

Джини Даниэль Дак

МОНСТР ПЕРЕМЕН



**ПРИЧИНЫ УСПЕХА И ПРОВАЛА
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

АЛЬПИНА
ПАБЛИШЕР

В моей жизни было немало радостей, но самая большая из них — это моя дочь Дженифер МакКи Дак и мой муж Чарльз Патрик Кэрролл. Посвящаю им эту книгу с чувством глубокой признательности и бесконечной любви.

JEANIE DANIEL DUCK

the
**CHANGE
MONSTER**

**THE HUMAN FORCES
THAT FUEL OR FOIL
CORPORATE
TRANSFORMATION
AND CHANGE**



ДЖИНИ ДАНИЭЛЬ ДАК

МОНСТР ПЕРЕМЕН

**ПРИЧИНЫ УСПЕХА
И ПРОВАЛА
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

2-е издание

THE BOSTON CONSULTING GROUP



Москва
2007

УДК 65.016.7

ББК 65.290

Д14

Издано при содействии The Boston Consulting Group

Перевод с английского В. Ионов

Научный редактор А. Шакирова

Дак Д. Д.

Д14

Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 320 с.

ISBN 978-5-9614-0467-8

«Монстр перемен» — универсальное определение, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу, подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону, при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения. Слияние компаний, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых компаний нередко игнорируют человеческий фактор как таковой. Именно это и послужило причиной написания данной книги, посвященной эмоциональному и поведенческому аспектам организационных преобразований.

Книга ориентирована на менеджеров, предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.

Технический редактор И. Долгопольский

Компьютерная верстка А. Бохенек

Корректор Е. Харитоновна

Художник обложки И. Студеникин

УДК 65.016.7

ББК 65.290

Подписано в печать 29.11.2006. Формат 70х100/16. Печать офсетная.

Объем 20 печ. л. Тираж 4000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28.

Тел. (495) 105-77-16,

www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru

© Jeanie Daniel Duck, 2001

All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

Данный перевод опубликован по лицензии Crown Business, подразделения Random House Inc.

ISBN 978-5-9614-0467-8 (рус.)

ISBN 0-609-60771-5 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию	9
--------------------------------------	---

Предисловие	11
-------------------	----

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

МОНСТР ПЕРЕМЕН ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФАКТОРЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

1 Встреча с монстром	
Думать и действовать иначе	21
2 Кривая перемен: ознакомительная экскурсия	
Карта территории перемен	33

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ЗАСТОЙ МОНСТР В СПЯЧКЕ

3 Деморализация и нежелание признавать проблемы	
Когда на деле все не так, как вам кажется	59
4 Осознание и диагностика ситуации	
Помочь людям взглянуть правде в глаза	79

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ПОДГОТОВКА МОНСТР ПРОБУЖДАЕТСЯ

5 Союз единомышленников	
Беспокойство о будущем	115

- 6** Все ли готовы?
Когда эмоции достигают накала 149
- 7** Аппетит к изменениям
Переход к продуктивным действиям 159

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ МОНСТР ВЫХОДИТ ИЗ ЛОГОВА

- 8** Начало активных действий
Время переходить от слов к делу 179
- 9** Расширение круга участников
Укрепление управления и развитие лидерства 195
- 10** Продолжаем разговаривать
Формальные и неформальные каналы общения 215

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ МОНСТР БРОДИТ ПО КОРИДОРАМ

- 11** Островок посередине
Трудные вопросы относительно организации и ее будущего 227
- 12** Поведение руководителей
Значение поддержки активности 239
- 13** Опыт сторонников
Привлечение людей к решению проблем 249
- 14** Значение приверженности и ценностей
Выработка нового образа мышления и действий 261

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ**ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ****МОНСТР ПОБЕЖДЕН, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА ЭТОТ РАЗ**

15	Прекрасная и опасная победа	
	Закрепление достигнутого	287
16	Когда старое опять становится новым	
	Непрерывность изменений	301
	Благодарности	312
	Послесловие BCG	315

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Первое российское издание «Монстра перемен» вышло в 2002 году — в самом начале нового века. Россию в этот момент захлестнула вторая волна приватизации, шла демократизация общества, происходили коренные изменения во всех сферах — политической, экономической и социальной. В этих условиях книга оказалась очень востребованной. Она моментально стала библиографической редкостью, и сейчас Вам не найти в книжных магазинах ни единого экземпляра из первого тиража. За последний год в московский офис BCG (авторство книги принадлежит старшему вице-президенту компании) поступило огромное количество вопросов о том, где можно достать «Монстра перемен» на русском языке. Книгой интересуются люди из самых разных сфер, занимающие самые разные позиции, и поэтому мы верим, что второе издание «Монстра» по прошествии пяти лет после первого выпуска станет даже более востребованным.

Сегодня мы наблюдаем сильнейшие преобразования в экономической сфере. Концентрация во многих отраслях экономики, рост конкуренции на рынке — как за счет соперничества между российскими игроками, так и за счет прихода иностранных компаний; ускоренное внедрение новых технологий, создание сильных национальных брендов — все эти процессы невозможны без постоянного совершенствования и развития компаний, без изменений внутри них, ведь концентрация отрасли основана в основном на процессах слияния или поглощения компаний.

За более чем 15 лет работы The Boston Consulting Group на российском рынке мы пришли к выводу, что далеко не все владельцы и

менеджеры компаний готовы к изменениям, предпочитая управлять бизнесом согласно сложившейся практике. Но если они все-таки приходят к осознанию необходимости перемен, они желают знать все заранее: как начнется процесс, как он будет происходить и что получится в результате. Им интересно, по какой траектории будет проходить их путь, какие возможны варианты. Эта книга — как раз для таких заинтересованных людей: она расскажет о том, какие изменения возможны и какие неизбежны, и о том, как добиться, чтобы эти изменения принесли максимальную пользу организации, сплотив компанию вокруг нового видения и новой стратегии.

Штефан Дертниг,
Президент The Boston Consulting Group (BCG),
московский офис

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Монстр перемен» — универсальное определение, придуманное мною для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения. Слияние компаний, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых компаний нередко игнорируют человеческий фактор как таковой. Именно это и подтолкнуло меня написать книгу, посвященную эмоциональному и поведенческому аспектам организационных преобразований, которым долгое время не уделялось должного внимания. Немногие руководители, которые задумываются о человеческом факторе, склонны к чрезмерному упрощению этой проблемы, отдавая ее на откуп отделу кадров, ну а те, кто способен осознать всю глубину и важность проблемы, приходят к неутешительному выводу, что сделать с нею что-либо существенное все равно нельзя.

Приступая к реализации программы преобразований, люди, и в частности руководители, склонны полагать, что знают, с чем им придется столкнуться. Однако, взявшись за дело, они с неизменным удивлением обнаруживают, насколько запутанным, болезненным, длительным, утомительным, сложным и энергоемким оказывается этот процесс в действительности. Многие начинают сетовать, что, будь у них более полная информация, они бы лучше подготовились,

смогли бы предвидеть затруднения и распознать проблемы еще до их возникновения или до того, как они превратятся в серьезные неприятности. Некоторые даже приходят к выводу, что не стоило вообще ничего затевать.

Не буду утверждать, что могу сделать процесс организационных перемен гладким и безболезненным. Любые серьезные преобразования никогда не давались и не будут даваться легко и быстро. Именно поэтому большинство из них оканчиваются неудачей или реализуются лишь частично, и именно поэтому осуществление по-настоящему успешных программ требует так много времени. Цель данной книги — представить читателю реальную картину организационных перемен с тем, чтобы, столкнувшись с ними, у него было больше шансов сохранить присутствие духа, не сойти с ума, не сдаться, не поддаться желанию сбежать от них подальше, равно как и не впасть в иллюзию, что он единственный на свете пал жертвой попытки превратить задуманные изменения в жизнь. Здесь я позволю себе уподобить процесс организационных перемен путешествиям первооткрывателей прошлого. Да, наши карты точнее, а техника более совершенна, но даже лучшая в мире карта не убережет вас от штормов и встреч с чудовищами.

Те, для кого подобное путешествие уже позади, увидят себя и других в нарисованной здесь картине и поймут, о чем идет речь, в силу своего выстраданного опыта. Те же, кому еще только предстоит пройти этот путь до конца, скорее всего сочтут, что я сгущаю краски или работаю с какими-то уж очень странными клиентами.

То, что я хотела бы донести до читателя этой книги, сводится в основном к следующему.

- Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Дело в том, что многие руководители уделяют внимание исключительно производственным аспектам преобразований, в то время как внедрение новых методов работы требует перестройки образа мышления сотрудников и всего их подхода к делу. Для того чтобы преоб-

разования привели к желаемому эффекту, предметом их должны быть не только машины и системы, но умы и сердца сотрудников.

- Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название **кривой перемен**.

Всего таких фаз пять. Кривая перемен начинается с фазы **застоя**, затем проходит через фазы **подготовки**, **реализации** и **проверки на прочность** и, наконец, завершается **достижением цели**. Все программы организационных изменений, в которых мне довелось участвовать или о которых я знала, обязательно проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве. Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников, что делает процесс преобразований еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс. Поскольку сопротивление переменам и неприятные неожиданности сопровождают каждую из этих фаз, руководители всех уровней должны пребывать в постоянной готовности к адекватному реагированию. Одновременно, они должны предвидеть и распознавать позитивные сдвиги в процессе преобразований, а также всячески им способствовать. Естественно, руководить динамическим процессом гораздо сложнее, чем последовательностью событий. Закрытие завода — это событие. Перепады настроения сотрудников, связанные с этим событием, — это динамический процесс. Влияние на него оказывают как поведение и отношение персонала, так и параметры среды, новые идеи и взаимоотношения внутри коллектива. Игнорировать это влияние — все равно что ходить с завязанными глазами и удивляться, когда на что-нибудь натыкаешься. Для того чтобы научиться видеть эти неосознаваемые вещи и управлять ими, требуется умение, внимание и, разумеется, время.

- Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

К счастью, все не так мрачно, как может показаться на первый взгляд. По завершении процесса преобразований многие находят его наиболее интересным, увлекательным и осмысленным занятием за все время своей карьеры. Действительно, вряд ли что-нибудь еще требует столь полной самоотдачи и профессиональной компетентности руководителей и столь пристального внимания рядовых сотрудников к проблемам собственной организации. Для самой же компании успешное завершение организационных преобразований означает успех, а также рост всеобщего признания и доверия.

Одному из моих коллег по The Boston Consulting Group (BCG) довелось работать с директором компании, занятой приобретением компании-конкурента. Речь шла о крупномасштабной сделке с участием двух транснациональных корпораций, многомиллиардных активах и тысячах рабочих мест. Каждый шаг участников сделки был объектом пристального внимания со стороны не только Уолл-стрит, но и правительственных чиновников во многих городах, регионах и странах. Разговор с директором компании мог внезапно прерваться звонком обеспокоенного сенатора, министра или даже главы государства. Казалось, что самые ничтожные детали, не говоря уже о значительных шагах руководства компании, сразу же оказывались на первых полосах национальных и международных изданий, вызывая немедленную реакцию со стороны ведущих политиков и представителей делового мира, а также фондовых рынков Лондона, Нью-Йорка и Токио.

Мой коллега предупредил клиента, что слияние может оказаться довольно сложным делом.

— Необходимо подготовиться к неожиданностям, — сказал он. — Непредвиденные осложнения и неприятности — протесты, забастовки, землетрясения, плохие новости от основных клиентов — не заставят себя ждать. Все и вся будут тормозить прогресс.

Затем мой коллега посмотрел директору в глаза.

— Однако все это ничто по сравнению с всплесками эмоций сотрудников обеих компаний. Ваши люди преподнесут вам немало приятных и неприятных сюрпризов. Руководители, казавшиеся до

этого цельными и непоколебимыми, окажутся во власти сомнений и будут неспособны принять даже простейшее решение. Сотрудники, на которых вы привыкли полагаться как на беспристрастных экспертов, превратятся в ярких защитников «своей территории». Те, кому действительно стоит побеспокоиться, будут вести себя так, как будто у них нет никаких проблем. Преданные некогда бойцы отступят от дела, а те, кого вы всегда считали чрезмерно осторожными, примут вызов и превзойдут самые безумные ожидания. Слияние станет суровым испытанием на прочность и для вас лично. Вы даже представить себе не можете, сколько энергии и настойчивости потребуется, чтобы поглощение завершилось успешно.

Терпеливо выслушав все эти предостережения и дождавшись, пока мой коллега закончит, директор — опытный руководитель с мировым именем — заметил тоном, в котором явно звучала снисходительность:

— Думаю, с этим мы сумеем справиться.

Вопросом первостепенной важности для компаний, ведущих переговоры об объединении, является распределение обязанностей между руководителями. Зачастую процесс этот начинается задолго до официального заявления и порождает столько споров, что дело дальше предложений о приобретении не идет. Однако, если удастся втянуть участников в игру, преодолеть правовые и административные препоны и прийти к согласию по финансовым вопросам, сделка становится реальностью. Подписываются необходимые документы, и на свет появляется новая компания (по крайней мере, на бумаге).

В описанном мною случае один из руководителей приобретающей компании рассчитывал сохранить за собой пост, занимаемый им до слияния. Однако он проиграл в борьбе за кресло. Конечно, компания выплатила ему солидное выходное пособие, но рассталась с ним формально, без прощального банкета, без слов сожаления — в конце концов, уходил далеко не он один. На следующее утро бывший руководитель, как обычно, надел деловой костюм, вышел из своего загородного дома, сел в машину и на скорости 150 километров в час врезался в опору моста. В том, что это самоубийство, сомнений не было ни у кого.

В тот же день мой коллега встретился с директором компании, который был глубоко потрясен происшедшим.

— Вы не говорили мне, что подобное может случиться, — прозвучал его упрек. — Вы не предупреждали меня, что дело может пойти так далеко.

Подобный вариант, конечно же, является крайним, но я могла бы привести множество примеров того, как в ходе кардинальных организационных преобразований люди демонстрировали всевозможные образцы экстремального, эксцентричного и просто нестандартного поведения. Они впадали то в эйфорию, то в депрессию, женились и разводились, уходили в запой и внезапно завязывали, развивали кипучую деятельность, достойную Супермена, обретали Бога и теряли веру, и вообще — проявляли себя сотнями странных, а порой достойных восхищения способов. И если подобное случается с отдельными индивидами, то что можно сказать об организации в целом, моральный дух которой подвержен аналогичным колебаниям, сопровождающимся не менее яркими проявлениями? Дело в том, что компании, как и люди, могут быть подавленными и оптимистичными, вялыми и энергичными и, вообще, пребывать в любом состоянии, присущем человеку.

А теперь помножьте всю эту суету, творящуюся в пределах одной организации, на общее число структур, вовлеченных в процесс полномасштабных преобразований, — т.е. компаний, правительственных агентств, некоммерческих организаций, образовательных учреждений, — и вам покажется, что в мире не осталось никого, кроме людей, пытающихся постичь логику перемен и направить их в нужное русло. Как ни странно, но вы не так уж далеки от истины.

Согласно прогнозам, в первое десятилетие нового тысячелетия консолидация бизнеса и, следовательно, количество слияний должны возрасти. Не видно и признаков сокращения числа программ стратегических преобразований, приватизации и дерегулирования. Любая из подобных программ способна спровоцировать бесчисленное множество внутренних изменений, таких как реорганизация, смена руководства и направлений деятельности, пересмотр ключевых процессов и перераспределение ресурсов. В связи с этим проблема понимания эмоциональных аспектов преобразований и управ-

ления ими будет находиться в центре внимания деловых кругов и всех тех, кого затрагивают эти преобразования. Мы живем в переменчивом мире.

Как показывают многочисленные исследования, большинство фундаментальных преобразований не дают ожидаемого эффекта, т.е. не приводят к увеличению рыночной доли, росту курса акций, появлению новых товаров и услуг, снижению затрат и/или выходу на новые рынки.

Почему же путь к результату так труден, а вероятность провала столь высока? «Люди сопротивляются переменам» — приблизительно так звучит стандартный, почти рефлекторный ответ на этот вопрос. Можно подумать, что «сопротивление переменам» заложено на генетическом уровне, стоит лишь изменить генетический код — и люди, как по волшебству, сразу же станут легко и с радостью воспринимать изменения. Подобный вариант объяснения страдает явным упрощенчеством, однако соблазн воспользоваться им весьма велик, поскольку он снимает ответственность за неудачу с лидеров и перекладывает ее на «бездарных последователей». На самом деле причин провала организационных преобразований великое множество, и им уделено значительное внимание в моей книге.

Единственное, что можно утверждать наверняка, — организация не изменится до тех пор, пока не поменяются взгляды и поведение ее сотрудников. (Именно поэтому мне так нравится изречение: «Лучший способ сойти с ума — ждать иного результата при неизменном поведении».) Пытаться изменить поведение отдельного человека или целой организации — значит, иметь дело с эмоциями. Но много ли найдется среди нас людей, действительно готовых к этому? К сожалению, большинство предпочитает не иметь с ними дела вообще. В особенности это касается руководителей высшего звена, моментально теряющих самообладание, лишь только речь заходит о человеческих чувствах и предпочтениях. Именно в этой области большинство из них чувствует себя весьма неуверенно либо попросту не знает, как найти решение.

Эта таинственная территория и является предметом данной книги. Исследование построено на изучении примеров чужих успехов и

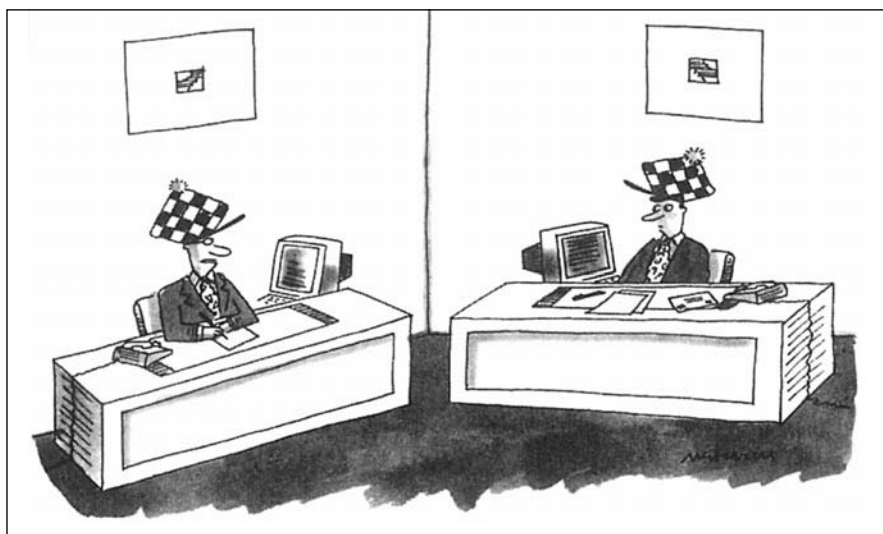
ошибок. При этом книга не является сборником инструкций, поскольку я уверена, что мой потенциальный читатель прекрасно знает свое дело и не нуждается в перечне предписаний: что можно, а чего нельзя. Моя задача — помочь вам понять, что происходит на каждой фазе процесса организационных изменений и почему, помочь оценить имеющийся опыт и осознать, что вы не одиноки и не сошли с ума. Надеюсь, что смогу помочь вам увидеть возникшие проблемы, говорить о них на понятном для всех языке и обрести ясность мысли. Наконец, я очень надеюсь, что книга придаст вам смелости в сражении с пресловутым монстром и поможет вкушать плоды заслуженной победы.

Джини Даниэль Дак

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

МОНСТР ПЕРЕМЕН

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
ФАКТОРЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



— Я тоже не знаю, кто это придумал, но это элемент нашей корпоративной культуры.

© The New Yorker Collection, 1994, Mick Stevens from cartoonbank.com

1

Встреча с монстром

Думать и действовать иначе



Должна признаться, что обожаю шоколад. Особенно темный. Несколько лет назад моя подруга прислала мне из Калифорнии коробку с двумя фунтами (немногим более 900 г) именно такого шоколада с орехами и тянучкой. Я была на седьмом небе! К моим бурным восторгам по поводу подарка присоединилась моя трехлетняя дочь Дженифер. Это было дурным предзнаменованием. «Если и она так радуется, — подумала я, — значит, рассчитывает на долю в этом неожиданном изобилии». Понятно, единственное, что мне



оставалось делать, — это поделиться. Я дала ей конфету и отправила спать, после чего позволила себе полакомиться, съев «штучку-другую».

Посреди ночи разразилась одна из знаменитых алабамских гроз — гром, молния, порывистый ветер и дождь. Я встала и в темноте на ощупь начала пробираться от комнаты к комнате, закрывая окна. Когда я проходила по коридору, под ногой что-то хрустнуло. Включив свет, я увидела пол, сплошь усеянный темно-коричневыми бумажками. Как герои «Волшебника из страны Оз» по дороге из желтого кирпича, я двинулась по следу из фантиков, но вместо Изумрудного города нашла в конце пути совершенно пустую коробку! Я была буквально ошарашена. «Боже мой, ей же всего три года! — подумала я. — Как умудрилась она прикончить целых два фунта?»

Дженифер мирно спала в своей кроватке с абсолютно ангельским видом. (На самом деле тогда я решила, что она впала в кому от чрезмерного количества сладкого. В любом случае взять с нее было в тот момент нечего.) На следующее утро я усадила ее напротив себя и заявила:

— Дженифер Дак, ты съела все мои конфеты!

— Это не я, — немедленно отозвалась она с серьезным и испуганным видом.

— Нет, ты, — настаивала я. — В этом доме живут только два человека — ты и я, — а я этого не делала!

В ответ она потупилась и чуть слышно пробормотала:

— Жаль, что у меня нет маленького братика!

К большому огорчению Дженифер, я помню этот случай до сих пор, но не из-за масштабов урона, нанесенного шоколадным запасам, а благодаря ее невероятно показательной реакции. К сожалению, желание переложить вину за неправильное действие или недостатки на других присуще нам всем. Поэтому представить себе состояние Дженифер было для меня несложно. Когда я сама забываю сделать то, что обещала, — отослать документ, перезвонить сотруднику, просившему совета перед важной встречей, или выкроить время, чтобы пообедать с подругой, — я чувствую себя очень неудобно, но каждый раз ищу кого-то или что-то, что может оправдать мое поведение. Гордиться



можно лишь тем, что я научилась не оправдываться вслух и пресекать попытки самооправдания, замечая их за собой. Я уделила истории с моей дочерью так много внимания потому, что она прекрасно иллюстрирует решающий этап любых организационных преобразований — этап, на котором мы должны сказать себе: «Стоп, нужно действовать иначе». В какой-то момент мы должны начать мыслить по-другому, пересмотреть взгляды на будущее, приобрести новые навыки, одним словом — стать чем-то большим, чем раньше.

Подобные перемены требуют мужества, но мужества не из раздела новостей с кричащими заголовками: «Мужчина спасает ребенка от верной смерти» или «Женщина в одиночку умиряет толпу». О мужестве такого рода не пишут на страницах газет, поскольку борьбу с самим собой принято считать делом обыденным. Не умаляя заслуг тех, чьи поступки стоят за газетными заголовками, я хотела бы заметить, что преуспеть в деле изменения самих себя порой гораздо труднее, чем проявить зримый героизм. В ответ на расспросы люди, проявившие храбрость в критических ситуациях, говорят примерно так: «Я действовал чисто инстинктивно — никакой я не герой». Пожарные, полицейские и другие профессионалы заявляют обычно, что «просто выполняли свою работу» и что «именно для этого они и нужны». В свою очередь, люди, игравшие активную роль в процессе организационных изменений, зачастую говорят так: «Если бы я знал заранее то, что мне известно сейчас, я вряд ли бы пошел на это». Или так: «Представьте себе, что вам нужно одновременно соблюдать диету, бросить пить и курить. Я, безусловно, рад, что все позади». Или, к примеру, так: «Раньше мне никогда не доводилось столько работать и учиться». И, наконец, так: «Это был самый волнующий и незабываемый период в моей жизни».

Монстр и я

С монстром перемен — так я называю весь комплекс человеческих проблем, связанных с организационными преобразованиями, — мне довелось встречаться как в личной жизни, так и на профессиональном поприще. В качестве старшего вице-президента BCG я участво-



вала в процессе организационных преобразований многих компаний. Я помогала руководству компаний и десяткам менеджеров среднего звена проводить слияния, реорганизации и стратегические преобразования. Задача эта чрезвычайно увлекательна, поскольку ставки в деловой игре, как правило, высоки, а динамика человеческих отношений настолько сложна и захватывающа, что затмит любую голливудскую мелодраму.

Еще до прихода в BCG мне довелось на себе ощутить, что на деле означают фундаментальные организационные изменения. В то время я занимала должность руководителя среднего звена в одной ссудно-сберегательной организации, в течение нескольких месяцев балансировавшей на грани банкротства. Для спасения бизнеса были испробованы все мыслимые тактические приемы, но ни один не дал результата. Наконец мы сложили лапки, сдались на милость Федеральной резервной системы и стали частью Resolution Trust Corporation. Положение незавидное, да и в самой процедуре приятного было мало. К тому моменту, как все было кончено, я оказалась за воротами в числе еще примерно тридцати процентов бывших сотрудников. Я никогда не забуду той, напоминающей американские горки, череды эмоциональных взлетов и падений, которую мы пережили: за медленным подъемом к очередному пику — маленькому успеху — неизбежно следовало резкое падение, ведущее к катастрофе. Не забуду я и того, насколько различались эмоциональные реакции моих коллег. Одни орали как резанные, другие хранили молчание и только сжимали кулаки, третьи в ужасе «прыгали за борт», не заботясь о том, куда приземлятся; были и такие, которые получали удовольствие как от самого аттракциона, так и от сопровождавшего его спектакля. Такой была моя первая встреча с монстром перемен.

Однако интерес к организационным преобразованиям проявился у меня раньше, в сущности, еще в детстве. Действия людей и причины их поступков занимали меня чрезвычайно. Когда чье-либо действие удивляло меня, я пыталась понять: «А что он при этом думал?» или «Что заставило ее сделать это?». Ну а постижение группового поведения становилось и вовсе захватывающей головоломкой. Поче-



му они среагировали так, а не иначе? А можно ли предсказать подобную реакцию или повлиять на нее? Сколько себя помню, эти вопросы никогда не давали мне покоя.

Пытаясь найти на них ответы, я избрала несколько нетрадиционный путь формального и неформального исследования. Для начала я решила пойти в искусство, специализируясь в области скульптуры и графики. Искусство требует наблюдательности и сопереживания, способности воплощать результаты своих наблюдений и ощущений в материальной форме, порождающей, в свою очередь, эмоциональную реакцию у зрителя. В своих лучших проявлениях искусство ведет к возникновению между художником и зрителем прочной и тесной связи — связи, носящей как личностный, так и универсальный характер. Разве не замечательно, когда ваша карьера отмечена такой же взаимосвязью, какая порождается искусством? Разве не прекрасно, когда вы осознаете, что создание подобных связей стало частью вашей работы?

Получив диплом, я сначала преподавала изобразительное искусство в школе детям с первого по двенадцатый класс, а затем поступила в магистратуру Института Пратта в Бруклине по специальности «преподавание искусств». Одновременно я работала на кафедре, курируя школьных учителей. Передо мной стояла задача помочь им наладить преподавание искусств в системе государственных школ города Нью-Йорка. Как оказалось, вопросы искусствоведения интересовали преподавателей менее всего — им требовалась тактика выживания. Мне пришлось заниматься сугубо практическими вопросами. На наших встречах мы говорили не об искусстве, а о человеческих поступках и эмоциях, кипящих вокруг и отзывающихся внутри. Мы пытались понять, что происходит в каждой конкретной ситуации и как помочь ее участникам выйти из нее с максимальной пользой для себя. Наиболее эффективным инструментом познания сил, определяющих человеческое поведение, и процессов формирования норм поведения в коллективе, а также выработки подходов к управлению классом на уроках оказался анализ поступков (исследование поступков человека и его взаимодействия с другими людьми). Впоследствии я даже получила официальный диплом специалиста в этой области.



Через несколько лет подобной работы мне стало ясно, что эмоциональная сторона каких-либо изменений у отдельных людей и организаций, неважно каких, одна и та же. Завершив обучение в Институте Прагга, я в течение шести лет работала в различных компаниях, а затем, после увольнения из упомянутой выше ссудно-сберегательной организации, основала собственную консалтинговую фирму. На заре моей деятельности в качестве консультанта мне пришлось работать одновременно с тремя очень непохожими друг на друга клиентами — производителем потребительских товаров, оборонным предприятием и отделением скорой помощи крупной городской больницы. У каждого из них были свои проблемы. Врачи скорой помощи сетовали по поводу «субботного клуба любителей стрельбы и поножовщины», наполнявшего больницу тяжелоранеными каждые выходные и превращающего работу отделения в кошмар. Между тем руководство больницы было озабочено сокращением затрат и снижением текучести сотрудников. У оборонного предприятия была прямо противоположная задача — повышение убойной силы отдельных видов вооружений. Однако и первому и второму было далеко до проблемы третьего клиента — компании, пытавшейся сохранить рынок своего отмирающего продукта — глазированных сахарных хлопьев.

Однажды во время совещания с сотрудниками скорой помощи я подумала: «А ведь они говорят то же самое, что и ребята из “оборонки”». Это показалось мне странным. Через несколько дней я поняла, что результаты работы с оборонным предприятием применимы и к кукурузной компании. Совпадение показалось мне весьма интересным, и я начала целенаправленно исследовать сходства и различия в поведении разных клиентов. Мне хотелось знать, действительно ли компании, работающие в различных отраслях и сталкивающиеся с разными проблемами, имеют так много общего. Не в том ли причина, что все эти компании осуществляют радикальные преобразования? А может, она в сходстве людей, которое настолько велико, что человеческий фактор перекрывает все остальные?

По мере того как в течение нескольких месяцев я наблюдала, анализировала и проверяла полученные данные, ответ на эти вопросы



становился все более очевиден: да. То, с чем я столкнулась в тот момент, лучше всего определяет термин «феномен» — «явление, данное нам в чувственном восприятии, но не постигнутое разумом». Я была убеждена, что во всех трех случаях имела дело с одним и тем же феноменом. Если допустить, что модель поведения отдельного человека и коллектива в процессе масштабных изменений одна и та же, то стоит ее описать и понять — и в ваших руках если не инструмент, то, как минимум, ориентир управления поведением.

Несколько лет мне потребовалось на разработку основ того, что я уже тогда стала называть «кривой перемен». Впервые я применила свою теорию на практике, когда консультировала Рея Альвареса, генерального директора компании Micro Switch, входящей в состав концерна Honeywell и производящей миниатюрные датчики, регуляторы и переключатели промышленного, космического и военного назначения. Компания была основана в 1937 году и приобретена концерном Honeywell в 1950. Пользуясь на протяжении десятилетий относительной автономией, компания обеспечивала поступление в штаб-квартиру концерна в Миннеаполисе (на языке руководства Micro Switch — «вверх по течению») значительных прибылей. Однако, когда на рынке появились электронные переключатели нового типа, компания не проявила должной расторопности. В это время Honeywell начал диверсифицировать активы, приобретая компании в растущих секторах экономики, таких как производство компьютерного оборудования, программного обеспечения и периферийных устройств. В качестве одного из источников финансирования приобретений концерн рассматривал Micro Switch. Руководство компании гордилось ролью «дойной коровы» и год за годом стремилось поддерживать доходы на высоком уровне, сокращая инвестиции, повышая цены и снижая затраты, в первую очередь за счет вспомогательных служб и исследовательских подразделений. Через несколько лет Micro Switch оказалась в состоянии полного застоя, потеряв основных клиентов и значительную долю рынка, интенсивно осваиваемого одной из заокеанских компаний. Менеджеры Micro Switch еще недавно считали этого конкурента недостойным даже упоминания, однако теперь обнаружили, что бороться с ним они не в состоянии. Руководство Honeywell колебалось между двумя



решениями: продать или попытаться спасти. В конце концов было решено, что изменить положение дел сможет Рей (Рамон) Альварес — опытный управленец и ветеран концерна.

Когда я начала работать с Реем и его командой, компания была в тяжелом положении. Вместе мы прошли все те фазы, которые, как я теперь понимаю, обязательны для любых масштабных изменений: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели. В случае с Micro Switch весь этот процесс занял около трех лет, однако многим компаниям, особенно высокотехнологичным и интернет-компаниям, отведен гораздо меньший срок, иногда несколько месяцев.

Эмоции как род информации

Основываясь на своем обширном опыте руководителя, консультанта, исследователя человеческого поведения, матери, художника и преподавателя, я пришла к твердому убеждению, что эмоциональные аспекты процесса изменений не просто важны, а имеют критическое значение. Если инициаторы и руководители этого процесса не принимают во внимание эмоциональный аспект, то изменить положение дел в компании не помогут никакие на свете данные и цифры. *Процесс изменения организации неизбежно связан с эмоциями людей.* Употребляя слово «эмоции», я имею в виду не мимолетные настроения или поверхностные чувства. Я говорю об основных эмоциональных состояниях, которые может переживать чувствующее существо: страхе, любопытстве, опустошении, лояльности, паранойе, депрессии, оптимизме, гневе, откровенности, восхищении и любви.

Приступая к организационным преобразованиям какого бы то ни было масштаба, их инициаторы склонны полагать, что им предстоит решить всего лишь ряд производственных задач, успех которых обеспечит изменение состояния дел. При этом они не осознают, что им также придется иметь дело с небывалым эмоциональным напором и динамикой человеческих отношений. Лично я давно поняла, что эмоции — такая же важная и релевантная информация, как объем про-



даж, прибыли и любые другие «материальные» показатели деятельности организации. Я убеждена также, что эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты деятельности и формировать стратегию и тактику работы с ними.

Сбор и анализ информации эмоционального свойства не только возможен, но и безусловно необходим. Обуздание монстра перемен настолько важно для успеха или провала всей программы преобразований, что должно стать основной задачей и сферой ответственности лидеров. Под словом «лидеры» я имею в виду не только горстку руководителей на самом верху организационной иерархии. Речь идет обо всем множестве людей, руководящих подразделениями и бизнес-структурами, отделами, командами и рабочими группами. Однако, как показывает мой опыт, большинство лидеров запаздывают с выявлением эмоциональных проблем, не могут осознать их значимость и очень неохотно берутся за их решение.

Три кита управления преобразованиями

Вот уже на протяжении многих лет я постоянно совершенствую концепцию кривой перемен и собственное представление о монстре организационных изменений. Придя в VCG, я получила возможность проверить свою теорию на практике и убедиться, что в основных чертах она применима повсеместно. Мне помогли данные и опыт моих коллег, работающих с самыми разными компаниями по всему миру. В частности, нам удалось подтвердить применимость описанной в данной книге модели к широкому спектру компаний, отраслей и стран. И хотя опыт каждой отдельной компании всегда уникален, фазы и принципы преобразований неизменно повторяются. Продолжительность, повторяемость и скорость прохождения каждой из этих фаз зависит от политики руководства и требуемой интенсивности перемен.

Модель кривой перемен действительно для фундаментальных организационных преобразований практически любых структур: не-



коммерческих и благотворительных фондов, образовательных и религиозных учреждений, государственных ведомств, общественных организаций, ассоциаций, клубов и даже семей. Как только вы начинаете различать фазы процесса изменений и понимать динамику каждой из них, кривая перемен становится видимой и практически полезной почти во всех областях деятельности.

Не стану утверждать, что управление преобразованиями в любой из упомянутых структур сводится *исключительно* к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований.

1. *Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований.* Стратегия должна быть разумной, а обязательства нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.
2. *Реализация: надежная система управления.* Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности (если такие вообще случаются). Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.
3. *Укрощение монстра: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желание решать их.* Я полагаю, что читатель уже владеет двумя первыми элементами или, по крайней мере, знает, куда обратиться за помощью в их реализации. Поэтому в этой книге речь пойдет почти исключительно о третьем.

Как организована эта книга

Последовательность изложения материала в данной книге соответствует той очередности, в которой следуют фазы, образующие кривую перемен. Процесс организационных изменений проиллюстри-



рован примерами из опыта двух компаний и их руководителей. Одна из компаний, о которых пойдет речь, — это уже упоминавшаяся Honeywell Micro Switch, возглавляемая Реем Альваресом. Ее история была выбрана мною по причине большого числа проблем, с которыми нам пришлось столкнуться, и огромного эффекта, полученного от реализации намеченных изменений. Кроме того, мне хотелось показать конкретного человека — лидера, не очень известного и не избалованного всеобщим вниманием, который, тем не менее, сумел справиться с монстром. Рей взялся за реорганизацию Micro Switch, будучи уже закаленным руководителем с опытом двух успешных программ за плечами и глубоким пониманием эмоциональных аспектов организационных преобразований. Но, несмотря на это, работа с Micro Switch стала серьезным испытанием не только для компании, но и для него лично.

Я называю Рея Альвареса открыто, поскольку он олицетворяет «правильный подход» к организационным преобразованиям. Все то, что может пойти не так как надо в процессе перемен, будет продемонстрировано на примере слияния двух вымышленных фармацевтических компаний — Commando Drug и Venerable BV. Речь, таким образом, пойдет о новой объединенной компании CoVen. Отдел исследований и разработок компании CoVen возглавляет доктор Марко Траск, не обладающий, в отличие от Рея Альвареса, каким-либо опытом управления организационными изменениями и уделяющий мало внимания динамике человеческих отношений, сопровождающей объединение любых компаний. На протяжении года, в течение которого происходит реализация разработанной программы, он многократно сталкивается с неожиданными проявлениями монстра перемен. В результате он претерпевает глубокую личностную трансформацию, что помогает ему добиться успеха самому и обеспечить успех реорганизации. Сюжетная канва и персонажи срисованы мною со многих клиентов из разных секторов экономики, а также заимствованы из опыта моих коллег по BCG. Поэтому, несмотря на то что сама история вымышленна, она вполне отражает правду жизни.

В дополнение к этим историям в книге упоминается опыт других компаний, прошедших через организационные преобразования раз-



ного рода, включая создание электронного бизнеса, дерегулирование, приватизацию и реинжиниринг, а также опыт руководителей и консультантов, которым довелось пережить перемены и сразиться с монстром.

А ведь это — не только страдания

Как написал однажды Марк Твен: «Если не знаете, что сказать, — говорите правду». Сказать, что стоит только выполнить мои рекомендации, познакомиться с фазами кривой перемен, и монстр будет тут же сражен, а вы добьетесь цели легко и без труда, значит сказать неправду. Однако я глубоко убеждена, что понимание феномена кривой перемен позволит вам без замешательства взглянуть в лицо проблемам и скорее добиться желаемых результатов.

Неправда и то, что перемены связаны *исключительно* со страданиями и трудностями. Нет, не только с ними. Процесс преобразований может быть сложным, занимать много времени и приводить к открытиям, о которых вы предпочли бы вовсе не знать, но при этом он способен приносить удовлетворение, воодушевлять и стимулировать ваш творческий потенциал. Приступая к новому проекту, я всякий раз испытываю волнение и трепет, поскольку знаю, что к моменту его завершения никто, независимо от служебного положения, не избежит тех или иных личностных изменений. Ваши взгляды пройдут испытание, но в результате вы наверняка обнаружите такие их стороны, как сильные, так и слабые, о которых даже не подозревали. Круг вашего общения расширится, а может, сузится. Вы откроете глубины невежества и мудрости и узнаете массу нового о себе и о других.

Как говаривала моя мама в момент моего очередного подросткового кризиса: «Знаешь, Джини, пройти через это, конечно, не так-то просто, но уж скучать тебе точно не придется». В то время я не придавала значения этому мудрому изречению, но именно оно давало мне возможность по-иному взглянуть на очередной кризис и преодолеть его немного быстрее. Надеюсь, все то, о чем я здесь говорю, окажется не менее полезным.

2

Кривая перемен: ознакомительная экскурсия

Карта территории перемен



Для человека, проводящего в разъездах семь месяцев в году, я не особенно хорошо ориентируюсь на незнакомой местности. Сколько раз какой-нибудь мой новый клиент говорил мне что-нибудь вроде следующего: «От аэропорта до нас миль эдак двадцать. Выезжаете на федеральное шоссе и добираетесь до семнадцатого съезда с автомагистрали... или восемнадцатого?.. Все равно — до того, который первый по ходу. Перед эстакадой забираете вправо



и дальше — все время прямо. Тогда точно не проедете». Стоит ли говорить, что все всегда получалось наоборот: я проезжала мимо. Чаще всего это случалось потому, что мне забывали сообщить что-нибудь существенное, например, что федеральных шоссе на самом деле два, что никакой эстакады (в прямом смысле этого слова) нет, а прежде чем поехать прямо, нужно повернуть по крайней мере раза три. За всем этим, однако, стоит то, что люди, объясняющие, как проехать, упускают из виду многие, несущественные с их точки зрения детали, поскольку давно уже к ним привыкли. Но именно эти детали могут оказаться очень важными для новичка. Для тех, кто меня пригласил, маршрут представляет собой нечто само собой разумеющееся, поскольку они хорошо знают окрестности, я же вынуждена ориентироваться на совершенно незнакомой местности. Вдобавок, обычно я беру машину напрокат и мне необходимо разобраться, как регулируется сиденье, включаются фары и выключается радио, настроенное на волну гангстерского рэпа. А если попадаешь в чужую страну, где приходится адаптироваться к левостороннему движению, да еще пытаешься расшифровать дорожные указатели, написанные, скажем, по-немецки?

В подобных случаях неплохо иметь при себе карту, однако и этого может быть недостаточно. Поэтому я стала расспрашивать клиентов о конкретных ориентирах. Тогда объяснения стали поступать примерно в такой форме: «Повернете направо под большим желтым указателем бинго-клуба перед методистской церковью». Кроме того, я научилась добиваться подсказок типа: «Выезжайте на полчаса пораньше, потому что наши фермеры бастуют и дорога может быть перекрыта тракторами». Наконец, я пытаюсь выведать особенности общего характера. В ответ мне сообщают, например, следующее: «Въезжая в наш район, будьте внимательны, поскольку все улицы с односторонним движением, а карты не указывают направления» или «На пятьдесят третьей миле полиция любит ловить за превышение скорости».

Масштабные организационные изменения сродни движению по незнакомой местности. Опытный вы путешественник или нет — встречи с неожиданными ситуациями и происшествиями неизбежны.



ны. Что-нибудь все время происходит не так, а невероятные события случаются тут и там. Кроме того, путешествие по новым местам связано с эмоциональным напряжением. Чувства обостряются, мозг полностью включается в работу, и вообще вы ощущаете прилив энергии. Именно поэтому происходящее воспринимается с гораздо большим удивлением, разочарованием, болью, восторгом, чем в привычных обстоятельствах.

Кривая перемен — это карта местности (см. рисунок на стр. 36), на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости монстра. Подобно детям, уставшим от долгого перехода, организациям свойственно задаваться вопросом: «А далеко ли нам еще идти?» Поэтому знание местности и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми, кто следует за ними. Мне не раз приходилось излагать теорию кривой перемен руководителям отделений General Electric в Кротонвильском учебном центре компании. После одного из таких выступлений ко мне подошел вице-президент компании Medical Systems. Он показал мне кривую перемен с отмеченными в хронологическом порядке событиями, которые пережила его организация в ходе недавних преобразований. «Теперь мне все ясно, — сказал он. — Я чувствовал себя пациентом со множеством загадочных симптомов, не знающим, болен ли он, здоров и в своем ли он уме. Теперь я получил, наконец, ясный диагноз. Теперь я понимаю, что все, что происходило со мной и моей компанией, нормально и предсказуемо. Какое облегчение!» Позднее он использовал модель кривой перемен при реализации новой программы преобразований. Поскольку все это время мы не теряли связи, я узнала, что соотнесение пройденного пути с фазами кривой перемен, или, как он выразился, «ориентирование на местности по карте перемен», облегчило оценку прогресса, позволило своевременно обнаруживать отставание отдельных групп, а также управлять ожиданиями и движущей силой. И этот пример не единственный. Кривая перемен действительно представляет собой подробную карту, доказавшую свою полезность в бесчисленном количестве случаев.



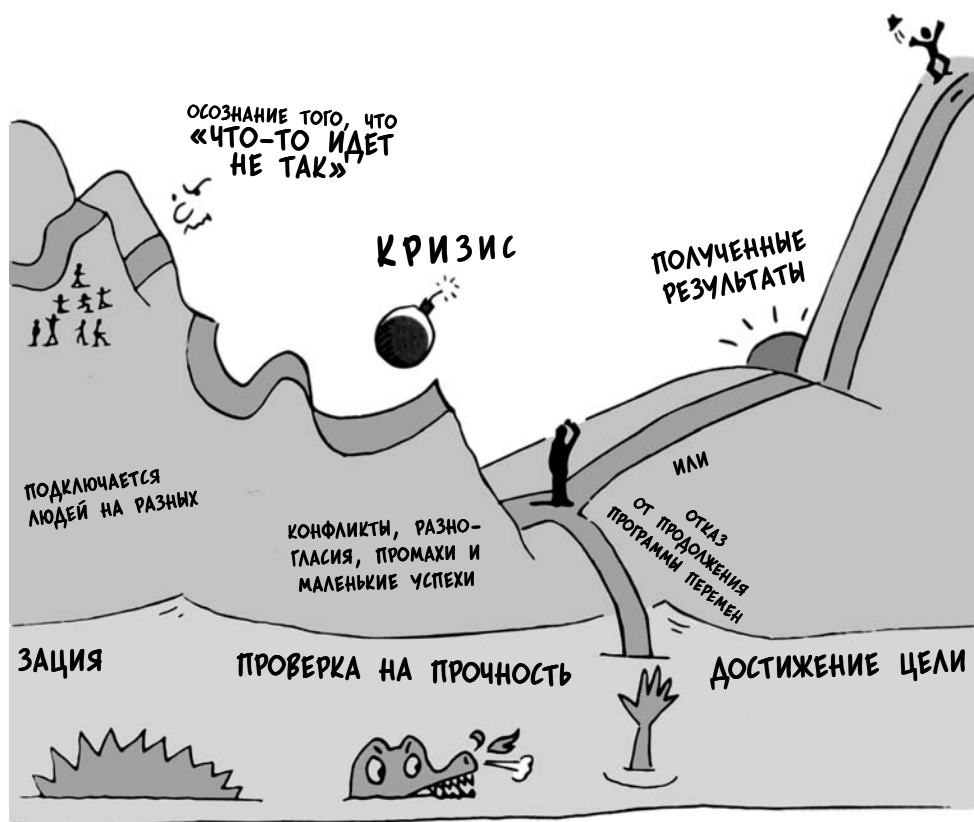
Прежде чем пройти по маршруту, проложенному компаниями Micro Switch, CoVen и некоторыми другими, мне бы хотелось немного рассказать о карте, о том, куда мы направляемся, и, кроме того, предостеречь вас.

Начну с предостережения. Несмотря на кажущуюся очевидность, оно должно прозвучать заблаговременно и достаточно внятно. Подобно любому графическому представлению сложной реальности, кривая перемен — результат упрощения и аппроксимации. В разгар преобразований отдельные департаменты и группы одной и той же организации находятся, как правило, на разных участках кривой. Люди также по-разному переживают процесс изменений. Например, руководители высшего звена находятся на первом месте в силу того, что решения о крупных изменениях в организации принимают именно они. Взаимопонимание, и без того затрудненное в переходный период, становится в этой связи еще более проблематичным.





Несмотря на то что с разных точек местность может выглядеть по-разному, мой личный опыт, подкрепленный результатами иссле-





дований BCG, свидетельствует о применимости модели кривой перемен к преобразованию любого типа. Конечно, конкретные особенности всегда индивидуальны, однако явно выраженная общность определяет универсальность подхода.

ЗАСТОЙ: МОНСТР В СПЯЧКЕ

Может показаться, что состояние застоя не несет в себе проблемы, пока экономические показатели растут достаточно быстро. Но это заблуждение. В застой может впасть любая организация. Не являются исключением высокотехнологичные и интернет-компании, хотя по сравнению с другими продолжительность фазы застоя у них гораздо короче. В других секторах экономики, например в обрабатывающей промышленности, стадия застоя может длиться годами. Однако сегодня это достаточно редкое явление. Современная развивающаяся экономика просто не дает компаниям пребывать в этом состоянии слишком долго. Застой в публичной компании немедленно вызывает обеспокоенность аналитиков, давление со стороны акционеров и отток квалифицированных кадров. Частная компания тоже не просуществует в подобном состоянии долго, поскольку будет вынуждена объявить себя банкротом либо «продаться» одному из потенциальных покупателей, которые не заставят себя ждать.

Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или отсутствием новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь, человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

Подобное может приключиться с любой организацией. Например, в начале девяностых период застоя, вызванный отсутствием четкой стратегии, пережила даже такая компания, как America Online (AOL) — крупнейший сетевой портал. А под конец того же десятилетия в похожей ситуации оказался известный производитель высокотехнологичного оборудования — компания Hewlett-Packard. Причиной этого явилась неразбериха с номенклатурой товаров в подразделениях, не



связанных с производством принтеров. В восьмидесятые годы от этого серьезно пострадала даже такая компания, как IBM, закосневшая в своих корпоративных принципах и чересчур полагавшаяся на традиционные технологии. Не минула чаша сия и крупнейшего в мире производителя товаров для бритья — компании Gillette, упорно пытавшейся добиться успеха с помощью методов, эффективных в прошлом. Даже вновь созданные компании и крошечные софтверные фирмы проходят через кратковременные периоды застоя, когда обнаруживают свою оторванность от потребностей рынка или отсутствие новых работающих идей.

Признаки застоя: внешние и внутренние

Внешние признаки состояния застоя вполне очевидны: устаревшие товары и услуги, снижение объемов продаж и цен на акции, отток клиентов и талантов. Однако в высокотехнологичных и новых компаниях застой может протекать и без внешних признаков. В этих компаниях стагнация может проявиться в отсутствии достойного освещения в прессе или неспособности привлекать новый капитал и наиболее талантливых специалистов.

Что касается монстра, то в некоторых стагнирующих компаниях он пребывает в состоянии спячки. Отсутствие перемен развивает ощущение самоуспокоенности и защищенности. Сотрудники пребывающей в застое компании — независимо от того, работают они в полную силу или нет, — теряют чувство опасности. Без этого чувства они продолжают заниматься тем, чем занимались всю жизнь. Они, безусловно, знают, что делают и, тем более, как это делается, особенно в компаниях, которые выпускают традиционно популярные товары, продолжающие приносить доход. Подобное положение поддерживается молчаливой верой в то, что и сама компания, и рабочие места в ней будут существовать вечно. Любая возникающая угроза объявляется не представляющим реальной опасности фантомом, о котором не стоит слишком беспокоиться.

В других организациях руководство может вполне осознавать потребность в переменах, однако оно не в состоянии решить, что имен-



но и каким образом следует менять. Компания Mattel, например, выпускающая все новые и новые сюжетные варианты и формы своей знаменитой куклы Барби, столкнулась с серьезными трудностями при реализации новой стратегической линии, особенно в сфере электронной коммерции. Руководство компании надеялось, что приобретение производителя программного обеспечения The Learning Company придаст им новые силы и позволит выпустить на рынок новые продукты. Не помогло. Слияние компаний не принесло желанного эффекта, рост рыночной капитализации прекратился, а генеральный директор вынужден был уйти в отставку.

Пути выхода из застоя

Конец застою может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и, возможно, внутреннего комитета по оперативным вопросам.

К прекращению застоя могут привести действия внешнего и внутреннего характера. Под внешними действиями подразумеваются слияния и поглощения, выкуп компании менеджерами либо реструктуризация в результате дерегулирования или приватизации. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на бирже.

Мощнейшим средством для того, чтобы встряхнуть окончательно закосневшую компанию, является слияние. При слиянии двух компаний даже по уши погрязший в иллюзиях человек не может не осознать, что за место под солнцем надо бороться. Особую популярность подобные слияния приобрели в последние несколько лет в связи с отраслевой консолидацией с целью получения эффекта за счет роста масштабов. В 1998 году в мире было заключено 1,3 миллиона сделок о слиянии на общую сумму 2,4 триллиона долларов. По данным журнала The Economist, в следующем году эта цифра достигла уже 3,4 триллиона. Каждое слияние влечет за собой дебаты об обоснованности и конечных преимуществах объединения. Исследованиям, подтверждаю-



щим, что слияние компаний ведет к падению рыночной капитализации, несть числа. Слияния не приносят желаемых результатов: повышения цен на акции, ускорения разработки и модернизации товаров и услуг, реализации стратегических выгод за счет объединения ресурсов, роста продаж и освоения новых рынков.

В своей книге «*The Synergy Trap*» Марк Сайроуэр пишет: «Следует усомниться в том, что обычно завышенная стоимость покупаемых компаний обоснованна. Из-за того, что приобретение компании — сложный процесс, связанный с участием руководителей разных уровней, различных политических структур, инвестиционных банков, юридических и аудиторских фирм, вероятность переплаты очень высока. Реализация же экономических преимуществ (на которые надеются переплачивая) может оказаться неосуществимой даже для лучших управленцев при наилучшем раскладе сил».

Несмотря на все это, число и масштабы слияний продолжают расти. Так, когда я пишу эти строки, осуществляется сделка AOL-Time-Warner, совокупные активы которых оцениваются в сумму от 166 до 182 миллиардов долларов. American Airlines покупает TWA, а United Airlines — U.S. Air. И кто знает, свидетелями чего нам еще предстоит стать. Создания компании United AmiDelta? А может быть, слияния крупнейшей розничной сети США Wal-Mart и Procter&Gamble?

ПОДГОТОВКА: фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть

Если инициатива исходит изнутри организации, промежуток времени между объявлением о планах преобразований и началом их воплощения должен быть по возможности краток. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Объявление о подобном решении обставляется нередко весьма помпезно и принимает форму обращения генерального директора к специально созванному общему собранию либо иной сопоставимой по масштабу акции. В случае слияния или поглощения фаза подготовки начинается в момент публичного уведомления о на-



мерении приобрести другую компанию либо принять предложение о продаже собственной. Несмотря на то что слухи циркулируют в кулуарах обеих компаний еще до принятия такого решения, официальное сообщение обычно вызывает потрясение, поскольку переговоры о приобретении ведутся, как и следует, в тайне. Большинство сотрудников узнает о грядущих изменениях в судьбе компании из сообщений СМИ.

Стадия подготовки может растянуться на месяцы, а если требуется одобрение со стороны правительственных органов, на целый год, а то и более. Объем работы, которая должна быть проделана в ходе подготовительной фазы, огромен. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для дальнейшего развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей. Впрочем, этот список можно было бы продолжить. Руководство должно конкретизировать общий план преобразований настолько, чтобы сотрудники компании могли дополнять его деталями, которые потребуются на фазе реализации.

Монстр пробуждается

Именно на фазе подготовки монстр мгновенно выходит из спячки и, потянувшись, провоцирует внутри организации множество мелких эмоциональных сотрясений. Если инициатор перемен внешний, инициатива и ее возможные последствия становятся предметом обсуждения для всех без исключения сотрудников компании, а также их друзей и родственников. Эмоции накаляются. Люди попеременно испытывают беспокойство и тревогу, воодушевление и замешательство, чувствуют себя обманутыми и вновь обретают надежду. Все знают, что должно произойти нечто грандиозное, однако никто не имеет представления, что именно. Монстр не обходит стороной и руководителей высшего звена. Озабоченные собственными перспективами, они затевают интриги в стремлении занять более выгодные позиции и готовятся к защите своего места. При попытке осуществить преобразования изнутри монстр просыпается не сразу, по-



сколько зачастую сотрудники воспринимают объявление о новой инициативе как начало очередного проекта, подобного тем, что уже случались в прошлом. Чувствуя досаду, раздражение, скептицизм и недоверие, они тем не менее не воспринимают объявления всерьез. И в том, и в другом случае, однако, всплеск эмоций, неизбежно сопровождающий преобразования любого рода, отвлекает сотрудников от работы. Производительность труда нередко падает.

Поскольку речь идет о переходном периоде, которому присущи беспокойство и неопределенность (не говоря уже о большом объеме трудной и утомительной работы), жаждущие деятельности руководители компаний предпочитают пропустить этот этап. Как правило, они горят желанием «продвинуться вперед», то есть начать делать нечто конкретное. Поддавшись этому порыву, руководители высшего звена в целом расплывают свои усилия, направляя их на решение десятков противоречивых задач при отсутствии согласованного плана действий и представления о конечных результатах.

Причиной неудачи может стать отсутствие единства в рядах руководства

Наиболее частой причиной провала организационных преобразований является отсутствие единства в рядах лидеров. Примерно так звучит основной вывод исследования, проведенного BCG для выявления общих закономерностей, ведущих к успеху либо провалу программ крупномасштабных изменений. В сферу нашего внимания были включены компании практически всех основных отраслей экономики, а также ряд правительственных агентств в странах Северной Америки, континентальной Европы, Скандинавии, Азиатско-Тихоокеанского региона и Великобритании. Предметом исследования стали все известные виды организационных преобразований, включая интеграцию после слияния, смену стратегического курса, дерегулирование, приватизацию, реинжиниринг и оптимизацию внутренних процессов. В результате нам удалось со всей очевидностью установить, что наиболее распространенная причина провала — независимо от типа преобразований и географии — заключается не в безответственности менеджеров среднего звена (как нередко считают), а в несогласованности



действий высшего руководства. Лично я абсолютно уверена, что «зарвавшиеся» менеджеры среднего звена лишь копируют поведение вышестоящих начальников.

Отсутствие единства в рядах руководства оказывает крайне разрушительное воздействие на всю организацию. Моментально образуются различные фракции и группировки, принимающие сторону того или иного лидера. В результате руководителям компании приходится тратить слишком много времени, выступая в роли полицейских, арбитров или миротворцев по отношению к собственным сторонникам и в конфликтах между соперничающими группировками. Исследование BCG показало, что шансы преобразований на успех тем меньше, чем более продолжителен «раскол» наверху.

Затягивание подготовки сводит все усилия на нет

Даже когда высшему руководству удастся договориться и идея необходимости перемен доведена до сотрудников в понятной форме, слишком долгая подготовка может свести все усилия на нет. Возьмем в качестве примера слияние двух телекоммуникационных компаний, где подготовительный этап обернулся новым периодом застоя потому, что с момента объявления о слиянии до заключения сделки прошло целых два года. Именно столько потребовалось на преодоление административных и законодательных барьеров. В течение этого времени подавляющая часть персонала не имела представления о том, что станет с их рабочими местами и подразделениями. Вопросы «Планируется ли переезд?», «Чем предстоит заниматься?», «Кто останется, а кто уйдет?», «Кто кому будет подчиняться?» оставались без ответа.

В результате обе компании оказались в состоянии свободного падения. И поскольку никто не знал, какие цели будут поставлены перед вновь образованной структурой, никому ни до чего не было дела. Руководство утратило авторитет, потому что никто не знал, останется ли тот или иной руководитель на своем посту через полгода или год. Похожая ситуация сложилась и в сфере планирования расходов: никто не знал, кто и когда должен заниматься утверждением смет. Кро-



ме того, после заключения сделки и с переходом к фазе реализации появились новые сметы и новые нормы расходов. В результате началась борьба за полномочия и финансирование, затраты компании поползли вверх, а новые клиенты перестали видеть в ней долгосрочного, надежного партнера. Со стороны, однако, обе компании выглядели весьма внушительно по причине стабильно высокого спроса на их услуги и растущих объемов сбыта. Изнутри все виделось по-иному. Из-за резкого снижения прибылей компании работали, по существу, себе в убыток. Настроение людей менялось каждый день, а поскольку состояние неопределенности затягивалось, многие испытывали одновременно и буйное веселье, и усталость.

РЕАЛИЗАЦИЯ: путешествие начинается

Приступить к реализации — это все равно что надолго отправиться в какой-нибудь отдаленный уголок земного шара, о котором вам до этого приходилось только читать, например в Африку, Новую Гвинею или Бирму. Готовясь к путешествию, вы потратили недели на разработку маршрута, прививки, бронирование мест в гостиницах и билетов на транспорт, знакомство с политической ситуацией, обмен денег и выработку системы связи, чтобы ваши родственники в случае чего могли вас отыскать. Но даже укладывая чемоданы, вы еще не думаете о предстоящем приключении как о чем-то реальном. Лишь ступив с трапа самолета на твердую землю, вы внезапно осознаете, что путешествие началось.

Этот момент и представляет собой начало фазы реализации. Приступая к ней, руководители оглашают общий план и конкретные задания. Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры.

Вот тут-то монстр и выходит из укрытия, сотрясая своей поступью все вокруг. Начинается подлинный эмоциональный разгул. К ощущениям угрозы, страха, опустошенности и неуверенности, присущим подготовительному периоду, добавляются замешательство, апатия, возмущение, чувство несостоятельности и нестабильности, а также



облегчения, возбуждения, волнения и признательности. Сотрудников организации не покидает ощущение нереальности происходящего. Действительно, изменилось буквально все, но ничего еще не изменилось на самом деле. Самое главное, никто не уверен на сто процентов, что ему удастся найти себе место и успешно существовать в новом порядке вещей. На этом этапе люди все еще предпочитают подстраховаться.

Оперативными мерами не обойтись

На стадии реализации руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план работает, создать стимулы для участия в его воплощении, а затем обеспечить его реализацию, работая с ними рука об руку. К сожалению, многие руководители и управляющие убеждены в том, что составление ясного и четкого плана — это все, что от них требуется. Они полагают, что оперативные изменения произойдут сами собой и приведут к полной трансформации. Доведя план преобразований до сведения сотрудников, они переключаются на другие задачи и впоследствии удивляются тому, что все идет не так, как было спланировано.

Однажды мне довелось работать с директором компании, оперирующей в сфере новых технологий. Этот человек был одержим разработкой стратегии организационных преобразований. Он вникал в каждую мелочь и за каких-то несколько недель со своей командой сумел представить впечатляющий перечень того, что предстоит осуществить. Была разработана новая организационная структура, составлены сотни должностных инструкций и подробнейший план переезда на новое место. В один прекрасный день директор заявил мне: «Программа завершена!», — после чего поблагодарил нас за содействие в разработке плана. Я возразила, что это далеко не так и что наиболее трудный этап, на котором нам предстоит вдохнуть жизнь в созданную структуру и заставить ее работать, еще впереди. Не согласившись тогда со мною, он тем не менее пригласил нас заглянуть к ним через полгода и проверить, все ли в порядке. Шесть месяцев спустя основные участники программы в один голос заявили, что



в сущности ничего так и не изменилось. «Несмотря на новую организационную структуру, у власти все те же люди и те же группировки. И те, кто строил козни раньше, продолжают действовать в том же духе». Один высокопоставленный инженер подытожил ситуацию так: «Поскольку мы знаем, что нужно делать, мы просто делаем все, как всегда. За время моей работы в компании я пережил, наверно, дюжину таких реорганизаций».

Выслушав наш доклад, директор покраснел как помидор: «Я чувствую себя человеком, который работал день и ночь и потратил уйму денег на перестройку дома, а его детям, оказывается, в прежнем было лучше». Но лишь после продолжительной беседы он вынужден был признать, что преобразования не ограничиваются проектом новой организационной структуры, а требуют изменения менталитета сотрудников и методов их работы.

Компания «Сколько надо» и корпорация «Сколько есть»: столкновение принципов препятствует принятию решений

Донесение информации до сотрудников всегда имеет исключительную важность, особенно если нужно заставить их изменить свое отношение или начать делать что-либо по-другому. Зачастую формальные указания ограничиваются описанием того, что и когда должно быть сделано, и не касаются причин и предпосылок принятия соответствующих решений. Между тем людям необходимо не только понимать лежащие в их основе принципы и цели, но и иметь представление об альтернативных вариантах и причинах, по которым те были отвергнуты. Стремясь изменить образ мышления и действия, присущий другим, руководители ни в коем случае не должны делать тайну из своего собственного. Если сотрудники не понимают или не разделяют новых подходов, они никогда не станут пересматривать свои взгляды и принимать решения в соответствии с новым курсом.

Воспользуемся примером слияния двух крупных промышленных компаний. Руководство одной из них, назовем ее компания «Сколько



надо», располагая достаточными денежными средствами, придерживалось мнения, что высокий уровень качества требует соответствующих затрат. Другая компания, предположим корпорация «Сколько есть», в течение многих лет испытывала недостаток в финансовых ресурсах, выделяемых материнской структурой. Руководители новой компании не сочли нужным довести до сведения подчиненных «правила принятия решений», не предусмотрели они и внятной процедуры их согласования. Им даже не пришло в голову разъяснить людям приоритеты своей политики: минимальные затраты или максимальная добавленная стоимость.

Обе компании занимались производством и установкой крупногабаритного промышленного оборудования, что требовало слаженной работы многочисленных бригад, проводивших «на объекте» иногда по несколько месяцев. Специалисты компании «Сколько надо» привыкли выезжать к заказчику, имея под рукой все, что им только могло понадобиться: вспомогательное оборудование, инструменты и запчасти, компьютеры нужной конфигурации и т.п. С другой стороны, сотрудники корпорации «Сколько есть» были настолько запуганы, что научились ограничивать свои потребности самым необходимым. На собственном горьком опыте они убедились, что «выбить» что-либо из руководства «Сколько есть» практически невозможно. Потратив единственный доллар сверх исходной сметы, они рисковали обратить на себя безудержный гнев и негодование начальства и бухгалтерии. Поэтому, если им требовался удлинитель или что-нибудь в этом роде, проще было «обойтись собственными силами». В случае же крайней нужды сотрудник отправлялся в ближайший магазин электротоваров и покупал все необходимое за свой счет. Это было проще, чем иметь дело с бумажной волокитой в отчаянной попытке обосновать дополнительные расходы.

В ходе первого же совместного проекта специалисты из разных компаний были буквально шокированы поведением друг друга. Сотрудники «Сколько есть» пришли в ужас при виде того оборудования, которое привезла с собою бригада из «Сколько надо». Одна мысль о том, что все это может обернуться перерасходом бюджетных средств, заставляла их трепетать в ожидании расплаты. В свою



очередь, специалисты из «Сколько надо» выразили сомнение в профессионализме своих коллег, явившихся на объект столь скудно экипированными. Привыкшие оценивать работу по качеству и мастерству, проявленному при ее выполнении, они старались придерживаться максимально высоких стандартов технической эстетики, предпочитая изящные инженерные решения. В связи с этим они держали все необходимые инструменты и запчасти наготове. Если дополнительные инструменты или оборудование не понадобятся в этот раз, рассуждали они, то уж в следующий они точно пригодятся.

В результате подобного расхождения в подходе к делу конфликтам на объекте не было конца. При возникновении какой-нибудь проблемы специалисты из «Сколько надо» стремились найти оптимальное решение, не считаясь с затратами, в то время как их коллеги из «Сколько есть» испытывали законную гордость за свое умение отыскать новаторское решение, не выходя за рамки сметы. Соображениям эстетики и изыска внимания при этом уделялось мало.

В результате обе бригады погрязли в бесконечных спорах и, в конце концов, вынуждены были обратиться к начальству с просьбой рассудить их. Однако те не смогли ничем помочь, поскольку также сохраняли приверженность унаследованным принципам. Вопрос был передан на рассмотрение вышестоящей инстанции, а затем перекочевал еще выше. Когда проблема, наконец, дошла до сведения начальника, обладающего полномочиями для ее разрешения, тот, не разобравшись в сути, счел ее недостойной внимания. Типичный ответ на такой запрос звучит примерно так: «Люди на местах просто не умеют делать свое дело». Реакция на него адекватна: «Наши менеджеры — идиоты!»

Возникновение подобных ситуаций зачастую ведет к тому, что компании теряются на фазе реализации. Действительно, занимаясь столькими проблемами и деталями без четкой иерархии приоритетов, легко почувствовать себя буквально погребенным под ними. Кажется, что организация мчится со скоростью миллион километров в час, но никуда не может добраться. Возникает совершенно законный вопрос: как долго удастся сохранять набранный темп и приведет ли это в конце концов к каким-нибудь изменениям?



ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ: монстр блуждает по коридорам

Наконец наступает решающий этап процесса организационных изменений — этап, на котором вероятность провала особенно велика. Если предыдущие фазы пройдены успешно, руководство может счесть, что преобразования завершены, и переключить свое внимание на что-нибудь другое как раз в том момент, когда поддержка с его стороны необходима больше всего. Если же, подобно компаниям «Сколько есть» и «Сколько надо», организация все еще пребывает в замешательстве, сотрудники могут вернуться к привычным методам работы, начать покидать компанию, либо, что еще хуже, перестать работать, формально оставаясь на своих местах. В большинстве организаций, где фаза реализации завершилась неудачно, проблемы преобразований обходят молчанием, не считая, конечно, неперемного публичного спектакля, посвященного выявлению допущенных промахов и ошибок. Программа реорганизации без лишнего шума отправляется на кладбище нереализованных программ, а монстр успокаивается, понимая, что победа за ним.

Фаза проверки на прочность критически важна по той простой причине, что именно к этому моменту становятся очевидными конкретные результаты совместных усилий, но появляется усталость от перемен. Запасы энергии, необходимой для пересмотра каждодневных обязанностей и процедур, подходят к концу, и люди чувствуют себя опустошенными. Однако при наличии очевидных признаков успеха они все равно будут продолжать изыскивать резервы для дальнейшего продвижения. Если же настроение сотрудников лучше всего характеризует фраза: «Все пройдет — пройдет и это», — они сдаются, начинают избегать ответственности, либо следовать программе преобразований чисто механически.

Один менеджер среднего звена высказался об этом так: «Пытаясь представить себе очертания создаваемого “нового мира”, вы вынуждены постоянно строить предположения и проверять их на практике. Необходимо глубоко обдумывать каждый шаг. Это совсем не то, что получать приказы от босса, утвердительно кивать, а затем рапор-



товать о выполнении плана. Вы должны постоянно думать о том, каким образом новые идеи могут быть претворены в жизнь. Иногда что-то удастся, и тогда вы чувствуете себя вполне уверенным. Однако по большей части приходится иметь дело с неудовлетворенностью и разочарованием».

Во время фазы проверки на прочность люди начинают наконец осознавать, что перемены — суровая реальность и что жить по-старому уже не придется. Им приходится налаживать отношения с новым начальством и коллегами. Приходится браться за осуществление более перспективных новых программ, в то время как выстраданные с любовью проекты отправляются в мусорную корзину. Начинаются переезды из помещения в помещение, а головная контора переносится из Нью-Йорка в какое-нибудь захолустье. Существовавшие до этого отношения и процедуры (даже не особенно эффективные) вспоминаются теперь с ностальгией, представляясь в сравнении с царящим вокруг хаосом более привлекательными, чем на самом деле. Люди начинают отчаянно искать повод свернуть с нелегкой стези перемен.

Если в этот момент сохранить концентрацию усилий на переменах и честно решать возникающие проблемы, прогресс не остановится и приверженность преобразованиям сохранится при самых невыгодных обстоятельствах. Если же руководство не уделяет переменам должного внимания и не признает существующих проблем, несмотря ни на какие успехи, неизбежно возникнет ощущение, что «что-то не так». Именно сейчас и могут раздаться первые аккорды зауспокойной мессы.

Самая коварная уловка монстра: множество ликов отступления

Самая большая опасность подстерегает вас, когда монстр надевает личину отступления. Отступление прячется под разными масками: апатии, безнадежности, цинизма. Хуже, если это маска оптимизма. Самый распространенный прием — объявить о победе. Руководители заявляют о передышке, приводя в обоснование несколько разумных и здравых на первый взгляд доводов. «Прежде чем двинуть-



ся дальше, нам необходимо оглядеться» — или: «Мы должны немного поработать спокойно». Несмотря на вроде бы безобидный характер подобных заявлений, всем становится ясно, что попытка преобразований, в сущности, провалилась. Иными словами, звучит команда прекратить дальнейшие усилия. Те, кто отказывался следовать согласованному плану и всячески саботировал процесс, неожиданно получают индульгенцию. Инициаторы и вдохновители перемен больше не препятствуют возвращению в исходное состояние. Отчеты о результатах и исполнении указаний становятся редкостью. Однако, поскольку остановка официально считается мерой временной, никто не говорит о провале, попытки исправить ситуацию не предпринимаются. Одним словом, организация не хочет признаться себе в том, что инициативы, успешно миновавшие фазу реализации, не выдержали проверки на прочность. Монстр преспокойно сидит посреди офиса, но все молчат, как будто его и нет.

В случае слияния компаний люди оставляют попытки добиться синергии, вокруг которой было поначалу столько шумихи. Старые процедуры либо сосуществуют с новыми, как в параллельных мирах, либо методы одной из объединившихся компаний начинают доминировать по умолчанию. Через некоторое время крах преобразований становится одной из неудач в истории компании, о которой упоминается лишь намеками: «Помнится, мы уже пытались сделать нечто подобное, не так ли?»

Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух.

Искренность вознаграждается

После провала пилотного проекта Фредрик, директор по новым видам продукции компании WebMaster Inc., решил, что время решительных действий настало. Он созвал открытое заседание, пригласив на него всех сотрудников компании. Заседание было посвящено тому, как



вернуть процесс преобразований в нормальную колею. Уведомление было разослано сотрудникам по внутренней компьютерной сети и вывешено на дверях служебной столовой. Несмотря на то что в зале заседаний яблоку было негде упасть, большинство приглашенных пришли из любопытства или же были настроены скептически.

— Просто пришел посмотреть на представление, — сказал, привалившись к стене, один из программистов.

Фредрик начал собрание с честного и прямого рассказа о том, что к тому времени не складывалось. Затем он предложил членам команды проекта дополнить свое выступление и отметить те проблемы и детали, которые еще не были озвучены. Неожиданно для всех слово взяла сотрудница по имени Дженис, которая начала возбужденно говорить о невозможности достучаться до руководства, когда требуются дополнительные ресурсы или возникают разногласия между подчиненными. Пока она говорила, Фредрик подошел к доске и написал: «Руководству компании: быть внимательней и реагировать быстрее». В ответ по залу прокатился смешок. Когда Дженис закончила, Фредрик обратился к собравшимся.

— Нам нужна поддержка — это очевидно. Пилотный проект — всего лишь проба. Но если он не работает, не будут работать и следующие проекты, а это неприемлемо. Я и вся наша команда пришли сюда, чтобы услышать ваши идеи. Мы будем признательны за любую помощь и, как полагается при мозговом штурме, не примем решения до тех пор, пока не рассмотрим все предложения.

Поначалу люди колебались, однако, убедившись, что Фредрик и его команда воспринимают новые идеи с заинтересованностью, осмелели. Собрание продолжалось около трех часов. Люди уходили и возвращались, кто-то просто заглядывал узнать, что происходит, но оставался, желая высказаться.

Под конец собрания я подошла к тому скептически настроенному программисту.

— Ну и что вы об этом думаете? — спросила я его.

— Это было круто! Ни за что бы не поверил, если бы не видел сам. Я думал, они понесут пургу в свое оправдание, но Фредрик выложил все как есть, да еще и позволил Дженис наехать на руковод-



ство. Неудивительно, что люди согласились помочь. Если честно просят, отчего ж не помочь.

Затем, после долгой паузы, он добавил:

— Да, мы сегодня молодцы.

Как видим, если руководитель просит поддержки, он ее получает.

Когда руководство компании ЗМ на фоне скандала с фальсифицированным лекарством «тайленол», вызывавшим отравление, обратилось к своим сотрудникам за предложениями по защите продукции от подделки, всего лишь за один день было получено более тысячи откликов. Одним словом, избежать проблем невозможно, но признать их и попытаться решить — вполне под силу. Когда люди выступают против монстра сообща, они, как правило, побеждают и тогда добиваются до последней фазы — фазы достижения цели.

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ: монстр повержен... на сей раз

На фазе достижения цели вся тяжелая работа и долгие часы бдения наконец начинают приносить плоды. Конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли и теперь работают друг на друга. Компания выглядит заново родившейся. Да и вся обстановка кругом, кажется, изменилась. Люди, сражавшиеся с монстром, знают, что он нейтрализован, по крайней мере на время, и теперь все не так страшно, как некогда казалось. Сотрудники поверили в себя, с оптимизмом смотрят в будущее и полны энергии. Теперь они будут справляться со своей работой с меньшими затруднениями, быстрее добьются и более высоких результатов. Доказательством тому служит множество осязаемых изменений к лучшему: цены на акции растут, продажи и прибыль растут, затраты сокращаются, наблюдается приток талантливых кадров, а также клиентов, привлеченных новыми товарами и услугами.

У меня есть подруга — повар от бога. Открыв любой холодильник, она извлекает оттуда совершенно случайный, на первый взгляд, набор ингредиентов, и — *voilà!* — через несколько минут на стол подается изысканнейшее блюдо. Особенно ей удаются салаты. Как по



волшебству, отдельные компоненты неожиданно образуют восхитительное и новое сочетание. Когда я пытаюсь подражать, получается месиво из растерзанных листьев салата, перемежающихся крупными ломтями мяса и прочей снеди — никакой волшебной «синергии». Все это очень напоминает происходящее на фазе достижения цели. Подобно салату, состоящему из отдельных ингредиентов, новый стиль работы организации складывается из отдельных программ, проектов и инициатив. В этом есть что-то от магии, и именно это служит оправданием всех затраченных усилий, вдохновляя людей на то, чтобы повторить успех еще и еще раз.

Подойдя к фазе достижения цели, важно остановиться и насладиться моментом, почувствовать, что тяжелый труд принес свои плоды и трансформация прошла успешно, отметить отдельные достижения — большие и маленькие, щедро раздать заслуженные награды. После этого было бы неплохо выделить квинтэссенцию и усвоить все выгоды и уроки, полученные на протяжении долгой эпопеи.

Эта фаза замыкает полный цикл организационного развития, поскольку по ее окончании наступает новый период застоя. И хотя он не будет похож на прежний, деятельность организации окажется парализованной, да и проблем не убавится. На фазе достижения цели главная опасность заключается в убаюкивающем «чувстве глубокого удовлетворения». Испытывая законную гордость за достигнутое, сотрудники организации хотели бы погреться в лучах славы. Однако слава земная недолговечна, а кроме того, она еще и усыпляет. Прежде чем вы успеете это осознать, новое мышление — плод тяжелого труда — станет догмой, в то время как рынок не прекращает своего развития, а запросы клиентов продолжают расти.

Лишь немногие руководители понимают, что наиболее важным результатом их деятельности является не осуществление конкретной программы преобразований, а обучение организации науке постоянного изменения и адаптации, равно как и развитие потребности в постоянном изменении. Когда сотрудники видят себя сплоченной командой охотников на монстра, перемены перестают быть угрозой и сигналом к отступлению, они становятся вызовом, которому идут навстречу.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ЗАСТОЙ

МОНСТР В СПЯЧКЕ



Объявление на витрине: «Выхожу из бизнеса. Медленно, но верно»

© The New Yorker Collection, 1994, Roz Chast from cartoonbank.com

3

Деморализация и нежелание признавать проблемы

Когда на деле все не так, как вам кажется



В Монтгомери, штат Алабама, где прошло мое детство, не ощущалось недостатка в эксцентричных или просто примечательных личностях. Когда мы с моей матерью куда-нибудь шли, она, бывало, показывала мне местных знаменитостей. Вот Зельда Фицджеральд — вдова Френсиса Скотта. А это Гордоны, они известны тем, что для многих поколений служили образцом богатства и аристократизма, но в результате неудачного размещения средств потеряли все — деньги, власть и положение. Представьте себе, они ничуть не изменились! Все так же продолжают разгуливать по горо-



ду, словно он принадлежит им, даже несмотря на то, что после смерти старика Гордона его супруга продала особняк, дочь работает приемщицей в химчистке, а сын не вылезает из лечебницы для алкоголиков. Все так же ожидают приглашений на собрания для местной элиты и думают, что могут обедать в загородном клубе, хотя давным-давно не платят взносов. Однажды мы встретили старую миссис Гордон, на которой, несмотря на летнюю жару, были перчатки и старомодная шляпка. «Грустно видеть, как миссис Гордон притворяется, что ничего не произошло, — сказала мама. — Люди пытаются помочь им, но они слишком гордые. Недавно миссис Гордон заявила моей подруге, что они в помощи не нуждаются, они не нищие, а просто испытывают временные финансовые трудности».

Очень похоже ведут себя и некоторые организации, закрывая глаза на эмоциональный настрой коллектива и финансовые показатели. Даже несмотря на огромные убытки, они отрицают наличие реальных проблем и отвергают любую помощь. Подобное поведение особенно характерно для начальной фазы цикла изменений — фазы застоя. В это время руководство организации предпочитает попросту не обращать внимания на существующие проблемы и не задумывается о поиске путей их преодоления. Оно упорно отказывается признать вполне очевидную для стороннего наблюдателя реальность — необходимость коренных преобразований. Застой обычно характеризуется множеством ясных и конкретных объективных признаков: прекращением роста или падением цен на акции, сокращением доли рынка, отсутствием новых товаров и услуг, оттоком клиентов.

Состояние застоя имеет и другое, более субъективное, но нередко вполне осязаемое проявление. Речь идет об эмоциях и настроениях сотрудников. Один мой знакомый — директор компании — говорит об этом так: «Если вы хотите понять, как у компании идут дела, пройдитесь по цехам, и вы это просто *почувствуете*». Уверена, если вам приходилось бывать там, где не все благополучно, подобное ощущение вам знакомо. Оно может возникнуть не только в цеху, но и в офисе фешенебельного бизнес-центра, штаб-квартире корпорации, в ресторане, гостинице или магазине. В таких местах ощущает-



ся отсутствие энергии, а люди выглядят усталыми и подавленными. Не звонят телефоны, нет обычной суеты, не слышно смеха, зато часто много перешептываний. Кажется, все считают минуты до конца рабочего дня. Если эти люди и равнодушны к чему-то, то уж точно не к своей работе, не к товару, который они продают, и не к своим клиентам.

Две формы застоя: депрессия и сверхактивность

Компании, переживающие период застоя, можно подразделить на два типа: впавшие в депрессию и сверхактивные. В моей практике встречались оба типа; и то, и другое ужасно. У впавших в депрессию, как в примере, описанном выше, повсюду царит тоска и апатия. Такие компании как бы теряют направление и производят впечатление блуждающих без определенной цели. Их состоянию сопутствуют симптомы, характерные для человека, пребывающего в депрессии: заторможенность, неспособность принять решение, ощущение собственной неполноценности, отсутствие мотивации и сил, чувство безнадежности. Сверхактивные компании, напротив, развивают бурную деятельность. Однако, несмотря на то что она поглощает массу энергии, результат, в лучшем случае, незначителен. Такие компании напоминают неврастеников или неспособных сосредоточиться детей — их внимание перескакивает с одного предмета на другой, при этом прогресс отсутствует. Компании обоих типов могут с равным успехом сознавать, что они больны, и оставаться в неведении. Некоторые понимают, что что-то не в порядке, другие предпочитают игнорировать симптомы вплоть до полного краха или возникновения потребности в «хирургическом вмешательстве».

Руководитель программ внутренней реорганизации в одной из находящихся в состоянии депрессии компаний, назовем ее «Апатия интернэшнл», обрисовал ситуацию так:

— Мы потеряли всякую веру в себя и запутались окончательно. Никто не может точно сказать, что делать. Даже если есть хороший план, людям трудно сосредоточиться и мобилизовать ресурсы для его осуществления. Я из



сил выбился, пытаюсь сдвинуть дело с мертвой точки, но оно идет со страшным скрипом.

Слова эти представляют собой полную противоположность тому, что сказал мне начальник отдела одной из сверхактивных компаний под названием, предположим, «Всемирная лихорадка».

— Я работаю в этой должности уже четыре месяца. С самого начала я знал, что будет нелегко, ведь на меня взвалили обязанности, прежде выполняемые двумя начальниками. Сейчас я член двух команд по реализации проектов, каждая из которых съедает ровно половину моего времени. Каждый день представители обеих групп твердят мне, что именно их задачи наиболее важны. Ну и как мне, по-вашему, успеть и здесь, и там, да еще не забыть и «основную» работу? Я так закрутился, что дома мне объявили бойкот. Жена злится, а дети чувствуют себя брошенными. Я так часто засиживаюсь в офисе, что даже собака стала рычать на меня. Но что хуже всего — я вовсе не уверен, что этот адский труд и сверхурочные что-нибудь изменят. Как бы все это не оказалось погоней за призраком.

Жизнь и в той, и в другой компании никак не назовешь сладкой и безоблачной. Сотрудник компании, впавшей в депрессию, чувствует опустошенность, безнадежность, неуверенность и тоску. В сверхактивной компании люди, напротив, до крайности вымотаны, загнаны и подвержены стрессу. Справедливо ожидая награды за свои усилия, они, как правило, ее не получают. Результаты не соответствуют затрачиваемым усилиям.

Два в одном: депрессия и сверхактивность одновременно

Иногда у компаний, переживающих период застоя, наблюдается причудливое сочетание симптомов депрессии и сверхактивности. Приведу пример. Одно оборонное предприятие, назовем его «Сизифовы системы», решило с помощью BCG выйти на новый уровень эффективности. Клиент хотел, чтобы реализуемые им проекты осуществлялись в срок и укладывались в сметы — нечто из области фантастики не только для этого клиента, но и, в то время, для военной промыш-



ленности в целом. Работа предстояла большая. Когда мы приступили к формированию рабочих групп из сотрудников компании, выяснилось, что большинство из них уже заняты в других проектах и попросту не в состоянии заниматься чем-либо еще. Стало ясно, что некоторые из текущих проектов придется свернуть или, по крайней мере, отложить на некоторое время. Но какие именно? Мы решили подготовить перечень внутренних программ, который позволил бы руководству компании принять обоснованное решение. Составление перечня оказалось крайне утомительным делом. К нашему удивлению, проектов в компании оказалось больше, чем сотрудников, — около трех с половиной тысяч действующих программ!

На протяжении этой «инвентаризации» нам приходилось слышать разного рода скептические замечания, наиболее популярным среди которых было следующее: «Проекты “Сизифовых систем” никогда не прекращаются: им просто урезают финансирование». Постепенно я начала понимать, что в компании налицо признаки как депрессии, так и сверхактивности: при огромном количестве новых проектов ни один из них не доводился до завершения. На большинство из них выделялось так мало денежных и человеческих ресурсов, что сотрудникам приходилось работать сразу над несколькими проектами без надежды завершить (или забросить) хотя бы один из них.

Сизиф, персонаж древнегреческой мифологии, в загробном мире был обречен вечно вкатывать на гору огромный валун, который, достигнув вершины, всякий раз срывался вниз. Ему приходилось все начинать сначала, и так бесконечно. Сотрудники «Сизифовых систем» точно знали, что он чувствовал.

Когда результаты инвентаризации были представлены руководителям компании, они почувствовали себя неловко, однако не удивились. «Мы хотели подтверждения того, что контроль потерян, что мы слишком ушли в себя, а люди занимаются не тем, — вот мы его и получили», — сказал один из них. Они вынуждены были признать, что компания сверхактивна, находится в депрессии и нуждается в основательной реорганизации.

Проблема «Сизифовых систем» заключалась в том, что многие из трех с половиной тысяч проектов были направлены именно на осуще-



ствление организационных преобразований, но ни один из них не дал результата. Когда раз за разом попытки стагнирующей компании осуществить преобразования проваливаются, это приводит к разрушительным последствиям: (1) руководство утрачивает доверие и (2) сотрудники приобретают устойчивость к переменам. Когда руководство теряет доверие, внедрение каких-либо новых подходов становится почти невозможным. Сотрудники начинают вести себя подобно животным, сохранившимся с доисторических времен, например акулам или тараканам. Они адаптируются к любым новшествам, проектам, указаниям или просто прихотям руководства, и при этом не меняются сами. «Зачем нам меняться? — спрашивают сотрудники. — На наши головы свалится очередная программа или установка. Затем эти идиоты отправятся разваливать следующую контору, а их место займут другие со своим планом. И все пойдет по новому кругу».

Некоторые понимают, что они в застое, но не знают, как с ним покончить

Руководство «Сизифовых систем» лишь подозревало, что компания переживает стагнацию. Руководители других компаний нередко очень хорошо оценивают ситуацию, но не могут выработать плана выхода из нее. Это особенно характерно для случаев дерегулирования, приватизации и форсированной консолидации в отрасли. Обычно руководители сознают, что «привычная» жизнь должна кардинально измениться, однако одни не могут определиться с новой конкурентной стратегией, другие — попросту не готовы принять этот вызов. Руководитель одной такой компании признался мне:

— Я не горю желанием влезать в это. Никто не может предвидеть будущего и никто не знает, куда пойдет рынок. Не думаю, что реорганизация — это сильный ход. И сейчас все не так плохо. Возможно, нам просто нужно «держат нос по ветру» — подождать, понаблюдать за тем, как все будет развиваться, затем скопировать модель лидера рынка и догнать его.

Эти слова принадлежали человеку, который собирался через пару лет на пенсию. Интересно, что им двигало — мудрость или надежда



спокойно уйти, прежде чем преобразования станут неизбежными? Для того чтобы руководить или даже с полной отдачей участвовать в радикальных преобразованиях, требуется большой энтузиазм, которого вряд ли стоит ожидать от людей, стоящих одной ногой за порогом.

Некоторые управленцы вообще не осознают серьезности положения, в которое попали. Закрывая глаза на неотвратимость грядущих перемен, они надеются, что стратегии, испытанные в прошлом, будут работать и дальше. Сотрудники подобных компаний деморализованы и подвержены панике. Вот как описал свое состояние начальник отдела одной химической компании.

— Который раз я вижу все тот же кошмарный сон. Я — кочегар океанского лайнера и нахожусь в машинном отделении. Внезапно в отсек начинает поступать забортная вода. Возможно, мы налетели на риф, может быть, тонем, может, еще что-нибудь, — кто знает. Мы начинаем швырять уголь в топку изо всех сил. Становится все жарче. Вода поднимается до середины голени. Наконец я не выдерживаю и бегу наверх к капитану узнать, что происходит. Надеюсь найти его в рубке и услышать, что все в порядке. Однако на мостике капитана нет. И у штурвала тоже никого — он поворачивается сам по себе. Кораблем никто не командует.

По мере роста озабоченности сотрудников судьбой собственной компании они становятся все менее способными к каким-либо действиям. Подобно оленю, застывшему в свете фар, они готовы бежать, но слишком испуганы, чтобы решить куда. В конце концов многие принимают решение покинуть компанию.

Micro Switch: накануне долгой битвы

Когда Рей Альварес пришел на место генерального директора, Micro Switch переживала фазу застоя и находилась в состоянии депрессии: руководство безмятежно, сотрудники удручены. Джим Ренье, также недавно назначенный генеральным директором концерна Honeywell, сформулировал задачу просто: «Сделать компанию конкурентоспособной в 21-м веке». До этого Рей занимал должность генерального директора в Honeywell Keyboards Group, расположенной в Эль-Пасо,



штат Техас. Теперь он оказался во Фрипорте, штат Иллинойс, где находилась Micro Switch с момента основания в 1937 году.

Уже при первом знакомстве с делами Рею удалось обнаружить красноречивые свидетельства застоя: замедляющийся рост продаж, снижение прибыли и отток клиентов. Причины были также вполне ясны: вложение средств в компанию было фактически приостановлено, в то время как рынок ее основной продукции подвергался массированным атакам конкурентов. Особая опасность исходила со стороны одной японской фирмы, предлагавшей товары лучшего качества, с более широкими возможностями и по более низким ценам. Еще немного, и Micro Switch потеряла бы лидирующее положение на рынке, которое она занимала в течение длительного времени. Кроме того, над компанией нависла угроза вытеснения с зарождающегося рынка новых технологий. Вместе с тем, несмотря на снижение маржи, производство было прибыльным и, возможно, оставалось бы таким в ближайшие несколько лет.

Рей решил вникнуть в состояние дел глубже, чем позволяли финансовые показатели. Он занялся сбором «качественной» информации — информации о настроениях сотрудников, которая позволила бы оценить моральный дух унаследованной организации. Первой из задач было посещение трех заводов компании, и прежде всего, старейшего из них, расположенного по соседству с офисом правления. Там взору открылось производство прошлого века: тусклое освещение создавало эффект огромной пещеры, заполненной грохотом допотопных прессов, воздух был пропитан испарениями машинного масла, не позволявшими видеть дальше десяти метров. Разговаривая с рабочим у одного из прессов, Рей заметил, что его роба промаслена насквозь. Стоит ли говорить, какое ужасное впечатление произвело увиденное, но еще больший ужас вызывала мысль о том, что придется руководить компанией, допускающей такое. Когда Рей поинтересовался мнением рабочего об окружающей обстановке, тот пожал плечами: «Спасибо, что хоть такая работа есть», — и затем, желая продемонстрировать оптимизм, добавил: «Это даже интересно — заставить вертеться такие древние железяки». Впечатление от условий труда на заводе только укрепило решимость Рея изменить



ситуацию в Micro Switch, которая в результате его визита обрела человеческое лицо.

На заводе Рей увидел многие проблемы, характерные для компании в целом. Устаревшие оборудование и технологии ясно указывали на недостаток инвестиций, а отношение сотрудников к работе и рабочему месту — на низкий моральный дух (плохие условия труда воспринимались сотрудниками как неизбежное зло, они радовались тому, что вообще смогли получить работу). Корпоративная культура совершенно отсутствовала, и никаких усилий не предпринималось даже для того, чтобы компания шла в ногу со временем, не говоря уже о том, чтобы сделать ее передовой. Конечно, работники делали все от них зависящее, но они не понимали, что и как можно было бы изменить.

Вина за невыносимые условия труда на заводе лежала в первую очередь на руководстве компании. Ухудшение условий труда и падение морального духа всегда указывает на просчеты менеджмента. Единственный вывод, который Рей мог сделать на основании увиденного, — это признать, что руководство компании либо не в курсе происходящего, либо не способно сконцентрировать необходимые для перемен ресурсы, либо обманывает самое себя. Ему было хорошо известно, что перемены начинаются именно с руководителей. Им придется измениться или уйти.

Анализ состояния дел в компании занял у Рея еще несколько недель, однако результаты лишь подтвердили первое впечатление. Компания существовала, гордая за былые свершения, при этом закрывая глаза на текущие проблемы. Рей ощутил себя садовником, от которого потребовали вырастить апельсины на березе. Ожидалось, что он поднимет продажи и прибыль, модернизирует производственные мощности, создаст новую управленческую команду и восстановит мотивацию персонала. Рей понимал, что ему предстоит долгая и напряженная борьба.

Оценка осуществимости преобразований

Когда компания, как некогда Micro Switch, пребывает в состоянии застоя, руководству необходимо серьезно осмыслить стратегию дальнейшего развития. Реорганизация — один из возможных вариантов;



среди других — продажа компании целиком, продажа или сворачивание отдельных направлений деятельности. Не следует принимать решение о преобразовании компании поспешно. Вряд ли кто хочет оказаться в положении, когда он, публично объявив о начале глубоких преобразований, начинает понимать, что задача намного сложнее, чем представлялось, и единственный выход — это бросить ее на полпути за недостатком ресурсов или решимости довести дело до конца.

Опытные руководители стараются заранее предусмотреть все факторы, которые будут определять масштабы перемен, их сроки и вероятный результат.

Попытка осуществить масштабные преобразования может потребовать пересмотра или даже полного обновления многих организационных параметров. Некоторые из них, например касающиеся численности персонала и количества представительств, способны существенно усложнить задачу. Изменение других, например системы материального стимулирования, не сопряжено с особыми трудностями, но может вызвать бурную реакцию в коллективе.

Приступая к определению масштабов и сложности планируемой программы, необходимо принимать во внимание ряд ключевых параметров, а именно:

1. стратегию;
2. модель бизнеса;
3. ключевые процессы и информационные системы;
4. организационную структуру;
5. распределение функций и ответственности;
6. систему материального вознаграждения;
7. расположение производств и производственных помещений;
8. численность и квалификацию персонала.

Чем больше подобных параметров меняется в результате преобразований, тем выше сложность процесса и тем большее значение приобретают грамотное управление проектом и лидерство в целом. Иногда стратегические изменения затрагивают сравнительно небольшое число людей, например если речь идет о создании нового струк-



турного подразделения или привлечении нового партнера. Однако в других случаях перестройка стратегии может затронуть все направления деятельности компании.

Приступая к преобразованию Micro Switch, Рей Альварес понимал, что потребуются выработка новой стратегии, совершенствование модели ведения бизнеса и производственных процессов, освоение новых технологий и рынков, формирование нового управленческого аппарата, внедрение принципа командной работы, а также переподготовка и изменение структуры кадрового состава. И, конечно, изменения по этим восьми основным направлениям повлекут за собой множество мелких дополнительных перемен.

Относительная степень сложности преобразований в каждой из упомянутых сфер — величина субъективная. Однако и она поддается оценке. Очевидно, изменить отдельно взятый процесс гораздо легче, чем радикально реформировать модель бизнеса, что требует от сотрудников принципиально нового подхода к работе. Если профессиональные навыки сотрудников не соответствуют поставленной задаче, необходимо интенсивное обучение. При этом следует заранее иметь ответы на массу вопросов. А есть ли готовые учебные программы? Способны ли сотрудники компании овладеть новой квалификацией? Потребуется ли новые кадры? Если да, то где их найти? Сколько времени все это займет? В случае с Micro Switch каждое из восьми направлений имело высокую степень сложности.

Чем больше людей вовлечено в перемены, тем сложнее их осуществить и тем больше времени они занимают. Если небольшая группа людей может освоить новую стратегию всего за несколько дней или, максимум, недель, то у организации численностью в пятьсот человек на это уходят месяцы. В случае же крупной компании, штат которой исчисляется десятками тысяч, процесс может занять год, а то и более. Сложностей добавляют и количество офисов, и разница во времени, и языковой барьер. Если численность персонала не превышает пятисот человек, работающих в одном месте и общающихся на одном языке, обучение, обмен мнениями и обсуждение насущных вопросов можно легко устроить в одном-единственном зале. Но как быть с пятьюдесятью тысячами сотрудников транснациональной



корпорации, работающими в торговых представительствах по всему свету? Они говорят на разных языках, живут в разных часовых поясах и пользуются разными информационными системами. Конечно, это связано с дополнительными трудностями, затратами времени и ресурсов.

К приходу Рея Альвареса численность персонала Micro Switch составляла пять тысяч человек, которые работали на одиннадцати предприятиях в США и Мексике и двух в Европе, плюс совместные предприятия в Японии, Южной Корее и Индии. Не так уж и много, но достаточно, чтобы усложнить и без того непростую задачу комплексного преобразования.

Классическим примером постановки задачи может служить знаменитый призыв президента Джона Кеннеди «отправить человека на Луну до конца текущего десятилетия» — ясно, коротко, призывно, достаточно широко для того, чтобы каждый мог сделать свой вклад, и не без эмоциональной зацепки, обеспечивающей мотивацию. Тем не менее мне приходилось общаться с руководителями, которые не видели в этом никакого смысла и предпочитали держать стратегию в тайне. Мне всегда было интересно, каким образом они надеются осуществить изменения. Люди хотят ясных и четко поставленных целей — причину, чтобы ходить на работу; чего-то, что приводило бы в восторг. Если образ желаемого результата ясно определен, четко выражен и встречается у сотрудников понимание, то они с легкостью воспринимают его и действенно претворяют в жизнь. Напротив, нечеткость и неопределенность картины будущего приводит людей в замешательство, разрушая доверие к руководству.

Задача для Micro Switch из уст Джима Ренье прозвучала предельно ясно: «Сделать компанию конкурентоспособной в 21-м веке». Подобная постановка вопроса не исключала, однако, и более частных целей, связанных с увеличением объемов продаж и повышением рентабельности. Итак, одна из первоочередных задач Рея и его команды заключалась в разработке видения перспектив компании.

Успех программы преобразований в дальнейшем зависит от времени, отведенного на ее осуществление. Если его слишком мало, сотрудники рискуют «сгореть», так и не достигнув поставленных це-



лей. Если же времени слишком много, энергия рассеивается и люди теряют концентрацию. В общем, чем более сжаты сроки проведения преобразований, тем лучше, поскольку это не дает расслабляться и позволяет поддерживать ощущение прогресса, разумеется, если есть видимые результаты. Быстрые преобразования имеют больше шансов осуществиться в полной мере еще и потому, что динамично изменяющийся рынок может поставить на повестку дня другие, более актуальные задачи, способные заслонить собой предыдущие.

В этой связи особую важность приобретают способности, волевые качества, профессионализм и согласованность действий руководителей. Без сильного руководства невозможны никакие преобразования. Поскольку в рядах руководства Micro Switch особого единодушия не наблюдалось, основная инициатива (по крайней мере, на начальной стадии) исходила от самого Рея.

Обычно, когда я занимаюсь анализом проблем с руководителями компаний, наиболее действенной оказывается оценка осуществимости проекта. Иногда, осознав масштаб предстоящих перемен, руководители отказываются от самой идеи. Они боятся, что преобразования займут слишком много времени, что не хватит ресурсов, либо, в чем признаться труднее всего, собственных сил. В любом случае гораздо лучше с самого начала посмотреть в лицо реальности, чем вести людей в бой, проигранный еще до начала. А это бывает. Наиболее показательной в этом плане мне кажется попытка Роджера Смита превратить производство компании General Motors в автоматизированное «безлюдное» производство. Почему не удалось? Слишком много направлений сразу. Слишком много людей и предприятий при отсутствии необходимых сил и поддержки инициативной группы. В статье, написанной для журнала *Fortune*, Смит вспоминал:

— Если бы мне представилась возможность повторить все заново, я бы принял то же самое решение, что и тогда, в 1981 году, когда стал генеральным директором. Я бы начал перестройку General Motors изнутри, с самых нижних уровней, и еще раз попытался превратить ее в компанию нового тысячелетия, способную сохранить мировое лидерство. Однако я, безусловно, уделял бы больше внимания общению с сотрудниками. Будь у меня вторая



попытка, я обязательно убедился бы в том, что они разделяют мое видение перспектив компании. Тогда они, возможно, поняли бы, почему я поставил все с ног на голову, упразднив целые подразделения и изменив всю производственную структуру. Если объяснить людям мотивы действий, они обязательно поддержат их. К сожалению, мне так и не удалось добиться этого. Мы успешно продвигались к вершине согласно графику, но когда я оглядывался, то видел множество людей, стоявших внизу не в состоянии решить, идти ли за нами. Речь идет не только о рядовых сотрудниках и управленцах среднего звена, но и о некоторых топ-менеджерах. Казалось, многие из них «сошли с поезда».

С другой стороны, перед лицом масштаба и сложности проблем немало руководителей оказываются на высоте своего положения. Во время дебатов по вопросу, двигаться ли дальше, президент одной компании сказал: «Минуточку. Пока мы не убедили друг друга в том, что это слишком сложно, давайте подумаем вот о чем. Во-первых, мы уже контролируем многие из этих факторов: представление о желаемом результате, ресурсы, сроки и руководящую волю. Без сомнения, мы можем заставить их работать. А во-вторых, как вы думаете, что произойдет, если мы не пойдем вперед?» Это замечание изменило весь ход дальнейшего обсуждения, укрепив решимость руководства осуществить планируемые изменения.

Venerable BV: внезапное пробуждение монстра

Временами осознание того, что организация пребывает в состоянии застоя, происходит очень медленно. В компании Micro Switch все началось с гложущего чувства неудовлетворенности. Иногда же, как в случае с расположенной близ Амстердама уважаемой фармацевтической компанией Venerable BV, осознание приходит мгновенно, подобно вспышке молнии.

К 1995 году компания находилась в состоянии застоя, но никто этого не понимал. Лекарства разрабатываются очень долго, а патенты на них действуют в течение двадцати лет. Создав новый популярный препарат (в случае с Venerable BV — революционный антидепрессант), компания может пожинать плоды своих достижений десятки лет, что само



по себе неплохо, поскольку разработка каждого высокоприбыльного продукта обходится примерно в 500 миллионов долларов. Прибавьте к этому еще 100 миллионов на «раскрутку». Задача фармацевтических компаний сводится, таким образом, к тому, чтобы непрерывно готовить к выпуску новые «хиты», а не создавать копии уже известных препаратов или препараты с недостаточным рыночным потенциалом. Поскольку большинству новых лекарств так и не удается преодолеть рубеж, отделяющий исследования от выпуска опытных партий, руководство должно быть уверено в наличии достаточного числа перспективных проектов, с тем чтобы даже после отсеивания что-то оставалось. Однако представить на рынке хороший препарат — полдела. Компания должна непрерывно следить за конкурентами, знать, чем они занимаются, нет ли у них аналогов, более эффективных или прибыльных. Помимо прочего она должна заботиться об официальной регистрации своей продукции. Путь от предметного стеклышка до рыночной упаковки долог и труден, поэтому большинство открытий так и не находят практического воплощения.

Поскольку срок патента на знаменитый антидепрессант истекал в 1999 году, руководство компании сосредоточило усилия на создании замены — новой формы того же препарата, имеющей повышенную эффективность при более низкой дозировке, вызывающей меньше побочных эффектов и при этом более дешевой. По расчетам, новый препарат должен был обеспечить необходимый уровень дохода на протяжении еще по меньшей мере десяти лет, а возможно, и дольше. Однако в конце 1997 года, к огромному удивлению и разочарованию разработчика, лекарство не прошло официальную регистрацию. В панике руководители бросились к стеллажам с новыми разработками и обнаружили, что там ничего нет — ни одного лекарства на стадии, близкой к коммерческому использованию. Готовясь к еще одному десятилетию спокойной жизни, они внезапно оказались перед лицом неопределенного будущего.

Не прошло и месяца с момента этого печального известия, как совет директоров компании получил предложение о покупке от американской фирмы Commando Drug, известной своей агрессивной рыночной стратегией. Не успев пережить потрясение от сознания



того, что компания оказалась в состоянии застоя, руководство Venerable BV получило еще один серьезный удар: всемирно известная компания, положение которой казалось незыблемым, «пошла с молотка». Иными словами, монстр перемен не просто выпрыгнул из своего логова, но умудрился приземлиться прямо посреди зала заседаний правления, вызвав тем самым немалый переполох. По словам одного из директоров, «это было все равно что оказаться в реанимации в окружении врачей, спорящих, выживете вы или нет. Только что вы радовались жизни — и вдруг увидели лицо смерти! Вы знали, что теоретически нечто похожее может произойти, но не ожидали, что это случится именно с вами».

Исследовательский центр компании Venerable Labs, который нам доводилось неоднократно посещать, был расположен в пригороде Амстердама неподалеку от аэропорта. Построенный в тридцатых годах, он напоминал неуклюже разросшийся университетский комплекс или библиотеку. В результате постоянных перестроек, производимых без какого-либо генерального плана, к концу девяностых центр являл собой нагромождение пристроек и башен, соединенных крытыми переходами, почти совершенно скрывающими основное здание. Именно здесь учеными компании были разработаны многие всемирно известные лекарства, включая и те, которые давным-давно себя окупили и обеспечивали немалый доход более десятка лет.

Многие годы исследовательский центр был родным домом для выдающихся ученых, внесших значительный вклад в развитие медицины и фармации. Деятельность на благо общества была неотъемлемой частью местных традиций, независимо от того, выражалась ли она в проведении исследований, публикации научных трудов, преподавании, участии в различных общественных объединениях и регулирующих организациях, консультировании государственных органов или обучении молодых ученых и практикантов. Имея широкую известность как исследовательское учреждение, Venerable Labs снискал также репутацию своеобразного тренировочного полигона — интеллектуального центра, привлекавшего к себе в поисках знаний тысячи талантливых специалистов. Даже те исследователи, которые давно покинули компанию и работали теперь на конкурентов,



сохраняли лояльность по отношению к центру на протяжении многих лет. Короче говоря, сотрудники Venerable Labs, то есть около 2200 докторов медицины и биологии, равно как и обслуживающий персонал, испытывали законную гордость за научные достижения учреждения, в котором работали. Себя же они привыкли рассматривать в качестве научных работников, а никак не сотрудников коммерческой фирмы.

Специалисты BCG начали работать с компанией еще до того, как встал вопрос о слиянии. Поэтому то, что компания находится в стадии застоя, не вызывало у нас, как у сторонних наблюдателей, никаких сомнений. В особенности это касалось сферы исследований и разработок — сердца и мозга любой фармацевтической фирмы. Посетив Venerable Labs, я пришла к выводу, что сложившаяся там ситуация во многом перекликается с ситуацией в компании Micro Switch. Производственные процессы не пересматривались и не модернизировались там годами. В результате сотрудники чувствовали себя вполне комфортно, занимаясь привычным делом, несмотря на то что это не соответствовало интересам акционеров. Наиболее важным и показательным в этой связи было отсутствие интереса к коммерческой стороне дела, чреватое самыми разрушительными последствиями. Самоуспокоенность научных работников и обслуживающего персонала Venerable Labs была столь же очевидной, как и в случае с рабочими компании Micro Switch.

Несмотря на то что лекарств в Venerable Labs разрабатывалось очень много, перспективных с рыночной точки зрения явно не доставало. Многие исследования были посвящены незначительной доработке уже существующих препаратов. Неожиданно много оказалось и проектов, связанных с лечением редких заболеваний и болезней, которым подвержены очень небольшие группы людей. Такие лекарства, несомненно, вносили вклад в дело гуманизма, но прибыли от них ждать не приходилось. Остальные проекты требовали чрезвычайно длительных исследований, коммерческих результатов от них можно было бы ожидать десятки лет. В начале 1997 года, во время нашего первого посещения, все проекты показались нам в какой-то степени интересными. Однако, узнав о том, что срок действия патента на наиболее хорошо



продаваемый препарат компании истекает через два года, мы всерьез забеспокоились. Когда мы сообщили ученым, что для финансирования дальнейших исследований необходимо выпустить новое популярное средство, они согласились с этим и признали наличие проблемы, однако не посчитали ее *своей*.

Единственной исследовательской группой, способной в разумные сроки выпустить новое высокоприбыльное лекарство, оказалось отделение онкологических препаратов, разрабатывавшее революционное средство для борьбы с раком легких. Отделение возглавляла доктор Елена Марголис, пришедшая из конкурирующей компании сравнительно недавно — четыре года назад, когда предыдущий руководитель ушел на пенсию. В свои без малого сорок лет доктор Марголис обладала безукоризненной репутацией благодаря выдающимся интеллектуальным способностям, неукротимой энергии и уверенному стилю поведения. Ее присутствие в Venerable BV привлекло туда специалистов из других компаний, ценивших в ней как ученого, так и администратора — редчайшее сочетание качеств. Кроме того, она была известна своей увлеченностью и приверженностью жестким принципам. Помню, я подумала тогда, что Venerable BV только выиграла бы, имея она побольше таких людей, как доктор Марголис. Но как их привлечь? Что удерживает здесь доктора сейчас и будет ли это работать в дальнейшем? Когда стало известно о предстоящем слиянии, нас попросили помочь в последующей интеграции. Мне было очень интересно, как проявит себя доктор Марголис и ее сотрудники.

Наиболее интригующим моментом во всей ситуации была скорость, с которой происходили изменения. Они, как и всегда при внезапном распаде, немедленно нарушили равновесие и высветили доселе невидимые слабые стороны. Дело касалось не только совета директоров. Как сказал один из исследователей клинического направления: «Нам бы теперь называться не Venerable BV, а Vulnerable BV*». До этого сотрудники чувствовали себя настолько защищенными, что возможность продажи компании явилась для них полной неожиданнос-

* Здесь обыгрывается созвучие слов *venerable* и *vulnerable* — уязвимый. — Прим. пер.



тью, и они просто не представляли, что думать и как себя вести. Между тем все в компании сместилось со своих привычных мест. На деловом языке это означает, что производительность упала, система продаж начала давать сбои, а благоприятные возможности оставлялись без внимания. Что до людей, то они просто стали уходить из компании. Предложение, поступившее от Commando Drug, вызвало всеобщее отрезвление.

4

Осознание и диагностика ситуации

Помочь людям взглянуть правде в глаза



Первый шаг, который предстоит сделать компании, стремящейся преодолеть состояние застоя, — признать, что она находится в этом состоянии. Для лидера, который понимает, что компания переживает застой, но нуждается в доказательствах, способных убедить в этом коллектив или совет директоров, действенным инструментом может стать кризис. По словам одного опытного методиста, страх — мощнейший стимул; угроза уничтожения сплачивает людей, заставляет их действовать более энергично. Когда сотрудники осознают, что на карте — судьба компании (читай —



рабочих мест), мобилизовать их на осуществление преобразований не так уж сложно.

Классическим примером этого может служить компания Chrysler, когда туда пришел Ли Якокка. Возможность банкротства в тот момент не мог игнорировать никто. Она звучала в ежедневных новостях, она была темой карикатур, которыми пестрели первые полосы газет по всей стране. Намного менее драматично развивались в начале девяностых годов события вокруг IBM, однако кризис был достаточно глубоким, чтобы дать Луи Герстнеру карт-бланш на осуществление решительных перемен. А разве можно забыть действия Ала Данлэпа по прозвищу Бензопила в компаниях Scott Paper и Sunbeam*? Подобные специалисты по резкой смене курса частенько оставляют след в компаниях, переживающих кризис. Они появляются в ответ на отчаянные призывы руководства, когда лишь немедленные решительные действия способны предотвратить крах. «Если “дойная корова” начинает приносить одни убытки, то лучший выход — быстрое изменение, — сказал в момент подобной смены курса менеджер одной из компаний. — К сожалению, у нас игнорируется даже то, что очевидно. Если мы действительно хотим что-либо изменить, необходим мощный толчок — нечто такое, на что ни руководство, ни сотрудники уже не смогут закрыть глаза. И наше счастье, что мы несем убытки, поскольку это лучше всего убеждает руководство в необходимости радикальных преобразований».

Все же надо признать, что дожидаться кризиса, который заставит людей осознать необходимость перемен, весьма рискованно. Руководители, не предпринимающие ничего, пока кризис не заставит их действовать, теряют доверие сотрудников. В глазах окружающих они выглядят виновниками возникновения этого кризиса. Как в таком случае руководители смогут вернуть компанию к жизни? Неужели они успели научиться чему-то такому, чего не знали до кризиса?

* Ал Данлэп Бензопила (Chainsaw Al Dunlap) известен масштабными сокращениями рабочих мест и отсечением «несинергических» направлений бизнеса в компаниях Scott Paper и Sunbeam. — *Прим. пер.*



Как заставить людей понять, что происходит

Использовать кризис в качестве стимула преобразований рискованно и по другой причине. Организация может и не подозревать, что пребывает в состоянии застоя, хотя находится в нем уже довольно долго. Мне довелось работать с компанией, терпевшей убытки в течение нескольких лет и уже рассматривавшей предложения потенциальных покупателей. Несмотря на это, многие сотрудники были уверены в том, что с ними ничего не произойдет. На вопрос о причинах подобной уверенности они отвечали, что компания очень крупная, у нее большая история и она настолько важна, что не может закрыться или пойти с молотка. Ими владела почти мистическая уверенность в том, что «все это слишком ужасно, чтобы произойти на самом деле». К сожалению, подобные настроения отнюдь не редкость. Очень многие сотрудники искренне полагают, что компания, на которую они работают, слишком значительна для того, чтобы ее закрыли. В обоснование приводятся соображения национальной безопасности, стабильности местных рынков или даже общечеловеческой значимости того, что они делают. Если подобный вид отрицания реальности оставить без внимания и не открыть людям глаза на их возможную участь, то им будет гораздо труднее пережить коренные изменения, когда они наконец произойдут.

В конце концов компания была продана, что привело к перераспределению активов и пересмотру штатного расписания. Перед персоналом встал выбор: потерять работу либо работать на нового владельца в другом городе, в другом конце страны. Из-за неготовности к подобному повороту событий решение собственной судьбы давалось с гораздо большим трудом. За время, которое было предоставлено, многие попросту не могли осмыслить происходящее и определиться с тем, чего бы они хотели.

Заставить людей взглянуть на состояние застоя становится еще труднее, если в когорту отрицающих реальность вливается и руководство, которое с крайней неохотой идет на объявление дурных вестей. Приносить дурные вести не любит никто, однако некоторые руководители ненавидят это настолько, что предпочитают хранить молчание,



оправдывая его нежеланием подрывать моральный дух коллектива. Один из них сказал так: «Мы никогда не сообщаем людям ничего дурного, потому что хотим сойти в их глазах за хороших парней. Никакой негативной информации. Если же плохих вестей не избежать, мы стараемся подсластить пилюлю или перемежать неприятные сообщения приятными в расчете на то, что люди не обратят на них внимания или не особенно расстроятся. Я думаю, мы по натуре не способны сообщать людям плохие новости».

Надежда на то, что «если ничего не сказать, то никто ничего и не узнает», совершенно необоснованна. Люди всегда знают, что происходит, либо формируют собственные сценарии событий, основываясь на слухах. Старожилы компании ориентируются по верным признакам, молодые и перспективные — полагаясь на чутье. Когда руководство замалчивает существующие проблемы, сотрудники начинают задаваться вопросами: а компетентны ли эти ребята, если не понимают, что происходит, или, может быть, понимают, но не хотят об этом говорить? Но тогда почему? Либо нам не доверяют, либо они не знают, как решить проблему. Естественно, что подобные рассуждения не способствуют укреплению доверия к руководству.

Несмотря на всю болезненность, кризис для крупной компании может оказаться единственным способом распознать наиболее типичный симптом стагнации: самоуспокоенность. За последние несколько лет бороться с проявлениями застоя пришлось многим известным компаниям с богатой историей, в том числе таким лидерам рынка, как AT&T, General Motors, DEC, American Express и Kodak. Общим для них были чрезмерные масштабы, неповоротливость, самоуспокоенность и недостаточная восприимчивость к новшествам. Незадолго перед тем, как дела пошли из рук вон плохо, руководитель одной из этих компаний заявил: «Мы действовали абсолютно правильно, иначе нам не удалось бы так вырасти». Ему все же хватило проницательности, чтобы при этом добавить: «Наши прошлые успехи — самый большой враг нашего будущего процветания».

Чем больше компания преуспевает, тем менее склонны рисковать ее руководители. Им все меньше и меньше хочется менять что-либо в товарах и услугах, на которых базируется их успех. Примером это-



го может служить одна из компаний, производящих потребительские товары — символы американской культуры. Несмотря на сохраняющуюся прибыльность производства, маржа прибыли неуклонно снижалась. Политика управления известными торговыми марками была очень консервативна: больше всего брэнд-менеджеры боялись нанести вред имиджу брэнда или его популярности. Поэтому разработка всевозможных дополнений и приложений, гарантировавших доход при минимальном риске, воспринималась как верный путь вверх по служебной лестнице.

Проанализировав рентабельность основных брэндов компании, мы обнаружили, что по большинству из них она снижалась в течение ряда лет, а то и десятилетий. При этом брэнд-менеджеры не признавали тревожных сигналов, объясняя тенденцию не зависящими от них обстоятельствами. Больше всего я люблю цитировать одного брэнд-менеджера сети семейных ресторанов, дела которой шли особенно плохо на Среднем Западе. Он заявил: «Наша проблема в том, что в Айове никто не ест бифштексов с картошкой!» Это к вопросу об игнорировании очевидного...

Больше всего времени на распознавание признаков застоя нужно пока еще преуспевающим компаниям, особенно если им удастся избежать серьезного кризиса. В этом они подобны поездом, набравшим большую скорость, но вдруг потерявшим тягу. Определить, в какой момент это произошло, достаточно трудно, поскольку поезд проходит по инерции, не снижая скорости, многие мили. Особенно если дорога идет под уклон. Люди в поезде могут ничего и не заметить, а если и замечают, то предпочитают не говорить об этом.

Как избежать застоя

Большинству высокоэффективных компаний не удастся избежать периода застоя, но есть и такие, которые способны обходить его необычайно долго. Дело здесь в корпоративной культуре, в которой придается значение, порой преувеличенное, любой угрозе или потенциальной опасности и которая не допускает даже малейшего намека на самоуспокоенность. Несмотря на ряд рискованных ситуаций,



такие компании, как Disney, Intel, Home Depot, Southwest Airlines, First Union, St. Jude Medical и Dillards, могут служить прекрасной иллюстрацией стабильно высокой эффективности, поддерживаемой на протяжении длительного времени вопреки экономическим циклам и технологическим кризисам. Все они преуспели не только в выявлении потенциальных возможностей и опасностей на самой ранней стадии, но и в мобилизации ресурсов, необходимых для создания конкурентных преимуществ, а также в устранении препятствий и даже использовании их себе во благо. В результате подобной политики организация учится быть всегда начеку, постоянно смотреть в будущее и никогда не удовлетворяться достигнутым. Говоря, что «выживают только параноики», председатель совета директоров компании Intel Эндрю Гроув имел в виду, что толковая компания всегда действует так, словно конкуренты только и думают, как бы ее заполучить. Так оно на самом деле и есть.

Компании, которым удается избежать стагнации, меняются непрерывно, планомерно и целенаправленно до тех пор, пока не подойдут к кризису. Обычно я избегаю упоминания председателя совета директоров General Electric Джека Уэлча, поскольку его цитируют почти повсеместно, но сейчас без него не обойтись. Уэлч увидел в электронной коммерции силу, с которой придется считаться, еще в момент ее зарождения. Ему удалось разглядеть связанные с ней возможности и опасности, и прежде всего угрозу для крупных предприятий, составляющих большую часть портфеля General Electric. Состояние, в котором пребывали эти предприятия в то время, вряд ли можно охарактеризовать как застойное. Показатели роста четырнадцати из двадцати ведущих компаний оценивались двузначными цифрами. Пять из них демонстрировали рост более чем на 40 процентов в год, четыре — не менее чем на 25, а показатели еще пяти не опускались ниже 15 процентов. Согласитесь, что большинство из нас вряд ли расценило бы подобное состояние как застой. Тем не менее, выступая на ежегодном собрании руководства в январе 1998 года, Уэлч дал задание оценить, какую долю принадлежащего компании рынка способны занять интернет-конкуренты, а затем разработать стратегию, позволяющую предупредить подобное развитие событий.



Результаты этого проекта, названного Уэлчем DestroyYourBusiness.com (УничтожьСвоеДело.com), были поистине впечатляющими. В 1999 году в своем ежегодном послании акционерам Уэлч написал следующее:

«Несмотря на то что деятельность, связанная с Интернетом, уже приносит нам миллиардные доходы, вклад электронного бизнеса в развитие компании гораздо более весом. Под его воздействием компания изменяется в самой своей основе... подобно чудодейственному эликсиру, электронный бизнес навсегда изменил генетический код General Electric, вдохнув в нее новую жизнь и наполнив энергией каждую ее частицу».

Только вдумайтесь: General Electric удалось вдохнуть новую жизнь в предприятия, доходы некоторых из которых увеличивались не менее чем на 40 процентов в год. Мы видим перед собой компанию, которая отвергает самоуспокоенность, всматривается в будущее, пытается разглядеть возможный кризис, когда его очертания лишь едва различимы. Она инициирует перемены, но делает это на своих условиях. Большинство аналитиков упускают из виду тот факт, что способность к самоизменению появилась у компании не сейчас, она результат почти двадцатилетних усилий Уэлча и его команды. Когда General Electric необходимо произвести фундаментальную трансформацию, например перейти от традиционного бизнеса к электронному, несмотря на сложность и масштабы (определяемые факторами, которые были рассмотрены выше), изменения остаются управляемыми. Руководители уже настроены на них, имеют достаточную квалификацию и штат исполнителей; хорошо освоенные механизмы управления обеспечивают быструю разработку; инфраструктура, поддерживающая трансформацию, — наготове.

Подобная «противозастойная» бдительность крайне необходима быстро развивающимся высокотехнологичным компаниям, особенно «доткомам» и новым предприятиям. Персонал этих компаний сживается с непрерывным изменением рынка, сменой конкурентов и инвесторов, трансформированием моделей бизнеса, системы руководства, клиентской базы. Проблема компаний нового поколения в том, что нередко крайне сложно провести границу между фазой



застоя, которая чаще всего сопровождается сверхактивностью, и фазой подготовки, а иногда и реализации. Дотком-компания вполне способна полностью реализовать здравую стратегию, но не получить при этом никакой прибыли. В такой компании традиционная информация — «беспристрастные цифры» — не слишком хорошо отражает состояние дел. В компаниях, занимающихся генной инженерией, прибыль нередко отсутствует годами. В наши дни инвесторы задают все более каверзные вопросы: это компания с нереализованным или нереализуемым потенциалом? На чем основана ее рыночная капитализация? Что должна она делать для получения необходимой прибыли, и как скоро мы можем ожидать ее? Инвесторы начинают понимать, что в состоянии застоя можно находиться даже в условиях взрывного развития рынка. Можно ли еще сделать деньги на этих акциях или от них пора избавляться? Подобные вопросы нередко адресуются одной из наиболее известных компаний интернет-сектора — Amazon.com. Многие хотели бы знать, действительно ли эта компания, несмотря на молодость и феноменальный рост, находится в состоянии застоя, которое проявляется в сверхактивности. А может, это перспективная компания, которая сделала правильные вложения, подошла к фазе достижения цели и стоит на пороге периода высокой прибыльности?

Диагностика застоя

Мало признать, что компания находится в состоянии застоя; руководители должны провести глубокую диагностику этого состояния. Необходимо определить, что стало причиной стагнации, и оценить, насколько серьезно положение. Сделать это непросто уже потому, что на показатели эффективности и моральное состояние коллектива воздействует слишком много факторов. В еще большей мере ситуацию может осложнить уверенность руководства в том, что оно и так знает, чем больна организация. Чуть ли не каждый руководитель считает, что уж кому, как не ему, лучше всех известно, «что здесь почему». Факты же говорят об обратном: большинство из них не так тонко чувствуют состояние компании, как полагают. Чаще всего ру-



ководители отделены от рутинных процессов и эмоциональных проявлений всевозможными барьерами, в частности системой прямых отчетов, в которых проблемы компании и факты неизбежно интерпретируются и модифицируются на каждом уровне. Интерпретация не обязательно бывает злонамеренной; менеджеры могут полагать, что справятся с проблемами на своем участке самостоятельно, и не видят основания для втягивания в них босса.

Даже те руководители, которые держат руку на пульсе и непосредственно участвуют в производственных процессах, частенько признают, что реализация изменений показала, как мало они знали собственную организацию. «Я полагал, что знаю, как все работает в этой компании, — сказал глава одной телекоммуникационной фирмы. — Но лишь с началом кардинальных перемен стало ясно, как мало представления я имел о том, что происходит». Оценка руководителя другой компании, осуществляющей масштабную программу изменений, была еще жестче. «При мысли о том, чего я не знал о компании, когда мы ступили на путь перемен, я лишь качаю головой. Кто выдумал, что то, о чем вы не знаете, не может повредить вам? Наше незнание вполне могло угробить целую компанию».

Лучшие результаты при диагностике дает анализ информации трех видов: количественной информации, внешней и внутренней качественной (или эмоциональной) информации.

Существует масса разнообразной количественной информации, которую необходимо собрать и переварить. Численные показатели наглядно характеризуют объемы операций, реализацию, операционную прибыль, прибыльность вложений, состояние разработки новой продукции, эффективность службы доставки, оборачиваемость активов, качество, время цикла, доход на инвестированный капитал — ROI, доход на акционерный капитал — ROE и т.п. Численные показатели очень важны, но никогда не дают полной картины.

Чтобы собрать информацию об эмоциональном состоянии, необходимо прислушиваться к людям. Иногда лучше начать с расспросов аутсайдеров — клиентов, партнеров, поставщиков сырья и компонентов, поставщиков профессиональных услуг, дистрибьюторов и экспертов в данной отрасли, которые хорошо представляют конкурент-



ную позицию компании. Их отзывы помогут вам сформулировать вопросы и проблемы, которые пригодятся при работе с инсайдерами. Сторонний наблюдатель нередко имеет на удивление ясное представление о том, что происходит внутри. Например, у поставщика, работающего с множеством компаний одной отрасли, есть все возможности для сравнительной оценки. Подрядчик, соприкасающийся со многими подразделениями организации, может иметь более широкое и полное представление о работе организации в разрезе отдельных функций и департаментов. Поскольку взгляды аутсайдеров в меньшей мере подвержены влиянию внутренней культуры, они лучше видят сильные и слабые стороны, настоящие и фальшивые ценности.

Хочу, однако, дать несколько полезных советов перед тем, как вы начнете проводить внешние или внутренние опросы. Выслушать и понять кого-либо очень трудно, особенно когда дело доходит до критики. Самый верный способ отбить у человека охоту делиться с вами проблемами — начать защищать, оправдывать или объяснять «как все есть на самом деле». Трудно смолчать, когда на вас наседають.

В начале моей карьеры я работала с Мей, миниатюрной дамой средних лет, специалистом по улаживанию конфликтов в банке. Однажды меня поразило, как она вела разговор с разъяренной клиенткой, которая изрыгала поток упреков в адрес банка. Мей кивала в знак согласия, задавала наводящие вопросы и вообще излучала сочувствие. Когда клиентка наконец ушла, я налетела на Мей.

— Почему вы не растолковали ей, в чем дело? Вы же видели, что она сама создала себе проблемы!

Мей отвела меня в сторону и терпеливо стала объяснять.

— Если бы я попыталась образумить ее, думаешь, она стала бы благодарить меня и приговаривать: «Ах, да, конечно вы правы»? Вовсе нет. Она либо наговорила бы кучу глупостей, либо вовсе перестала бы разговаривать со мной. Ни то, ни другое меня не устраивает. Мне нужна от нее информация. Мы, возможно, и правы по одному пункту, но она может указать нам еще на два, которые требуют улучшения. К тому же она выговорила и чувствует заботу. Завтра я позвоню ей, сообщу, что все проверила, и дам разъяснения. Она убедится, что ей пошли навстречу, и сохранит лояльность банку.



Не менее важно учитывать, что все, с кем вы разговариваете, занимают определенное положение, которое нужно защищать, имеют свои особые взаимоотношения с организацией и собственную историю, а это в значительной мере влияет на их взгляды. Некоторые с радостью ухватятся за любую возможность покритиковать, лишь бы протащить свой личный интерес. Они вполне могут преувеличивать или смягчать неудачи. Вы должны относиться критически ко всему, что вам говорят, и выискивать противоположные примеры или факты, поскольку вам нужна беспристрастность. Именно поэтому опрос должен быть как можно более широким.

Если вы поручите опрос неопытной команде ретивых, воображающих себя революционерами исполнителей, то получите некритический отчет, который не учитывает контекста и делает излишний акцент на отрицательных моментах с тем, чтобы «донести идею» до консервативных старых боссов. Это само по себе может подрывать доверие ко всей задумке. Представитель одного из наших клиентов так напутствовал свою команду: «Вам известно, как наше руководство любит пикантные подробности, поэтому я хочу, чтобы сначала шли количественные показатели. Цитаты приводятся в последнюю очередь, при этом нужно указать, насколько характерно то или иное высказывание на общем фоне высказанных мнений».

В дополнение к опросам и беседам, многие компании проводят количественные обзоры. Подобный инструмент может оказаться очень полезным, однако в случае недостаточно тщательной проработки способен ввести в заблуждение. Руководство одной из компаний индустрии развлечений, с которой нам пришлось работать, опираясь на ежеквартальные обзоры и анализ их результатов, полагало, что хорошо понимает запросы своих клиентов. Эта уверенность существовала до той поры, пока новый директор по маркетингу Эрик Шварц не решил лично опросить двадцать крупнейших клиентов компании, чтобы лучше с ними познакомиться. Опрос открыл ряд горьких истин, на которые в ежеквартальных обзорах не было даже и намека. Самым худшим стало откровение Джерри Джонсона, вице-президента по закупкам второго по величине клиента. При встрече с Эриком Джерри выдал следующую тираду:



— Работая с вами, я теряю кучу денег. И не только из-за завышенных цен. Оформление заказа у вас настолько сложно, а с вашим персоналом так трудно договориться, что я вынужден держать специального работника для взаимодействия с вашей компанией. И, обратите внимание, никто не хочет сидеть на этом месте, там самая высокая текучесть в моем магазине.

Чем больше Эрик слушал и узнавал, тем большее беспокойство его охватывало. Вот как он выразился позже:

— Знаете, у компании серьезные проблемы, если единственное, что позволяет ей не потерять лидерство, — это плохие конкуренты.

Ситуация объяснялась тем, что обзоры не были ориентированы на изучение сложности оформления заказа и оценку стоимости ведения бизнеса с компанией; внимание в них было направлено на своевременность поставки, проблемы качества и т.п., то есть сферы, где проблем было немного.

Из сказанного вытекает следующий вывод. Для реальной диагностики состояния застоя необходим глубокий анализ — как внешний, так и внутренний. Чтобы получить полезную информацию в дополнение к финансовым и другим данным, вы должны говорить с людьми лично, особенно с аутсайдерами. И не позволяйте им деликатничать с вами. Не бойтесь задавать трудные вопросы.

Вам нравится работать с нами? Если да, то почему? Если нет, то почему?

Видите ли вы в нашем продукте или услуге неотъемлемую часть вашего бизнеса?

Представляем ли мы для вас уникальную ценность или наши конкуренты привлекательны в равной мере?

Как изменилось ваше отношение к нам за последние X месяцев/лет?

Что именно мы могли бы изменить, чтобы ваше отношение к нам изменилось кардинально?

Как бы вы описали нашу компанию своему коллеге или другу?

Могли бы вы сравнить нас с вашим идеалом?



В ходе опросов выявляются основные черты компании. Ясно сформулированные черты с подкрепляющими их «фактами» (конкретными высказываниями одного или нескольких опрошенных) в сочетании с количественными данными могут дать четкую картину, которую трудно игнорировать.

Рей Альварес уделил немало времени общению с ключевыми клиентами Micro Switch. Услышанное им обескураживало.

— Мне неоднократно звонили недовольные работой Micro Switch клиенты, — говорил он. — Крупные клиенты, входящие в список Fortune 500, сокращали свои заказы или уходили от нас совсем. Нам надо было во что бы то ни стало остановить эту утечку.

Из уст клиентов постоянно звучало:

— Качество вашей продукции высокое. Вы задаете отраслевой стандарт качества. У вас сильный и способный коллектив. Но вы не прислушиваетесь к нам. Ваши конкуренты обходят вас. Они едят с вашего стола, а вы даже не замечаете этого.

В свое время, работая в Honeywell, Рей инициировал проведение исследования проблемы сохранения клиентов. В ряду ключевых выводов было отмечено, что своевременная поставка — показатель, от которого в значительной мере зависит удовлетворенность клиента. Клиенты хотели, чтобы значение этого показателя было не менее 90 процентов, однако иногда мирились и с небольшим его снижением. Вместе с тем, как только показатель своевременной поставки опускался ниже 82 процентов, клиенты довольно быстро уходили к конкурентам. В Micro Switch этот показатель за предыдущий год составил ровно 82 процента. Неудивительно, что компания теряла клиентов.

Подобные внешние качественные характеристики в сочетании с внутренними количественными данными — чрезвычайно мощный инструмент. При их предъявлении менеджерам трудно увильнуть от объяснений или сделать вид, что они ничего не слышат.

Если прислушаться к тому, что говорят, можно узнать правду без прикрас, с которой руководители редко сталкиваются, — быть ближе к собственной организации труднее, чем приблизиться к клиентам. Для большинства клиентов дать резкий, прямой, честный ответ или критическое замечание ничего не стоит. Поступая таким об-



разом, они действуют в собственных интересах и ничем не рискуют. Однако для персонала компании подобная критика и резкая оценка действий руководства могут быть за рамками норм приличия. Во многих компаниях это самый быстрый способ заработать ярлык «не-согласного», «проблемного», «неспособного к коллективной работе» и т.п. с лишением перспектив продвижения по служебной лестнице.

Есть много путей сбора информации о мнениях и взглядах сотрудников. Мы применяем структурированные подходы, например опросы персонала и фокусные группы. Мы также присутствуем на совещаниях, прислушиваемся к тому, что говорят в «кулуарах», посещаем презентации, ездим по производственным объектам, беседуем с рабочими, обедаем вместе с ними в столовой самообслуживания и, кроме того, анализируем информационные потоки между работниками с тем, чтобы оценить уровень энергии, склонности и общее настроение.

Опросы персонала особенно полезны, когда нужно выявить проблемы и представить их в количественной форме, а также получить общее представление «о положении дел». Однако ими не стоит злоупотреблять, поскольку они сродни уколам — люди соглашаются на них только раз-другой, не более. Помимо этого опросы должны всегда сопровождаться другой информацией и корректно интерпретироваться. Очень большое значение имеют последующие действия. Результаты опроса необходимо обнародовать, а руководство должно объявить свои намерения в отношении полученной информации. Кому понравится, когда его заставляют вывернуть душу наизнанку, а затем игнорируют?

Беседы в кулуарах и наблюдение за людьми — также эффективный способ получения представления о положении дел. Слова Харви Файрстоуна, основателя фирмы Firestone Tires, сказанные много лет назад, звучат актуально и сегодня: «Мне достаточно пройтись по любому предприятию, и через пять минут я скажу вам, прибыльна компания или нет. Я могу определить это по тому, как ведется дело и какие настроения у рабочих». Когда Рей Альварес проделал это на Micro Switch, он сразу понял, настроены его люди оптимистически или нет, говорят с воодушевлением или подавлены.



Один вице-президент по маркетингу как-то после посещения региональных торговых представительств компании сказал мне следующее.

— Меня поразило, насколько по-разному они настроены. Не ожидал, что так ясно это увижу. Все, что я знал о торговых представителях раньше, — они энергичны. Я как-то не думал о том, что настроение в коллективе может иметь значение, и обращал внимание на квоты, производственные мощности, объем выпуска, качественные показатели — все эти осязаемые и измеримые вещи. Недавно я читал дочери «Винни-Пуха». Удивительно, но региональные представительства так похожи на персонажей книги. Одно из них — вылитый Тигра. Та же прыгучесть, энергия, подвижность, задор. Другое — Иа-Иа. Серое, монотонное, подавленное, скучное. Третье — подобно Сове. Невозмутимость в работе, короткие деловые совещания в коридорах и даже столовой. В этом месте ощущалась какая-то тихая энергия. Но убило меня открытие, сделанное после возвращения. Я стал проверять их показатели, и, представьте, они довольно хорошо коррелировали с впечатлениями.

В моей собственной практике взаимодействия с людьми и наблюдения за их поведением также есть весьма поучительные примеры. Однажды у меня произошло столкновение с группой начальников участков на заводе. В течение пяти минут они расписывали мне, зачем нужны изменения и почему они трудно осуществимы. Задача BCG заключалась во внедрении новой организации работы. Это требовало коллективных действий и очень хорошей взаимосвязи функциональных направлений. Я занималась этим делом уже два месяца, когда однажды, идя по цеху, услышала окрик.

— Эй, Дак! Пойдите-ка. Нам нужно с вами поговорить. Вы нам надоели.

Шесть начальников участков с хмурыми лицами и сжатыми кулаками шли прямо на меня. Первая реакция была — убежать, но у меня хватило мужества остаться на месте.

Предводитель группы неподвижно глядел на меня. Думаю, он схватил бы меня за воротник, если бы таковой был у моего платья.



— Я работаю в этой компании двадцать три года, — сказал он, едва сдерживая гнев. — Я дикий бык. От моего рева земля дрожит! У меня уже есть стиль управления, который вполне эффективен, и вы мне не нужны.

— Да, да! — раздался хор голосов в поддержку.

Я смиренно попросила описать этот удивительно эффективный стиль управления. Он ухмыльнулся так, что у меня мурашки по спине побежали.

— Убей одного, чтобы другие боялись!

Выраженные в двух словах отношение и поведение помогли мне понять, в чем заключалась проблема компании, почему так велики текучесть кадров и недовольство людей, так низко качество и так высока доля брака. Компания находилась в состоянии застоя и управлялась влиятельными «бандами», которые защищали свои собственные интересы. (Конечно, порой члены «банд» носят сшитые на заказ костюмы, ездят на «мерседесах» и делают маникюр.) Это был один из многих подкрепленных свидетельствами фактов, которые мы представили руководству, чтобы убедить его в необходимости перемен.

Ключ к познанию через общение — во внимательном выслушивании собеседника. Каждый лидер должен найти свой собственный способ выслушивания. Некоторые заглядывают на курсы по обучению кадров или посещают совещания торговых представителей. Другие устраивают неформальные «посиделки» с небольшими группами служащих. Третьи просто ходят и разговаривают с теми, кто им попадается. В моей практике была группа руководителей, которые специально отводили время на неформальные беседы при посещении подразделений. Каким бы ни был метод, информация, которую удастся получить при подобных беседах, всегда представляет ценность для лидеров. Они начинают понимать, что отношение людей нельзя считать безразличным, что люди обычно имеют четкое представление о происходящем. Не удивительно, что руководителям нравятся встречи с персоналом: они дают им ощущение собственной полезности, укрепляют связь с организацией.



Вопросник, который Рей раздал своим менеджерам

В дополнение к посещению производственных участков и беседам с персоналом Рей раздал пятидесяти менеджерам и неофициальным лидерам Micro Switch вопросник, который, по его задумке, должен был стимулировать обсуждение проблем в среде руководителей.

Перед менеджерами было поставлено всего три вопроса.

- 1. В чем вы видите перспективу для Micro Switch в ближайшие три—пять лет?*
- 2. По каким причинам мы можем упустить эти возможности?*
- 3. Назовите три — пять первоочередных действий, которые бы вы предприняли, оказавшись на месте генерального директора.*

Рей оставил респондентам возможность сохранить анонимность, но, к своей радости, обнаружил подписи на всех вопросниках. Полнота и продуманность ответов оказалась поразительной. Менеджеры выплеснули целый набор потаенных эмоций и выстраданных мнений; они делали предложения и обосновывали свои опасения. Было очевидно, что ни менеджеры Micro Switch, ни рабочие не привыкли к тому, чтобы руководители фирмы интересовались их мнением. Радовало их желание поговорить и поделиться своими соображениями, однако удручало то, что они говорили. К примеру, руководство респонденты характеризовали как «неопределенное», «нерешительное», «пассивно реагирующее вместо того, чтобы стратегически управлять бизнесом» и «ориентирующееся на приоритеты недели или месяца».

Другие комментарии касались конкретных подразделений и общих вопросов морального климата:

Если оценивать по десятибалльной шкале, то нашему отделу маркетинга больше двух баллов не набрать.

По общему мнению, наши территориальные торговые представители не выполняют своей задачи — они не знают продукции, они продают ее не тем потребителям.



Наши компьютерные ресурсы не обеспечивают в полной мере потребности бизнеса, финансовая система не дает точной информации по себестоимости, ни одну из действующих систем нельзя назвать гибкой и способной приспосабливаться к развивающемуся бизнесу.

Утвержденные проекты не получают требуемой поддержки, неудивительно, что они проваливаются.

Ориентировка на краткосрочные цели (прибыль) привела к устареванию производственных процессов.

Наши сотрудники деморализованы как никогда; веры в нашу долгосрочную стратегию нет; мы не верим нашему руководству; мы перегружены не приоритетными «срочными задачами» и дезориентированы.

Наше управление — это «конец света»... Мы почти потеряли коллективную уверенность.

Рей изучил все комментарии, сгруппировал сходные и определил ключевые соображения. Из ответов пятидесяти респондентов со всей очевидностью вытекало: Micro Switch потеряла волю к конкурентной борьбе; отсутствует ясное стратегическое направление или фокус; людям нужен лидер.

Подтверждение выводов Рея звучало в ходе неформальных бесед с персоналом во всех подразделениях компании. Из уст управляющего заводом звучало:

— Я знаю, что мы не развиваемся, поскольку номенклатура выпускаемой продукции остается неизменной из года в год. Большинство рабочих не понимают этого, ведь они постоянно переходят с одной производственной линии на другую. Большая часть занятых на поточной линии не представляют, кто наши конкуренты или что они выпускают. Все просто верят, что мы в безопасности.

Рабочий на поточной линии добавлял:

— Люди думают, что если клиенты покупают нашу продукцию, то мы единственные, у кого хотят ее покупать.

Другой рабочий описывал обстановку:



— Ты приходишь. Ты делаешь свою работу. Ты и понятия не имеешь, сколько поступило заказов — никто не может сказать этого. Люди работают, совершенно не представляя, что происходит вокруг. Ты не думаешь о заказчиках. Ты не спрашиваешь, куда идет продукция. Ты не думаешь о конкурентах. Ты просто отработываешь положенное время и уходишь домой.

Как это обычно бывает, прочитанное и услышанное потрясло Рея. То, что было изложено на бумаге, помогло лучше понять разрозненные высказывания и придало человеческое лицо сухим цифрам. Письменные комментарии легче представить в количественной форме и запомнить, чем устные. Иногда их очень трудно выбросить из головы. Какое-нибудь замечание или соображение может так глубоко врезаться в память, что довлеет над руководителем на протяжении всей многотрудной программы перемен. Один из респондентов, например, написал: «Это место напоминает мне шестидесятые годы». Этот внешне довольно безобидный отзыв намертво врезался в память руководителя. Он стоял перед глазами в течение всей программы организационного преобразования компании.

Застой — удел не только организаций, но и людей

Когда организация впадает в стагнацию, люди, работающие в ней, также переживают застой. Не обязательно поголовно, некоторые могут гореть на работе и энергично осуществлять какой-нибудь конкретный проект или задание, например, как доктор Марголис из Venerable BV. Вполне возможно, что люди в один момент ощущают оптимизм, а в другой бывают подавленными. Однако в целом застой в организации угнетающе действует на ее персонал. Он может даже сказываться на партнерах и поставщиках. Работая с организацией, находящейся в глубоком застое, я делаю все, чтобы не впасть в уныние. Депрессия и тоска — две подруги.

Доктор Барри Дим, психолог и консультант по организационным преобразованиям, так описывает эмоциональное состояние подавленных и потерявших стимул к жизни людей: самоудовлетворенность, безразличие, беззаботность, апатия, скука, отсутствие интере-



са, чувство изолированности или разорванных связей. Их поведение характеризуется вялостью и равнодушием, невнимательностью, пассивностью, стоицизмом, отсутствием энергии и покорностью.

Подобные чувства и поведение не обязательно говорят о том, что люди непродуктивны; скорее они перестали ощущать значимость своей работы. Организации явно недостает эмоциональных или интеллектуальных стимулов, способных пробудить интерес и ощущение вовлеченности у работников. Если ситуацию не изменить, персонал начнет разбегаться или, что еще хуже, прекратит работать, но останется. Иными словами, люди сдадутся, потеряют надежду, но продолжат «делать вид».

Человек устроен сложно, редко бывает так, что на одно событие он отвечает одной эмоцией. Даже в подавленном состоянии он не теряет любопытства, задает вопросы, выискивает новые возможности, генерирует полезные гипотезы и предается мечтаниям. Несмотря ни на что, он может оживиться, изменить себя и внести свой вклад в программу фундаментальных изменений. Задача лидера — определить, кто лишь временно впал в депрессию, но вполне способен на позитивный вклад при изменении ситуации, а кто утонул окончательно, растерял энергию и идеи и должен теперь либо перейти на другую должность, либо вообще уйти из компании.

Осознание положения на индивидуальном уровне: урок Сэла

Существуют отчетливые параллели между диагностированием состояния организации и лечением человека. Моя подруга, врач-психотерапевт, однажды поведала мне историю о неожиданном исцелении пациента, назовем его Сэлом. В течение первых месяцев лечения Сэл на протяжении каждого пятидесятиминутного сеанса жаловался на свою совершенно предсказуемую и монотонную жизнь. Вместе с тем он не желал что-либо делать для изменения положения, объясняя это отсутствием смелости. Моя подруга заподозрила, что Сэл добивался лишь подтверждения диагноза, который он поставил себе сам. Наконец Сэл настолько вывел ее из себя, что она выпалила:



— Хорошо, допустим, вы — безвольный человек. Но если бы вы не были таким, что бы вы тогда предприняли?

Ответ был такой:

— Ну, это просто. Если бы я не был безвольным человеком, я...

Далее последовал набросок плана преобразования. Моя подруга была поражена и предложила Сэлу в течение часа ежедневно при-творяться волевым человеком и заниматься проработкой деталей плана, который он нарисовал. Сэл согласился. Постепенно он, несмотря на свою застенчивость и мнительность, начал понимать, как изменить жизнь и работу к лучшему. Затем, набрав скорость, Сэл стал увеличивать время, в течение которого был смелым.

Пример Сэла я успешно использовала на моей первой работе в качестве руководителя. Когда показатели работы одного из моих подопечных оказались неудовлетворительными, я решила поговорить с ним. Этот парень, однако, пугал меня. Он был упрямым и необщительным, а иногда неприятным. Вспомнив Сэла, я сказала себе: «Если бы я не боялась его и была бы настоящим профессионалом, знающим, что делать, как бы я поступила?» Я поняла, что мне надо делать, провела с ним собеседование, не упустив ни одного нужного аспекта, и предложила план улучшения ситуации, который этот парень подписал. Бог мой, какой груз с меня свалился! Я не только эффективно провела собеседование, но и научилась справляться с волнением.

Один раз мне пришлось работать с группой служащих, которые были обеспокоены сложившейся вокруг них ситуацией, но не видели путей ее изменения и не желали ничего предпринимать. Мы устроили диспут на тему, как бы они изменили свою работу, если бы могли делать все, что считают нужным. Вволю посмеявшись и составив длиннющий перечень действий, мы приступили к его анализу и стали выяснять, что они могут сделать самостоятельно, на что требуется разрешение начальства, а на что — дополнительные ресурсы. Участники обсуждения не решались выставлять требования менеджеру, поэтому остаток времени ушел на оживленное обсуждение того, как можно «заработать» ресурсы и разрешение. К этому моменту их основополагающие взгляды уже изменились, но они этого даже и не



заметили. Через несколько недель в дополнение к своим достижениям они обрели еще и уверенность. Когда им выпала возможность принять участие в ежеквартальном региональном собрании, они использовали ее для обнародования своего расширенного плана. Радости этих людей не было предела, когда региональный менеджер одобрил все их начинания и даже сказал, что хочет регулярно получать новости о состоянии дел.

Подобный подход может помочь практически в любой ситуации, поскольку не требует от людей немедленного изменения их исходной позиции или самоощущения. Он просто приглашает поучаствовать в эксперименте. При работе с представителями компании, находящейся в застое, над которыми довлеет чувство усталости и подавленности, это максимум, на что вы можете рассчитывать, по крайней мере для начала.

Очень часто я применяю «подход Сэла» при работе с людьми, столкнувшимися с масштабными изменениями в старых компаниях. Гарольд, к примеру, тридцать лет проработал в своей организации. На собрании, где официально было объявлено о начале осуществления программы структурных преобразований, он отвел меня в сторону, чтобы поговорить. Я знала его как вдумчивого и добросовестного человека. Он казался не на шутку обеспокоенным. «Джини, — сказал он. — Я не верю ни одному слову нашего руководства, сказанному на этом собрании. Я просто не могу поверить, что то, о чем они говорят, может произойти на самом деле. Может быть, я перестал быть лояльным? Может быть, я просто противник перемен?»

Я ему ответила: «Гарольд, вы проработали здесь тридцать лет. Не сомневаюсь, вы были свидетелем появления и заката массы программ, инициатив, лидеров. Я бы очень удивилась, если бы вы за это время не превратились в скептика. Но сейчас не имеет значения, верите вы в это или нет. Да я и не жду от вас веры. Вопрос, на который я хочу получить ответ, — хотите ли вы включиться в эксперимент с новыми идеями и готовы ли вы претворять их в жизнь».

В его тоне слышалось облегчение, когда он произнес: «Это я, конечно, могу сделать».



Стратегия опережает реальность, культура отстает от реальности и сдерживает стратегию

Как только компания пришла к пониманию того, что находится в состоянии застоя, а ее руководители после выявления областей и глубины застоя пришли к выводу, что хотят преобразовать бизнес, а не отказаться от него, встает вопрос разработки стратегии, которая должна обеспечить успех. Стратегия — это предвидение будущей конкурентной ситуации и определение путей, позволяющих одержать победу в предполагаемых условиях. *Стратегия по определению должна опережать существующую реальность.*

Разработка обоснованной стратегии — задача непростая, а ее реализация еще более сложное дело, поскольку убеждения, привычки и установки организации, т.е. ее культура, обычно отстают от существующей реальности. Культура формируется в среде своей, обычно более ранней реальности, когда же эта реальность изменяется, культура остается прежней. Подобно стареющим хиппи, отказывающимся признать, что шестидесятые уже миновали, и продолжающим носить конские хвосты, яркие галстуки и бусы братской любви в новом тысячелетии, корпоративная культура может застыть в прошлом. Натан Мирволд, вице-президент по исследованиям компании Micro-soft, сказал: «Если вы хотите изобрести будущее, соберите команду самых талантливых людей и сделайте так, чтобы они не утонули в прошлом».

Таким образом, важной частью разработки стратегии, способной принести победу, является определение состояния существующей культуры. Сделать вывод о соответствии корпоративной культуры сегодняшней реальности можно на основе наблюдений и опросов руководителей и сотрудников из разных подразделений организации. Способна ли культура компании воспринять грядущую реальность? Ответы на следующие вопросы помогут обрисовать контуры корпоративной культуры.

Каковы наши конкурентные позиции?

Как вы оцениваете свои конкурентные позиции?



Как наша корпоративная культура соотносится с существующей реальностью?

Какие убеждения и модели поведения являются определяющими в нашей организации?

Какие убеждения и модели поведения необходимо изменить для повышения конкурентоспособности?

Мы считаем доказанным тот факт, что культура любой организации отстает от реальности. В оборонной промышленности культура воспринимается лишь как высокий технологический уровень, хотя Министерство обороны уже перешло на заключение контрактов с жесткими требованиями по срокам и бюджету. Культура в фармацевтической промышленности, привыкшей к расточительности, всегда предполагала предоставление полной свободы исследовательским проектам, однако новая реальность требует сокращения расходов по проектам на ранней стадии и тщательного распределения ресурсов. В Micro Switch менеджеры продолжали считать свою компанию лидером рынка, хотя клиенты уже несколько лет смотрели на электрические переключатели как на динозавров. Руководству Gillette потребовалось немало времени для осознания того, что именно их клиенты — розничные компании, в частности Wal-Mart и Target, владеют рынком, а дни, когда Gillette могла диктовать условия продажи и поставки товара семейным магазинчикам, канули в Лету. *Культура отстает от реальности.*

Разрабатывая план выхода из застоя, вы должны спросить себя, какие убеждения и модели поведения, преобладающие в вашей организации, не дают создать или осуществить стратегию, обеспечивающую победу. Посмотрите, к примеру, на попытку Merrill Lynch & Co. войти в мир онлайн-торговли. Вице-председатель Джон Стеффенс так ярко противился онлайн-торговле, что его взгляды, под броскими заголовками, оказались изложенными на страницах *The Wall Street Journal* в сентябре 1998 года. Газета, в частности, писала:

— [Г-н Стеффенс,] под руководством которого находятся более 14 800 брокеров фирмы, на протяжении нескольких последних месяцев необычайно активно раздувает то, что он называет опасностями купли-продажи акций



напрямую через Интернет. Такой торговлей уже более двух лет занимаются многие, но только не Merrill. Впервые резкие выпады г-на Стеффенса прозвучали на конференции PC Expo в Нью-Йорке, где он заявил, что модель размещения средств без участия посредников, на которую ориентирована интернет-торговля, представляет серьезную угрозу для американской финансовой системы. По его словам, такой подход к принятию финансовых решений не обеспечивает соблюдения интересов клиентов, а новая модель не способна принести долгосрочной выгоды.

Г-н Стеффенс признал, что в его компании существуют «различные точки зрения» на эту проблему. Однако, как он выразился, «ему не раз приходилось занимать жесткую позицию, и чаще всего она оказывалась правильной». Стеффенс, со всей очевидностью, руководствовался принципами своей личной культуры, которая отстала от реальности.

Меньше чем через год Merrill Lynch объявила о начале онлайн-операций с ценными бумагами. По-видимому, из культурного оцененения руководителей вывели их собственные дети. Председатель Дейвид Комански, которому было тогда шестьдесят, вдруг узнал, что его взрослые дети давным-давно делают покупки в онлайн-новых магазинах. После того выступления в 1998 году Стеффенсу (ему стукнуло пятьдесят семь) позвонил двадцатисемилетний сын и предложил «попробовать вместе». 1 июня 1999 года газета *The Wall Street Journal* сообщила об изменении политики Merrill: «Не часто в истории обстоятельства вынуждают лидера отрасли выполнить команду “кругом” и практически в течение суток перейти на совершенно новую модель бизнеса». По всем признакам, Merrill успешно преодолела отставание культуры. В марте 2000 года торговая площадка Merrill Lynch Direct была удостоена четырех звезд в обзоре онлайн-новых брокеров, опубликованном в финансовом издании *Barron's*.

История Merrill Lynch, как и множества других, показывает, что ситуация, когда практика и образ мышления руководителей компании и их подчиненных не вступают в противоречие с потребностями новой стратегии, требует принятия решительных мер. Если этого не сделать, *культура начинает сдерживать стратегию*.



Этот вывод подтверждается такими консультантами BCG, как Джордж Сток-младший, Дейвид К. Пеко и Бенджамин Бернетт. В своей статье «Разрушение стереотипов», опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, они пишут:

— Стратегии роста, построенные на идее разрушения стереотипов, не являются чем-то новым и не ограничены какой-то одной отраслью экономики. Однако для того, чтобы сделать такую стратегию зримой, менеджеры компании должны освободиться от привычного образа мышления, характерного для данной отрасли.

Главные стереотипы, разрушение которых кроет в себе наибольшие потенциальные возможности, обусловлены тем, что компании теряют контакт со своими клиентами. В Micro Switch руководство полагало, что их клиенты навечно привязаны к их компании выключателями и датчиками, разработанными с учетом требований этих конкретных потребителей. Оно также было уверено в том, что клиенты должны смириться с непрерывным ростом цен на их продукцию — в конце концов, компания должна получать свою прибыль, а у потребителей практически не было выбора. С течением времени такой стиль поведения привел к формированию неозвученной преобладающей установки: «Если клиент доволен, то мы не сделали свое дело». Если клиент был доволен, значит, Micro Switch недополучила деньги. Настоящим знаком успеха стал недовольный клиент, привязанный к компании потому, что не мог купить более качественный продукт в другом месте. Преобладающая установка проявлялась и в отношении к срокам поставки. Если клиент был удовлетворен, поставка могла быть отодвинута на более поздний срок. Навязывание клиенту условий считалось хорошей практикой. Не удивительно, что Рей Альварес наслушался всякого при посещении ведущих клиентов Micro Switch.

Ничто так быстро не заставляет деловых людей пересмотреть свои привычные взгляды, как демонстрация того, что чувствуют их клиенты или что делают их конкуренты. Изменение позиции господина Стеффенса произошло под влиянием не только комментариев со стороны его сына, но и в результате ежедневных сетований ведущих брокеров по поводу потери клиентов, которые переключались на онлайн-



новые услуги, а также встреч с представителями крупнейших клиентов компании. Он и его команда были поражены, когда узнали, что самые старые и приносящие высокую прибыль клиенты уже открыли счета у онлайн-брокеров с целью активизации торговли. Самым обидным оказалось то, что среди акций, активно торгуемых одним из этих клиентов в онлайн-режиме, были акции Merrill Lynch.

Джек Уэлч прекрасно понимал, что для реализации проекта DestroyYourBusiness.com необходимо изменить восприятие руководителями Интернета. Они обитали в среде корпоративной культуры, которая не принимала новую реальность Всемирной паутины. Многие из них, конечно, пользовались электронной почтой, но никогда ничего не покупали в онлайн-магазинах и считали Интернет страной заклинателей змей. В целом в General Electric чувствовалось явное недружелюбие по отношению к «соображающим в Интернете» людям, жесткая кадровая политика просто не позволяла им проникнуть в компанию. Те единицы, которые все же оказались в General Electric, были намного моложе руководителей старшего звена и им не давали высовываться или заметно влиять на что-либо. Для решения этой проблемы Уэлч придумал программу «обратного наставничества». Он заставил 600 руководителей высшего звена найти себе веб-наставника, который мог показать им, как используется электронный бизнес, как его следует оценивать и понимать. Часть руководителей нашла наставников внутри организации, но большинство пригласило специалистов со стороны. В новой области они оказались невежественными и неуклюжими учениками, а не всезнающими боссами. В процессе обучения корпоративная культура начала постепенно подстраиваться под существующую и даже только зарождающуюся реальность.

Индивидуальная восприимчивость к изменениям: сын шахтера и аристократка

Ни одна программа преобразований не сдвинется с места без поддержки в верхах, обычно в лице одного из руководителей высшего звена, который ощущает внутреннюю потребность в изменениях



и способен изменяться. Лидер, стремящийся к стабильности и спокойной жизни, не способен вывести организацию из состояния застоя. Для осуществления преобразований отделения, группы, цеха руководителю любого уровня необходима врожденная или приобретенная способность изменяться.

Некоторые руководители способны естественным образом вести организацию по пути трансформации, изменяясь одновременно с нею. Это требует определенного склада ума и желания понять людей. Мне встречались такие, которые не хотели ничего знать о том, что заботило людей. Они постоянно говорили невпопад и, казалось, не понимали, *что* идет не так как надо. Один из двух главных персонажей этой книги — Рей Альварес уже имел определенный опыт к тому моменту, когда встал во главе программы преобразований Micro Switch и начал помогать развивать необходимые навыки другим. У Марко Траска из CoVen не было врожденного чутья, позволяющего реагировать на заботы людей, да и в целом он не придавал их проблемам особого значения в первоначальный момент, однако ему удалось развить эту способность в процессе собственной трансформации.

Хочу рассказать поподробнее о Рее Альваресе. Ему удалось сделать то, чего не смогли добиться многие известные лидеры: он вытащил свою компанию из состояния застоя и успешно довел ее до цели, при этом он обошелся без всяких увольнений. Редкое умение Рея воспринимать изменения уходит корнями в его детство.

Рей вырос в бедной семье в Чарлстауне, что в шахтерском регионе на западе штата Виргиния. Отец Рея, Альберт, попал туда к своим родственникам еще в детстве. Покинув семью и родной дом в Испании, он попал в совершенно незнакомую обстановку и новый мир. Можно ли представить себе более глубокую перемену в судьбе человека? Когда Альберту исполнилось восемь, он пошел на шахту и стал «мулом», т.е. стал таскать вагонетки с углем. К сорока годам «черные легкие» — профессиональная болезнь угольщиков — заставили его оставить шахту. Он переквалифицировался и научился объезжать и тренировать скаковых лошадей. Альберт начал как тренер, но затем приобрел собственных лошадей, которых он выставлял на скачках в Западной Виргинии и на Кубе. Он был на Кубе и в 1952 году,



когда к власти пришел Батиста. Кубинское правительство произвело массовую конфискацию частной собственности, в том числе и лошадей и средств Альберта. Ему удалось бежать, но у него опустились руки и не было воли начать все сначала.

Рей хорошо учился в школе, он рассчитывал получить стипендию и поступить в колледж за пределами штата, но его отец потерял работу, у матери обнаружили рак, да к тому же два младших брата нуждались в присмотре. Рей понял, что о колледже придется забыть. Однако Чарлз Ф. Принц, профессор государственного колледжа близ Шефердстауна, убедил Рея продолжить учебу, совмещая ее с работой. Этот план успешно действовал в течение года, затем мать Рея умерла, а семья получила огромный счет за лечение. Второй раз Рей решил оставить учебу, и вновь профессор Принц нашел выход. Он устроил дела так, что за Реем осталась стипендия, а сам он смог подрабатывать на трех работах одновременно: в качестве ночного смотрителя, помощника преподавателя и счетовода. В течение четырех лет Рей совмещал эти занятия, пока в 1962 году не окончил колледж с отличием по специальности «деловое администрирование».

Рей сменил несколько мест работы, прежде чем попал в отделение артиллерийских систем концерна Honeywell в 1968 году. Он проявил себя как талантливый менеджер; честный и прямолинейный в общении с людьми невзирая на их положение, он ожидал от них такого же отношения. При этом он бывал резок и мог проявить необычайное упрямство. Рей никогда не приукрашивал оценок и без колебания называл виновных. Тем не менее он великолепно работал в коллективе и старался внести максимальный вклад в каждое дело.

В начале восьмидесятых Рей впервые ощутил вкус к серьезным организационным преобразованиям. Он помог отделению жилищного строительства, некогда денежной «корове» Honeywell, а теперь приносящему убытки, осуществить коренную трансформацию. Через три года прежде убыточное отделение превратилось в группу, дающую более четверти доходов корпорации. На Рея стали смотреть как на руководителя, способного «делать дело», способного возглавить изменения и управлять ими. Успешная трансформация отделения жилищного строительства положила начало его продвижению



по служебной лестнице, и в 1985 году он занял пост вице-президента и генерального директора Honeywell Keyboards в городе Фрипорте, штат Иллинойс. Перед ним была поставлена задача расширения номенклатуры выпускаемой продукции, повышения прибыли и превращения Keyboards из отделения компании Micro Switch в самостоятельное предприятие. Рей перевел Keyboards в Эль-Пасо, штат Техас, однако часть работников так и осталась во Фрипорте с Micro Switch. Когда Рей вернулся в Micro Switch в качестве генерального директора, он был рад встретиться со старыми знакомыми.

Задача преобразования Micro Switch, несомненно, была самой сложной из тех, с которыми до этого сталкивался Рей, и он взялся за нее со всей решительностью, понимая, что она может стать вершиной его карьеры и последним делом в Honeywell. Жизнь далеко не каждого лидера богата проектами столь крупного масштаба. Такие задачи встречаются не так уж и часто, но засасывают того, кто за них берется, целиком, поглощая все его время и силы. Руководитель с даже очень большим стажем вряд ли припомнит больше двух-трех таких инициатив в своей практике.

Что двигало Реєм? Что питало его страсть к изменениям? Один местный предприниматель, который довольно хорошо знал Рея, сказал: «Очень трудно отделить человека от той среды, из которой он вышел. Он вырос в Западной Виргинии, где жизнь заполнена тяжелым трудом. Я думаю, что тот, кто воспитан в таких условиях, не может не понимать людей, которые работают не покладая рук, и не испытывать к ним сочувствия. И он испытывал симпатии к детям, к национальным меньшинствам, к бедным и неграмотным».

Желание помочь обездоленным было как нельзя кстати на Micro Switch, производственной компании с большим числом работающих. Однако этого нельзя было сказать о CoVen, где Марко имел дело с высокообразованными профессионалами, у которых была масса других возможностей для карьерного роста.

Реєм в равной мере двигали эмоции и разум. Местный предприниматель говорил, что он — один из наиболее сложно организованных людей, с которыми ему доводилось иметь дело. «Он производит впечатление резкого, твердого и черствого человека, но это не



настоящий Рей. В моем представлении он — зефир в стальной оболочке».

Я создала собственную консалтинговую фирму в 1980 году и в течение пяти лет работала с командой управленцев отделения жилищного строительства Honeywell, помогая им осуществить трансформацию. Когда я познакомилась с Реем, он был уже вице-президентом по финансам и управлению. Он показался мне открытым и деловым менеджером. Если у меня были вопросы, он охотно отвечал на них, если мне нужен был совет и подсказка, я получала от него и то, и другое. Он был вежливым, он был сильным, как личность и как организатор.

Вместе с тем у Рея была и проблема: его отношения с непосредственными подчиненными были очень напряженными. Совещания порождали чувство разочарования, проходили безлико и скучно, на них не было спонтанных дискуссий. Люди редко выступали с идеями или ставили трудные вопросы. Никто не осмеливался противоречить боссу. Рей спросил, не могу ли я помочь. На первом же совещании, на которое я попала, мне стала ясна причина его беспокойства. Рей говорил, остальные сидели молча. Все это живо напомнило мне картофельное пюре, которое поглощает все, что в него добавляют. Я провела индивидуальные собеседования с каждым членом управления, гарантируя соблюдение конфиденциальности. Все как один утверждали, что они боятся Рея, у которого, по их мнению, был ужасный характер. Хотя никто из них не видел шефа рассерженным, все слышали жуткие истории и не хотели провоцировать его.

Когда я доложила Рею о результатах исследования, он был изумлен. Он и не представлял себя столь могущественным, как считали окружающие. Не так уж и часто он выходил из себя, чтобы считаться вспыльчивым человеком. Мое предложение заключалось в следующем: необходимо изменить поведение и считаться с существующим восприятием командой своего шефа до тех пор, пока оно не изменится. Подобная идея не вдохновляла Рея, однако я настаивала на том, что его нынешнее поведение и репутация снижают эффективность управления. Более того, если Рей не сможет преодолеть собственный недостаток, он даст козырь тем, кто не хочет заниматься своим совершенствованием. Мой анализ и выводы были приняты,



и мы вместе разработали план изменения поведения Рея и его взаимоотношений с подчиненными.

После этого я встретила с персоналом управления и сообщила им обобщенные результаты опросов и план, выработанный вместе с Реем, который вскоре сам присоединился к нашему разговору и рассказал о своей реакции. Он анализировал конкретные случаи, свои действия в них, давал им оценку, а затем обрисовал, что он собирается менять, а что нет. Тишина стояла такая, что можно было услышать муху, когда он говорил! Это был беспрецедентный, смелый шаг: босс обсуждал собственное поведение и пути его изменения! За этим последовало обращение к подчиненным за помощью и просьба держать его под контролем. Люди были поражены, их очаровали искренность Рея и предложение найти новый способ работать вместе.

В течение нескольких недель я помогала вести совещания. Все отмечали медленный, но верный прогресс. Однажды мы с Реем заспорили по какому-то вопросу. Я объясняла свою позицию и приводила аргументы в поддержку. Рей настаивал на своем. Мы препирались до тех пор, пока напряжение в комнате не стало осязаемым. Подчиненные Рея были похожи на детей, с испугом наблюдавших за ссорой родителей. Наконец Рей сдался и сказал, что понял мою точку зрения. Я объявила перерыв, и все вышли. Этот спор стал поворотным событием в жизни команды. Он задал тему для разговоров в коридоре. Кто-то сказал: «Я еще не видел человека, который сказал Рею слово поперек и выжил». Теперь у них было доказательство того, что это возможно, и пример того, как это нужно делать. Рей разрешил мне прерывать его или высказывать возражения в любой момент, когда я сочту это необходимым. Именно так я и поступила, а если это смогла сделать я, значит, могут и другие. Я преклоняюсь перед Реем за то, что у него хватило смелости сделать себя уязвимым для подчиненных. Медленно, от совещания к совещанию, группа управленцев стала превращаться в команду, способную не только обсуждать, но и спорить, не опасаясь, что несогласие может навлечь на них гнев или репрессии.

Мужество и целеустремленность Рея потребовали и от меня, и от его персонала ответной смелости и желания противостоять монстру



перемен. Каждому из нас пришлось сказать самому себе: «Я должен изменить свое поведение». Мне повезло в том, что мои клиенты и партнеры не только располагали возможностями роста, но и служили образцом выполнения служебных обязанностей. Я уверена, что таких возможностей достаточно, проблема в том, что мы нередко ищем их совсем не там, где надо.

Конец застоя

Окончание фазы застоя обычно удается разглядеть не сразу. Чаще всего застой завершается, когда кто-либо из руководителей, а иногда и не один, начинает сознавать необходимость фундаментальных перемен, когда кто-либо из власть предержащих приходит к убеждению, что «ситуация должна измениться». В одних случаях переломный момент связан с ощущениями одного человека и имеет внутренние предпосылки; я думаю, что именно так и было, когда Рей попал в промасленный цех. В других случаях это результат коллективного прозрения, инициированного внешним воздействием, как в Venerable BV, когда она не смогла получить официальную регистрацию нового лекарства.

Когда прозрение складывается с результатами глубокого анализа ситуации, желанием изменить ее и разработкой соответствующей стратегии, происходит переход к следующей фазе кривой перемен — фазе подготовки.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ПОДГОТОВКА

МОНСТР ПРОБУЖДАЕТСЯ



— А теперь, переходя к следующему пункту повестки нашего собрания, я хотел бы переложить вину на кого-нибудь другого.

© The New Yorker Collection, 1985, Michael Maslin from cartoonbank.com

Союз единомышленников

Беспокойство о будущем



Беспокойство может помогать и направлять

Однажды, когда я достала мою мать своей подростковой озлобченностью, кажется, по поводу воображаемых поклонников, а может, очередной вечеринки, она сказала:

— Беспокойство, когда оно связано с надеждой, становится предчувствием.

Поразмыслив над сказанным, я пришла к выводу, что беспокойство — это ни плохо, ни хорошо, это просто есть. Но если к нему добавить немного надежды, то оно превращается в нечто позитивное. Люди испытывают беспокойство, когда им небезразличен ре-



зультат, но они не знают, каким он окажется. Предчувствие же — это когда вы с нетерпением ждете результата, надеясь на лучшее. Придя к такому заключению, я спросила:

— Ну и как же мне связать беспокойство с надеждой?

— Подготовь себя, подумай о том, как ты можешь сейчас повлиять на результат. Нытье и страдания лишь отнимут у тебя силы — прозвучало в ответ.

Тогда, в детстве, я в ответ на такой совет могла позвонить своей подруге или начать перебирать гардероб, чтобы решить, в чем мне идти на вечеринку.

На фазе подготовки организация — и руководство, и персонал — ощущают сильное беспокойство за свое будущее. Фаза разработки планов и приведения всех и вся в состояние готовности начинается после принятия решения о начале преобразования и длится вплоть до начала реализации этих планов. Когда у людей есть обоснованная надежда на то, что программа преобразований изменит ситуацию к лучшему, их обеспокоенность может превратиться в преданность, энтузиазм и духовный подъем. На фазе подготовки лидеры должны создать условия для появления продуктивной обеспокоенности — аппетита к переменам. Они должны помочь формированию у людей чувства надежды и энтузиазма в отношении будущего, а также желания внести свой вклад в его приближение, поскольку именно эти эмоции порождают энергию, которая необходима для решения бесчисленных задач фазы реализации.

Конечно, далеко не каждый просыпается каждое утро, одержимый желанием превратить планы в реальность. Некоторые считают, что новая инициатива имеет совсем не ту направленность, а то и вовсе противоречит их интересам. Другие просто не желают себя утруждать, ну а третьи — вообще имеют слабое представление о происходящем. Такие нуждаются в стимуле — четком представлении негативных последствий, вытекающих из отказа поддержать программу преобразований.

Как-то я проводила семинар в Гарвардской школе бизнеса на тему управления изменениями. Когда дошла до негативных последствий, один из слушателей спросил:



— А почему вы думаете, что для стимулирования работников недостаточно лишь положительных аспектов? Почему бы просто не поддерживать оптимизм?

Я ответила:

— Когда имеешь дело с большими группами людей в разных странах, невозможно определить мотивацию каждого человека. Помимо этого, я по опыту знаю, что некоторые изменяются лишь тогда, когда страх не измениться оказывается сильнее желания сохранить существующее благополучие.

Именно поэтому я говорю:

— Добивайтесь любви, но требуйте дисциплины.

Нельзя ожидать, что люди влюбятся в образ будущего и загорятся энтузиазмом, если они не представляют себе этого образа. Нельзя требовать дисциплины, если у вас нет стратегии и вы не знаете целей. Нельзя вызвать чувство продуктивной озабоченности, если вы не добьетесь понимания того, что существующая позиция больше не работает. Поэтому на фазе подготовки перед руководителями встают три следующие основные задачи.

- 1. Консолидация управленческой команды вокруг образа будущего и выбранной стратегии.*
- 2. Четкое формулирование представлений о будущем и проработка деталей общего плана с тем, чтобы его могли понять и исполнить другие.*
- 3. Развитие у персонала чувства здоровой неудовлетворенности существующим положением дел и аппетита к переменам; выработка определенных представлений о том, что должно произойти и как этого добиться.*

Неопределенное положение

При слиянии или приобретении фаза подготовки начинается неожиданно, в момент официального объявления о решении одной компании купить другую. Люди сразу начинают задавать вопросы и беспокоиться о том, что должно произойти. Даже после заключения



сделки разговоры не затихают и могут продолжаться еще несколько месяцев, а то и год. За это время могут быть приняты решения по целому ряду задач, связанных с трансформацией, однако их реализации препятствуют юридические моменты. До завершения сделки возможности новых назначений ограничены. Бывают случаи, когда людям, принявшим назначение, запрещается встречаться с их новыми командами. Руководителям двух организаций запрещается обмениваться детальной информацией о принятых стратегиях, портфелях новой продукции и других планах на тот случай, если сделка не пройдет. Приходится также постоянно фокусировать внимание людей на текущей работе, не давать им тратить слишком много времени на планирование и подготовку. Оттого, что люди отвлекаются, может пострадать бизнес. Если такое происходит, акции обеих компаний стремительно падают еще до подписания сделки. Такая неопределенная ситуация нередко таит в себе опасность и разочарование. Один из руководителей сказал об этом так: «Это похоже на долгое ухаживание перед тем, как решиться на брак. Мы знаем, с кем нам придется породниться, но не можем познакомиться с семьей или узнать друг друга ближе. Нам нужно свернуть гору, чтобы подготовиться к новой ситуации, но мы не можем сдвинуться с места из-за всех этих ограничений».

Фаза подготовки — весьма коварное время для новых и молодых компаний. Она обычно начинается после определения модели бизнеса и источников первоначального финансирования. Руководителям и персоналу (если, конечно, таковой имеется!) приходится работать круглые сутки, приближая тот момент, когда бизнес наконец станет «реальным».

Какой бы ни была инициатива изменений, большая часть подготовительной работы ложится на руководителей, и мало кто может помочь им в этом. Именно руководители высшего звена должны участвовать в разработке плана и рекомендаций, поскольку только они могут принимать жизненно важные решения и распределять ресурсы. План необходимо конкретизировать до того, как произойдет делегирование полномочий. Лидер обязан непосредственно участвовать в формировании видения перспектив и выработке страте-



гии, а также глубоко понимать доводы, положенные в основу плана. Лидер должен вникнуть и в детали. Если он это сделает, его усилия окупятся сторицей, когда нужно будет вдохновить организацию и придется убеждать ее персонал в правильности планов. Глубокое знание предмета облегчит обоснование решений и компромиссов позднее, при появлении новых проблем и возможностей. Справедливо и противоположное. Лидерам, которые ограничиваются лишь короткими инструктажами и не вникают в проблемы, наверняка будет нелегко ответить на острые вопросы, задаваемые сотрудниками. А если лидер не может объяснить или отстоять свое видение будущего, вряд ли он сможет вдохновить других на его реализацию.

Взаимоотношения между руководителями: любовь или даже простая симпатия не обязательны

Как-то на заре моей карьеры я помогала организовать совещание группы руководителей, которое в итоге прошло совсем не так, как хотелось. Некоторые отказывались говорить. Все время поднимались не относящиеся к делу вопросы. Люди ходили вокруг да около. Во время перерыва ко мне подошла руководительница маркетинговой службы. «Джини, — сказала она. — Даже и не пытайся заставить нас понравиться друг другу. Я знакома с этими парнями много лет. Двоих я просто не перевариваю по целому ряду причин, в которые не буду вдаваться. Тебе не удастся изменить наши отношения, подталкивая нас к более близкому знакомству». Ее слова звучали настолько категорично, что я только рот открыла. Так я и стояла, пока не нашлась что ответить: «Хорошо. Можете обойтись и без взаимных симпатий, но вам все равно придется работать вместе, и вы должны помогать друг другу». Пауза была довольно долгой, после чего она произнесла: «Да, с этим нельзя не согласиться».

Тема коллективной работы выходит за рамки настоящей книги, однако не могу удержаться, чтобы не сказать о ней несколько слов. Ее, особенно когда в ней участвуют руководители, вряд ли можно назвать праздником любви. Очень хорошо, если члены команды обожают друг друга, но коллективная работа — это прежде всего совме-



стные действия, направленные на общее благо, подчиненные одним целям, предполагающие взаимную помощь ради достижения этих целей. Неспособность создать такую команду может оказаться фатальной для всей программы преобразований.

Наиболее важным аспектом создания руководящей команды является консолидация вокруг видения будущего и стратегии. Без этого программа преобразований не сдвинется с места. Если каждый руководитель будет гнуть свою собственную линию — охранять собственную территорию, концентрировать власть, устраивать бунты и сеять сомнения в других, — преобразования обречены. Работники организаций очень тонко чувствуют глубину убежденности каждого руководителя и безошибочно определяют, есть ли единство в группе. Отсутствие убежденности и солидарности они воспринимают как недоброе предзнаменование. Отдельные люди и группировки начинают примыкать к тем руководителям, которым они симпатизируют и доверяют, или к тем, которые, по их мнению, окажутся победителями. Некоторые же просто отходят в сторону и смотрят, куда подует ветер.

Этот процесс был очень отчетливо виден в компании, скажем Global Inc., американское отделение которой я должна была возродить. Практически в самом начале моей работы с ними в компании сменился генеральный директор. Через две недели после представления нашего окончательного плана реструктуризации новый руководитель вынудил уйти президента американского отделения и назначил своего человека, назовем его Джозефом. Последний был вице-президентом по продажам и маркетингу и не имел практически никакого отношения к планированию задуманных преобразований.

Джозефу досталась в наследство старая команда управленцев, в которую входили руководители четырех направлений бизнеса и пяти функциональных подразделений. В целом они не могли ни работать, ни думать, ни действовать как единая команда. После нашей первой встречи с Джозефом он спросил:

— Вы думаете, отсутствие единой команды играет какую-то роль? В конце концов, мы очень редко работаем вместе. Мы руководим совершенно изолированными подразделениями и организациями.

— Проблема, — сказала я в ответ, — не только в том, что ваша команда неработоспособна. У нее нет единства во взглядах на будущее. Мы пришли к тому, что возрождение будет строиться на единой модели бизнеса и все обязаны использовать ее в своих организациях. Однако двое из ваших руководителей применяют совсем другую модель и не слишком скрывают это в полной уверенности, что вы не сможете поставить их на место. Их явное несогласие подрывает саму идею возрождения, не говоря уже о доверии.

Минуту Джозеф сидел, обдумывая мою тираду, а затем сменил тему. Двумя неделями позже Джозеф вызвал меня к себе в офис.

— Я готов заняться проблемой единства, — объявил он. — Я назначил собрание моих непосредственных подчиненных на субботу. Я хочу, чтобы вы помогли мне выбрать линию поведения и провести это собрание.

Меня это удивило и обрадовало. Для руководителей американского отделения субботние заседания были в новинку, поэтому все были заинтригованы и не находили себе места. «Выход» Джозефа также оказался необычным. Вместо привычного дорогого и элегантного костюма он появился в рубашке, разукрашенной звездами и полосами. Джозеф открыл заседание такими словами:

— Я подумал, если обернуться флагом, вы, возможно, не линчуете меня, когда услышите, что я хочу вам сказать.

Один из непокорных директоров съязвил:

— Нет, но мы можем сжечь вас.

Джозеф сначала удивил, а затем шокировал группу. Он обрисовал свое представление будущего, модель бизнеса и ценности, которые команда руководителей определила несколько месяцев назад в составе плана возрождения, а затем попросил подтвердить, что присутствующие действительно согласны с ними. После этого Джозеф перечислил конкретные действия каждого члена группы, включая и себя, которые не соответствовали заявленным ценностям, и показал, как эти действия подрывают программу преобразований в целом. Когда он подошел к концу перечня проступков, воцарилось молчание. Руководителям никогда прежде не предъявляли таких прямых обвинений (к тому же публичных), да еще с подроб-



ностями и датами и даже указанием времени. Сделав паузу, Джозеф продолжил.

— Мы сами обозначили ценности и модели поведения, которые считали жизненно важными для обновления нашей организации, — произнес он убежденно. — Мы взяли на себя обязательства, персональные и коллективные, жить в соответствии с этими ценностями и быть примером для подражания для остальных работников компании. Мы не сдержали своих обещаний. Такого больше не должно быть. Начиная с сегодняшнего дня!

В зале стояла тишина. Прошло несколько дней, однако два руководителя бизнес-подразделений так и не изменили своего поведения; они продолжали действовать по-своему. Две недели спустя Джозеф уволил обоих. Эхо этого «взрыва» прокатилось по всем уголкам. С этого момента команда стала действовать в полном согласии, а Джозеф возглавил успешную программу возрождения.

Micro Switch: кто должен остаться, а кто уйти

Когда Рей Альварес попал в Micro Switch, большинство новых подчиненных были ему знакомы лишь поверхностно или по отзывам. Он понятия не имел, кому можно доверять. Кто должен остаться? Кому придется уйти? Как быстро должны приниматься кадровые решения? Три члена управленческой группы играли ключевую роль в силу важности занимаемых ими позиций для реализации программы преобразований: Сэм Блэр — вице-президент по продажам; Джоуэл Миллер — вице-президент по финансам; Том Ингман — вице-президент по управлению персоналом.

Генеральный директор Honeywell Джим Ренье позволил руководству Micro Switch распоряжаться прибылью и реинвестировать ее по своему усмотрению, поэтому роль вице-президента по продажам приобретала особую важность для реализации плана перемен — именно на него ложилась задача увеличения объема продаж. Однако когда Рей заговаривал с менеджерами о Сэме Блэре, возникало напряжение — его не считали игроком команды. Перед Реем встала проблема оценки значимости Сэма для организации. Насколько

сильны его связи с клиентами? Насколько глубоко он знает сеть региональных представителей? Насколько он готов сотрудничать с другими членами управленческой команды? Если предложить ему уйти, как он себя поведет? Не перетащит ли он за собой клиентов?

Джоуэл Миллер, вице-президент по финансам, был спокойным и осмотрительным человеком, речь которого состояла из тщательно продуманных фраз. Рей сразу же понял: проблема Джоуэла в том, что он олицетворял «истеблишмент». Он являлся центром власти в старой иерархии, и его воспринимали как человека, имеющего тесные связи с руководством корпорации. Рею нужно было существенно изменить Джоуэла. Способен ли тот ослабить жесткий контроль над финансовой информацией и расширить свою роль? Способен ли корпоративный скряга превратиться в финансового менеджера, умеющего видеть дальше своего носа?

Постепенно у Рея складывалось впечатление, что Джоуэл может измениться. Окончательно он понял это, когда однажды в его кабинете стал задавать вопросы по учетной политике. Джоуэл улыбнулся и сказал:

— В старые времена я бы сказал, что мы делаем так потому, что всегда так делали. Для новой компании это не совсем правильно, и мы найдем более подходящий выход.

Самым обнадеживающим открытием было то, что Джоуэл оценивал финансовое положение отделения точно так же, как и Рей.

— Совершенно очевидно, что мы находимся в тяжелом положении, — говорил Джоуэл. — Роста бизнеса не наблюдается уже в течение несколько лет. Объем продаж в натуральном выражении непрерывно снижается. Прибыль тоже падает, нам приходится существенно повышать цены каждый год, чтобы покрыть потери. Конечно, всем известно, что впереди нас ждут проблемы. Не нужно быть гением, чтобы понимать, что долго так продолжаться не может.

Третий ключевой игрок — Том Ингман, вице-президент по управлению персоналом — был крупным белокурым человеком, все эмоции которого были написаны у него на лице. Когда он был взволнован или расстроен, его лицо заливалось краской, а светло-голубые глаза сверкали. Рей обнаружил, что Том знает о реальном положении дел



давным-давно. Его безмерно беспокоило то, что руководство слишком сконцентрировано на краткосрочных результатах и практически не уделяет внимания долгосрочным инвестициям в материальные и нематериальные активы, которые обеспечат жизнеспособность Micro Switch. Том неоднократно и безуспешно пытался подтолкнуть предшественника Рея к «наступательным действиям» и «вдохновенному руководству». Его призывы были оставлены без внимания.

Рей прекрасно понимал, в каких условиях работала его управленческая команда прежде, и был готов дать ей время приспособиться к новому порядку. Вместе с тем он очень быстро изменил структуру организации и привел двух новых вице-президентов. То, что один из них был поставлен во главе нового крупного отделения, особенно расстроило старых менеджеров. Рей поручил новое отделение Алексу Фишеру, который был моложе большинства работавших в компании менеджеров, имел безупречный внешний вид и любопытное резюме. У Алекса был хорошо подвешен язык и он разбрасывал идеи направо и налево, правда, большинство из них его коллеги признавали неработоспособными. Глядя на это назначение, некоторые из подчиненных Рея стали сомневаться в том, что он понимает их, да и вообще знает, что делает.

Рей попросил меня помочь ему и его управленческой команде в создании образа будущего, выработке стратегии преобразования Micro Switch и консолидации различных бизнес-единиц. Мы начали наше первое совещание с поиска общих ответов на ряд серьезных вопросов.

Какой мы хотим видеть компанию Micro Switch?

Что, с нашей точки зрения, возможно сделать? Что необходимо сделать?

Можем ли мы это осуществить?

Как мы представляем себе нашу совместную работу?

Каким образом можно превратить эту группу в эффективную команду?

Чего добивается Рей, чего он ожидает от нас?



С кем из присутствующих Рей собирается продолжить работу?
Как и когда мы узнаем, работают ли все эти новшества?

В течение нескольких дней после первого совещания я переговорила с глазу на глаз с каждым из непосредственных подчиненных Рея и выслушала все, что их беспокоило. Это была довольно нервная группа, участников очень беспокоило отношение к ним Рея. Что он думает обо мне? Как мне заслужить его доверие? Собирается ли он увольнять кого-либо? Один заявлял:

— Мы знаем, что не всем из нас доведется пройти этот путь. Это нормально. Все уверены в необходимости перемен, но никто не хочет верить, что именно он окажется за бортом.

Другой вторил:

— Конечно, неприкасаемых у нас нет; у Рея свои планы, кого оставить, а кого убрать. Не думаю, что Рей уволит всех. Но он привел с собой новых людей. Один из них уже отхватил самый лакомый кусочек. Произойти может все что угодно.

Больше всего руководителей беспокоил стиль Рея. Он не был похож ни на кого, с кем им приходилось иметь дело прежде.

— Он невероятно энергичен и не терпит глупостей. Он действительно заводится с пол-оборота, — сказал один из них. — Он очень силен и невероятно сосредоточен. Он нацелен на выполнение задачи!

Некоторые решили, что лучше всего — держаться от Рея подальше.

— Я просто не хочу мелькать на экране его радара, — признался другой.

Один из руководителей обрисовал, как однажды вечером он обсуждал с Реем стили управления.

— Рей сказал мне, что сможет продемонстрировать мне больше стилей управления, чем я могу себе представить. Он выбирает такой стиль, который, с его точки зрения, необходим для выполнения работы. Когда ситуация меняется, он меняется вместе с ней.

Для команды Рея этот комментарий звучал особенно тревожно.

— Очень похоже на оправдание необузданного нрава, — раздавались голоса. — Ну и как прикажете приспособливаться к Рею, если он постоянно меняет стиль своего поведения?



Примерно через два месяца Рей решил, что пришло время провести выездное заседание для более глубокой проработки образа Micro Switch в десятилетней перспективе. На мои плечи легла задача организации этого заседания. Мы собрались в конференц-зале одного из отелей и все утро работали над образом будущего и миссией компании. Некоторые полагали, что никаких радикальных изменений не потребуется. Другие были уверены в том, что нечто кардинальное необходимо, но не соглашались с предлагаемым решением. Во второй половине дня мы перешли к обсуждению ценностей, убеждений и моделей поведения. Как это часто бывает, определение ценностей удалось более легко, чем выработка взглядов на образ будущего. Разговор шел об открытости и честности, сотрудничестве и преданности. Довольно быстро определился набор ценностей и были очерчены желательные модели поведения. Выдохнувшись, все отправились на обед.

Вечер показал, что разговоры о ценностях не всегда реализуются в поведении. Казалось, всем было очень удобно за длинным обеденным столом в ресторане отеля, однако быстро обнаружилось, что это не так. Например Сэму Блэру не понравилось обслуживание, и он стал громко выговаривать официанту и метрдотелю. Мой сосед тихонько рассказал мне, что именно за такое поведение Блэр попал в черный список одной из крупнейших авиакомпаний.

На другом конце стола Алекс, новый вице-президент, громко что-то вещал, перескакивая с одной темы на другую, не давая слова никому сказать и никого не слушая. Том, вице-президент по управлению персоналом, который усмотрел явное противоречие такого поведения с тем, о чем говорилось в течение дня, покраснел от возмущения. Рей сидел тихо и наблюдал.

Мне стало ясно, что находящаяся передо мной группа — это просто собрание индивидуумов, а вовсе не команда, готовая возглавить программу масштабной трансформации. Они и понятия не имели, к чему нужно готовиться, какое место они занимают в неофициальной иерархии и как себя вести друг с другом и с Реем. Нам предстояла колоссальная работа.

Заблуждающийся маэстро: военачальник или дирижер?

Лидер может добиться консолидации своей команды путем анализа информации, бесед с глазу на глаз и коллективных обсуждений, выслушивания, совместной работы и отсеивания. При этом следует анализировать весь комплекс разнообразных данных, особенно в неоднозначных областях. Ситуации, когда высказывания бывали чересчур легковесными, один из моих клиентов характеризовал как «избыток мнений и недостаток данных».

На коллективное обсуждение необходимо выносить такие проблемы, по которым имеются разногласия, но есть и возможности найти согласие. Я не раз наблюдала, как совещания руководителя с подчиненными превращались в серию диалогов, где не было и намека на коллективное обсуждение. Такой стиль поведения довольно распространен и напоминает колесо со спицами, в центре которого находится руководитель. Одного из руководителей, с которым мне пришлось работать, я прозвала Маэстро из-за его чрезвычайной уверенности и стремления управлять всем и вся. Подход Маэстро к обсуждению нового курса в бизнесе был следующим. Он представлял свои соображения группе, а затем принимал вопросы и возражения от каждого участника. Он вел себя на подобных обсуждениях, как военачальник на поле брани, предполагая, что если вопросы и комментарии иссякли, а группа умолкла, его идея «победила». Превращая обсуждение в серию диалогов, Маэстро лишал себя возможности услышать и понять дополнительные аргументы за и против, а также получить представление о ходе мысли подчиненных. Он не давал группе даже шанса выработать собственный взгляд. Если бы он управлял обсуждением, как дирижер оркестром, не спешил бы с выражением собственных взглядов, ему открылось бы все богатство идей. Прислушиваясь к тому, как другие высказывают критические замечания и отстаивают свои позиции, Маэстро мог бы познать природу и глубину возможного противодействия в будущем, а также сформировать «репертуар» ответных реакций и решений. Лидеру нужен энтузиазм, а не молчаливое согласие. Команда руководящих работников, которые лишь смиренно исполняют приказания лидера, — недопустимое явление в ус-



ловиях преобразования организации. Лидеру требуется штат усердных миссионеров. Преобразование реализуется через участие, а также выслушивание и разделение взглядов.

Изменение коллектива неотделимо от изменения его членов: договор о модели поведения

Когда управленческая команда приходит к согласию относительно видения образа будущего, стратегии и ценностей, необходимо определить модели поведения, как поддерживающие выбранную стратегию, так и несовместимые с ней. Поведение группы и организационные изменения нельзя отделить от поведения и изменения каждого индивидуума, входящего в эту группу. Это наиболее сложная часть любой программы преобразования, особенно на уровне руководства. Лев Толстой писал: «Все хотят изменить мир, но никто не думает об изменении самого себя».

Человек может признавать, что ему необходимо изменить модель своего поведения, и при этом не иметь ни малейшего представления, как это сделать. Доктор Мьюриел Джеймс, автор книги «*Born to Win*» и мой учитель, использовала так называемый «договор о модели поведения» с тем, чтобы помочь своим клиентам определить конкретные шаги на пути изменения. Я немного видоизменила этот договор и успешно применяю его в работе с собственными клиентами. Приведенные ниже пять вопросов помогают сделать трудноопределимые обязательства ясными и выполнимыми. Я обнаружила это, когда пыталась измениться сама. Пытаясь ответить на эти вопросы, я не раз осознавала, что на деле вовсе не горю желанием брать на себя обязательства, о которых думала, и нечего здесь притворяться.

1. От чего в моем поведении необходимо отказаться, чего в нем не хватает, что следует изменить?

Проанализируйте собственное поведение и/или деятельность. (Вы не можете взяться за изменение кого-нибудь другого!) Иногда самое трудное — согласиться с необходимостью изменений. Но когда решение принято, не останавливайтесь на ме-



сте. То, от чего вы хотите отказаться, необходимо заменить на нечто новое. Простой пример: я хочу перестать опаздывать на встречи — я начинаю приходить вовремя.

2. Что конкретно я собираюсь предпринять?

Чтобы обрести эффективность, действия и поведение должны быть ясными и измеримыми. Представьте все возможные действия и продумайте альтернативные сценарии. В продолжение предыдущего примера: я анализирую мой календарь встреч утром, в полдень и вечером с тем, чтобы четко знать, где и когда мне надо быть. Если совещание или мероприятие, на котором я нахожусь, затягивается и ставит под угрозу мою следующую встречу, я извиняюсь и ухожу или звоню и сообщаю о том, что я опаздываю и когда буду.

3. Каким образом известить о моем намерении окружающих?

Это важно по двум причинам. Во-первых, это уменьшает возможность изменить принятое решение, а во-вторых, наличие тех, кто может тебя проконтролировать, очень помогает. Думаю, многие знают по опыту, что заставить себя делать утреннюю гимнастику намного легче, если в спортивном зале (бассейне и т.п.) тебя ждет приятель. Если о моем решении измениться, кроме меня, не знает никто, я всегда могу обосновать бездействие, а затем разыграть удивление, увидев, что мои планы не дают результата. Если же я сказала своему коллеге или мужу, что буду приходить вовремя, у меня появляется дополнительный стимул сделать именно так, поскольку в противном случае мне придется стыдиться невыполненных обещаний. Если перемены касаются уязвимых сторон вашей натуры, говорите о них лишь с теми, кому доверяете, с людьми, которые желают вам успеха. Очень важно защитить себя на то время, пока вы осваиваете новую модель поведения.

4. Как я могу сорвать свои начинания?

Это мой любимый вопрос, поскольку, когда я хочу увильнуть от чего-либо, я могу быть очень лукавой и изобретательной



в подборе оправданий и обоснований своего бездействия. Участник одной из групп менеджеров, с которой мне пришлось работать, ответил на этот вопрос так: «Я исчезну». После перерыва я хотела узнать, что же именно он имел в виду, однако он сбежал! Думаю, он знал себя очень хорошо.

У каждого из нас есть средства, позволяющие сорвать собственную программу перемен. Какие оправдания мы можем найти? Какие предлоги мы можем изобрести? Пытаясь сформулировать сейчас возможные варианты, мы облегчаем их распознавание в будущем. Например:

— Все равно все опаздывают на совещания, прийти вовремя — значит, просто потерять время.

— Собрание — это не опера. Не думаю, что мне не достанется места, если я опоздаю.

— Ужасно не люблю выслушивать вступительные слова, поэтому лучше прийти попозже.

Один из моих вечно опаздывающих клиентов держал наготове такую отговорку.

— Прийти раньше — значит, продемонстрировать свою неуверенность. Прийти вовремя — продемонстрировать одержимость навязчивой идеей. У меня нет ни того, ни другого. Я прихожу чуть позже, значит, я уверен в себе, — говорил он с улыбкой.

— Любопытный взгляд, — отвечала я, — но, когда вы опаздываете, другие думают, что либо вы относитесь к ним враждебно, либо смотрите на них свысока, либо просто несобранны. Как вы думаете, что из этого более всего подходит к вам?

5. А что я получу за это?

Редко когда люди изменяют свое поведение просто потому, что так нужно. Намного легче осуществить изменения, если известен положительный эффект или негативные последствия. Побудительная причина может быть совсем простой: новый шеф не переносит людей, которые опаздывают. А может быть так,

что изменения в поведении индивидуума связаны с коллективным поведением. Например, наша декларация ценностей содержит следующее положение: «Уважение к личности». Я считаю, что опоздать на встречу — значит, проявить неуважение. Здесь я вполне могу измениться сразу и, таким образом, зримо продемонстрировать свою приверженность общим ценностям. Иногда самомотивирование требует определенной изобретательности. Например, если мне удастся не опоздать ни на одну встречу в течение месяца, в выходные я позволю себе поиграть в гольф в Пеббл Бич. Когда вы выстраиваете систему поощрений для себя, не забывайте соизмерять размер вознаграждения с затраченными усилиями, выбирайте те стимулы, которые действительно поощряют к действию и заставляют стремиться к цели, требующей напряжения сил, но вместе с тем вполне достижимой.

Объединение культур не означает их перемешивания

Объединение культур в организации не менее важно, чем согласие в рядах руководства. Я говорю о культуре во множественном числе потому, что в каждой организации их множество. В каждом производственном подразделении, в регионе, у разных продуктов и брендов — своя культура. Различные направления — продажи, инжиниринг, маркетинг — также способствуют возникновению разных культур. Кроме того, продолжают существовать культуры когда-то поглощенных, а ныне ассимилированных организаций. И в этом нет ничего необычного — люди продолжают отождествлять себя с той компанией, в которую они изначально пришли, даже спустя годы после того, как эта компания растворилась в другой. В некоторых компаниях культура формируется вокруг отдельных проектов, инициатив или в отдельных командах. В GTE (ныне Verizon), традиционной телефонной компании, люди называли группу GTE Internetworking (которая отделилась и теперь называется Genuity) не иначе, как «юнцы». Во многих компаниях, претерпевших трансформацию в связи с появлением новых технологий, существует подоб-



ное деление на поколения, хотя сами они редко в этом признаются. Еще более трудно поддающееся описанию различие обусловлено особенностями характера управления. Существуют, например, компании, в которых преобладает «мужской характер», а есть и такие, где «женское начало» несомненно берет верх. Любая из этих культур может быть удивительно сильной и стойкой.

Очень важно научиться взаимодействовать с различными субкультурами, поскольку они по-прежнему определяют, как отнесутся люди к новым инициативам: воспримут их или будут противиться. К счастью, чаще всего руководители, входящие в управленческую команду, сами являются продуктами этих культур, поэтому коллективно они вполне способны понять ответные реакции во всем многообразии и выработать соответствующие подходы.

В Micro Switch Рея в первый момент сильно беспокоило отсутствие многообразия культур в группе руководителей. Здесь принадлежность к культуре традиционно определяли специализация и положение в иерархии — сотрудники делились на рабочих, руководителей среднего звена, специалистов, административный персонал. В CoVen, напротив, существовали десятки культур, которые определялись национальностью, профессиональной специализацией, направлением в терапии, видом лекарственных средств и связями с компанией. В идеале в перечень ценностей, принятых командой руководителей, следует включить лучшие ценности каждой культуры. Чтобы стать действенным, образ будущего должен обладать эмоциональной привлекательностью, быть достаточно общим, чтобы позволить каждому вносить вклад в дело, и одновременно достаточно простым, чтобы его было легко запомнить и воплотить.

В ходе обсуждения культуры руководителям нелишне представить себя в роли корпоративных антропологов и поставить ряд ключевых вопросов.

Где различные привязанности или ценности объединяют людей, а где разобщают?

Где нам труднее всего работать друг с другом? Какие модели поведения создают барьеры?



Какие взаимосвязи являются критическими для выполнения работы и/или создания нового знания?

Что лучше всего укрепляет эти взаимосвязи?

Расшифровка и нанесение на карту различных культурных подходов дает лидерам неоценимое понимание того, как компания реально работает и что нужно предпринять для изменения существующего положения дел. Как-то я беседовала с вице-президентом по управлению персоналом одной компании, которой предстояло слияние. Он сказал: «Когда это слияние произойдет, у нас будет 125 000 работников на двух континентах. Так что же, нам теперь придется направить все силы на создание новой однородной культуры?» Я поспешила успокоить его, объяснив, что целью является вовсе не некая однородная культура, а новая корпорация с таким набором ценностей, которые могут объединить и усилить множество существующих субкультур, позволить эффективно выводить новую продукцию на рынок и обслуживать клиентов.

Различия в подходах к бизнесу более существенны, чем различия национальных культур

Наш опыт работы над проектами по международному слиянию позволил нам сделать удивительный вывод: различия в философии бизнеса и деловой культуре представляют при слиянии намного более серьезную проблему, чем различия национальных культур. Например, две базирующиеся в США телекоммуникационные компании с сильно отличающейся философией бизнеса и практикой могут при слиянии столкнуться с большим числом разногласий, чем телефонные компании из Франции и Германии с близкой философией и практикой. Конечно, нельзя утверждать, что национальные и социальные различия не играют никакой роли. Несомненно, различия в национальности, языке, часовых поясах и обычаях очевидны и важны, однако подавляющее большинство руководителей упускают самое главное различие — в представлениях о самом бизнесе и вытекающих из них моделях поведения.



Результаты, полученные BCG в ходе исследования роли культурных различий при слиянии компаний из стран Европейского сообщества, полностью подтверждают вывод о том, что различия в подходах к бизнесу порождают более серьезные и более разрушительные разногласия, чем различия национальных культур. Мы обнаружили, что разногласия, касающиеся стиля ведения бизнеса, способны привести к «массированному уничтожению стоимости» как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. В число краткосрочных эффектов попадает потеря самообытности членов поглощенной компании, нарушение нормальных бизнес-процессов, почти навязчивая концентрация на внутренних проблемах (нередко в ущерб вниманию к клиентам и конкурентам) и падение производительности. Более долгосрочные эффекты включают потерю видения перспектив — персонал перестает понимать, зачем он работает, и видеть смысл в повседневной деятельности; нескончаемые конфликты деморализуют работников; культура становится деструктивной оттого, что отдельные люди и группки жаждут мести за прошлые обиды; нарастает разочарование людей и равнодушие к работе и проектам.

В определенной мере задача фазы подготовки заключается в понимании фундаментальных различий и направлении усилий, желательно на высшем уровне, на их преодоление. Какие у нас приоритеты — снижение затрат или рост добавленной стоимости? В чем следует видеть движущую силу разработки продукции — в ученых-звездах или отлаженных процессах и развитой инфраструктуре? Мы осваиваем новые рынки или работаем над новыми торговыми марками? Если нет единой философии, лежащей в основе бизнеса, менеджеры и работники не могут преодолеть существующие различия и шагнуть навстречу друг другу. Приложение общей философии бизнеса к конкретным локальным структурам может вдохнуть жизнь в программу преобразований, которые должны произойти на фазе реализации.

К счастью, наши исследования также показали, что при наличии в целом грамотного управления, когда цели ясны, а участники понимают, как должны приниматься решения и чем измеряется успех, различие в культурах стимулирует творчество и нововведения. Раз-

личие в культурах, неважно, чем оно порождено — философией ли бизнеса или национальной принадлежностью, всегда влияет на процессы, а вот к чему это влияние приведет — к «порочному» или «продуктивному» кругу, — зависит от ясности взглядов руководства и его помощи (рис. 5.1).

Достижение единства не гарантирует преданности делу, а преданность — энтузиазма

Бывают случаи, когда группе руководителей удастся определить миссию, стратегию, ценности и модели поведения и даже достигнуть единства в этом отношении, однако при этом в ней не ощущается ни преданности делу, ни энтузиазма. Одного только единства мнений недостаточно для поддержания духа членов команды на протяжении всего процесса преобразований, который может занять месяцы, а то и годы. Им необходима вера, они должны гореть энтузиазмом.

Заручиться преданностью помогают моменты «прорыва», моменты, когда к одному или нескольким членам команды приходит по-

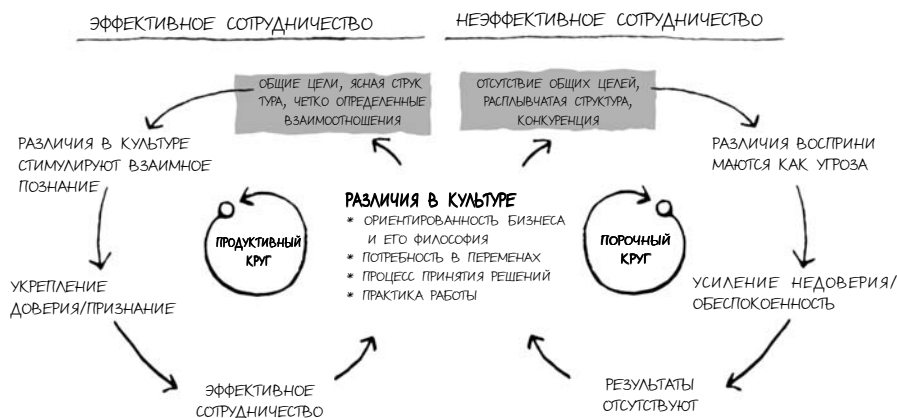


Рис. 5.1. Различия в культурах могут усиливать как позитивные, так и негативные рабочие взаимоотношения



нимание того, что они не могут больше действовать, как раньше, что они просто обязаны придумать новые подходы. Такие моменты могут возникать вследствие кризиса (потери клиента, отрицательного отчета аналитика, ухода одного из ключевых руководителей), раскрытия новых данных (удручающего отчета по продажам, тревожных выводов анализа положения) или нового взгляда на ситуацию (метафоры, истории, разговора или личного опыта).

Однажды я наблюдала, как группа руководителей анализирует внутреннее состояние в поисках путей подготовки организации к началу реализации программы преобразований. (Такой анализ мы называем «Готовность, желание, способность», он будет рассмотрен в следующей главе.) Данные, представленные в срезе *география, отделение, уровень иерархии и стаж работы*, показывали, что большинство работников не верят в результативность проекта. Подобные результаты привели руководителей в негодование. «Это показывает, насколько высок уровень сопротивления переменам в организации, — звучали голоса. — Они не слушают, что мы говорим. Они не верят нам». Вдруг один из руководителей сказал: «А знаете, я провел маленький эксперимент. Я попробовал заполнить анкету, глядя на все глазами рабочего. Через две недели я снова заполнил анкету, но уже со своей позиции. Когда я их сравнил, ответы оказались одинаковыми. Именно в этот момент мне стало ясно: я сам не верю в результативность программы и всему, что мы здесь говорим». В комнате воцарилась тишина, а затем началось реальное, значительно более честное и откровенное обсуждение результатов обзора. Слышались такие комментарии: «Если мы сами не хотим тратить свое время и силы на это, с какой стати будут гореть желанием остальные?»; «Обзор показал, что работники компании оценили нашу позицию совершенно правильно». Внимание постепенно сконцентрировалось на одном вопросе: каким образом можно сделать программу преобразований интересной для *нас самих*? Результатом дискуссии стал совершенно новый подход к управлению изменениями в компании.

Из сказанного вытекает следующий вывод: руководители должны быть искренне заинтересованы в программе преобразований, в противном случае она обречена на провал. Бесполезно изображать



притворную приверженность и энтузиазм, работников все равно обмануть не удастся. С какой стати рядовой сотрудник должен гореть энтузиазмом, когда у команды руководителей двойственное отношение к этой программе преобразований?

CoVen: слияние равных?

Ситуация на фазе подготовки в компании CoVen во многих отношениях существенно отличалась от ситуации в Micro Switch, а потому и команда руководителей действовала совершенно иным образом.

Подготовка началась с официального объявления о слиянии Venerable с Commando Drugs и образовании крупного фармацевтического концерна Commando-Venerable International, или CoVen. Объявление стало первополосной новостью и мгновенно облетело весь земной шар. Работники обеих компаний знали, что происходит, но подробной информации у них не было. Все, чем они располагали, — это новости из средств массовой информации да слухи, циркулирующие в коридорах и корпоративных компьютерных сетях.

Персоналу было известно, что Venerable BV и Commando Drugs — это интернациональные фармацевтические компании, поставляющие на рынки по всему миру целый ряд конкурентоспособных продуктов и имеющие миллиардные доходы. Известно было и то, что, хотя объединение компаний было разрекламировано как «слияние равных», в сделке доминировала Commando. Сделка, которая оценивалась в 28 млрд. долларов, должна была привести к созданию того, что пресса называла «глобальным центром влияния» с производственными мощностями, разбросанными по 38 странам, с численностью работающих в 45 000 человек, с портфелем успешно конкурирующих на рынке лекарств и целым рядом новых разработок на разных стадиях завершения.

За броскими заголовками следовали аналитические статьи. Аналитик Пайт Янсен, например, написал в международном еженедельнике следующее:

— Причин для поглощения существует множество. Отсутствие опыта и талантов первой величины не позволяет Commando занять позиции в неко-



торых сферах медицины, в частности онкологии и инфекционных заболеваний. В Venerable же этими направлениями занимаются ученые мирового уровня. В прежние времена европейская фармацевтическая компания ни за что бы не пошла на подобное слияние с агрессивным американским конкурентом, но сейчас ситуация изменилась, поскольку срок действия патента на ее антидепрессант-бестселлер истекает, а получить официальное разрешение на выпуск нового лекарства не удастся. Совершенно неожиданно для себя лидер отрасли оказался в яме, из которой не может выбраться, и цена его акций наглядно отражает неопределенность будущего компании. По словам руководства обеих компаний, слияние позволит объединить сильную маркетинговую политику Commando и исследовательские достижения Venerable, в результате чего появится новый конкурентоспособный игрок с надлежащей продукцией, быстрый и гибкий, способный добиться успеха на рынке. Ах да, еще за этим стоят два генеральных директора, каждый из которых получит по 40 млн. долларов плюс право купить пакет акций на льготных условиях и прочие награды. Лучшее лекарство от всех болезней!

Если не касаться личных мотивов, можно было с уверенностью сказать, что это слияние ожидали большие трудности. На моей шкале сложности реализации преобразования обе компании занимали высшие позиции. В число аспектов, требующих выработки нового подхода, входили модель бизнеса, стратегия, организационная структура, ключевые процессы, состав команды руководителей, консолидация производственных мощностей, сокращение численности персонала и рационализация информационных систем. Восемь направлений — ровно столько, сколько было у Рея Альвареса в Micro Switch. Вместе с тем сложность преобразований в фармацевтических компаниях буквально по каждому из этих пунктов была существенно выше. Так, разработка нового лекарства неизмеримо сложнее и дольше разработки и производства электронных компонентов. Фармацевтические лаборатории и производства имеют узкую специализацию и подвергаются значительно более жесткому контролю, чем промышленные объекты. Численность персонала (45 000 работников в CoVen против 5000 в Micro Switch) также осложняла ситуацию. Положение усугубляло и то, что значительная часть персонала могла лег-



ко найти себе новое место работы, объекты были разбросаны территориально, культуры значительно различались, а головные офисы компаний находились в странах, где говорили на разных языках.

Конфликт ценностей: стремление к наживе и добродетельность

Значительную трудность представляло то, что компании ориентировались на разные, противоречащие друг другу ценности, а их отношение к бизнесу и корпоративные культуры разнились прямо-таки кардинально. Commando, которой было всего десять лет отроду, имела ярко выраженную коммерческую ориентацию и концентрировала усилия только на лекарствах с большим рыночным потенциалом; компания активно занималась маркетингом и рекламой. Работники Commando считали себя проницательными, агрессивными и быстро схватывающими ситуацию; они выбрали Commando потому, что хотели быть в составе команды победителей. Персонал Commando смотрел на приобретение Venerable положительно, поскольку это укрепляло их лидирующую позицию в отрасли, а также сулило приток талантов и расширение масштабов разработки новой продукции. Однако в целом Venerable была в глазах людей Commando слишком степенной и оторванной от конкурентной гонки компаний. Они полагали, что поглощение — хороший шаг, поскольку Commando может подхлестнуть Venerable и научить ее тому, как надо конкурировать на глобальном уровне.

В отличие от своего молодого партнера, Venerable имела большую историю. Ее люди верили в то, что их миссия заключается в создании и выпуске на рынок лекарств, несущих благо человечеству. Venerable видела себя компанией, ориентированной на ценности, компанией, которая вдохновляет своих работников. Многие, даже бывшие сотрудники, ощущали глубокую привязанность к компании и гордились своей принадлежностью к ней, невзирая на недовольство текущим управлением и потерю положения на рынке. Они чувствовали справедливое негодование при мысли о захвате своей компании варварами из Commando. Сотрудники Venerable считали, что руко-



водство предало их, и не могли понять мотивов слияния. Единственная надежда была на то, что «справедливость восторжествует» и культура и цели Venerable возьмут верх.

Официальное объявление о слиянии сопровождалось звуками фанфар, улыбками и бесчисленными рукопожатиями руководителей. Вновь созданная компания сразу же оказалась на фазе подготовки. В течение недели был создан исполнительный комитет. Рик Герни, бывший глава Commando, который был назначен генеральным директором, быстро сформировал объединенную команду руководителей (executive integration team — EIT) — группу в составе членов исполнительного комитета и ответственных за коммерциализацию бизнеса из обеих компаний. Перед EIT стояла задача разработки общей модели бизнеса и структуры новой организации.

В течение нескольких недель EIT работала в обстановке секретности. Ее члены и генеральный директор хранили молчание относительно целей и конкретных задач EIT, процедур ее работы, сроков этой работы и того, что должно произойти, когда работа будет завершена. Участники команды договорились, что информация в какой бы то ни было форме не должна передаваться ни в отделы, ни коллегам, ни кому-либо еще.

Люди в обеих организациях терялись в догадках. Они подозревали, что планируются увольнения и закрытие отдельных производств. Все пытались угадать, какие исследования будут свернуты, а какие получат дополнительное финансирование. Стали циркулировать слухи, люди все больше нуждались в конкретной информации. Они искали скрытый смысл в действиях и мимолетных замечаниях со стороны членов EIT. Кто и с кем завтракает? Кто куда поехал, когда и зачем? Кто встречался с Риком? После каждого заседания EIT помощники руководителей подвергались настоящим допросам, их спрашивали о том, как долго длилось заседание, кто с каким видом выходил.

Наконец, через два месяца напряженной работы EIT предложила свои рекомендации совету директоров. На следующей неделе Герни в ходе телефонной конференции с аналитиками и представителями прессы обрисовал новую корпоративную структуру и назвал руко-



водителей двух высших уровней. По его словам, CoVen планирует сокращение числа рабочих мест с 45 000 до 37 000, т.е. примерно на 16 процентов. Сокращение затронет все подразделения и направления в обеих компаниях. Несмотря на то что все ждали чего-то подобного, заявление вызвало шок в CoVen. Люди практически перестали работать, пытаясь найти ответ на вопросы: «Что будет со мной? Удается ли мне сохранить работу? Не придется ли мне переезжать в другое место? Кто станет моим начальником, а кто окажется в моем подчинении? Изменится ли моя зарплата? Продолжится ли работа над моим проектом?».

Такая озабоченность кардинально отличается от той, о которой говорила моя мама. В CoVen озабоченность, сопровождаемая дурными предчувствиями, опасениями и недоверием, стала подготовкой к чему-то страшному.

Не все слияния приводят к сдвигам

Слияния и приобретения не всегда приводят к столь кардинальным переменам, как в случае CoVen. Когда крупная компания приобретает небольшую фирму, «слияние» может происходить двумя путями: (1) приобретенная компания продолжает функционировать автономно, а преобразования затрагивают лишь некоторые системы и процедуры, изменение которых необходимо с точки зрения покупателя (обычно это системы бухгалтерского учета, отчетности и распределения информации); (2) покупатель включает приобретенную компанию в общую структуру и интегрирует новых людей в свою организацию. В последнем случае маленькая компания растворяется практически без следа. Первый путь характерен для компании Johnson & Johnson, а второй — для Cisco Systems и General Electric. Все три компании известны многочисленными и успешными приобретениями. Было бы интересно проследить, как GE справится с поглощением концерна Honeywell, учитывая размер и сложность структуры последнего.

Даже в ходе крупных слияний и приобретений приобретенная компания может избежать глубоких преобразований, если объединяются имеющие мало общего направления бизнеса, производства



или персонал. Однако когда сливаются близкие по размерам компании, ведущие один и тот же бизнес, последующая интеграция неизбежно связана с существенными изменениями. У таких компаний просто нет выбора, они должны пройти через отделение ненужного и отбор необходимого. Они должны рационализировать свои производства и трудовые ресурсы, а это подразумевает сокращение штатов и дублирующих звеньев, часто закрытие производств, увольнение сотрудников, выбор одного элемента бизнеса и отказ от другого (например, выбор одной из двух информационных технологий). Им приходится интегрировать системы, процессы и культуры, отыскивать пути для совместной работы. Этот непростой процесс осложняется в еще большей мере глубокой внутренней обеспокоенностью и пристальным вниманием сторонних наблюдателей. Аналитики, акционеры, правительства, конкуренты и клиенты внимательно следят за тем, как протекает внутренняя перестройка и интеграция. Напряжения добавляет и то, что компания не может ослабить внимание к своей рутинной деятельности — созданию и продаже продукции, обслуживанию клиентов, а также поддержанию отношений с партнерами и поставщиками.

Несмотря на то что руководство хотело бы представить слияние Commando и Venerable как соединение двух точно подходящих друг к другу элементов головоломки, на деле в компаниях было колоссальное число пересекающихся направлений. На BCG легла задача помочь новой компании осуществить рационализацию и интеграцию. Когда мы встретились с советом директоров, EIT уже сформировала команды под каждое из основных направлений. Они должны были заняться теми фундаментальными вопросами, ответы на которые нужно было найти на фазе подготовки:

Какой будет структура каждого направления в новой организации?

Какими областями медицины нам следует заниматься, а от каких нужно отказаться?

Где следует разместить производственные мощности?

Как компания будет выходить на рынок?

Как следует организовать вспомогательные направления?



Какие новые процессы потребуются? Какие процессы нуждаются в перепроектировании?

Как следует распределить трудовые ресурсы?

Поскольку генеральный директор имел большой опыт управления изменениями в крупных организациях, ЕИТ очень быстро пришла к согласию. Члены ЕИТ с большим энтузиазмом смотрели на слияние компаний и надеялись, что и все остальные воспринимают это событие так же. Они видели в слиянии смелый и агрессивный поступок, который должен привести к появлению великой всемирной корпорации. Руководители искренне верили в то, что каждая компания, взятая по отдельности, была ограничена в своих возможностях, а это могло существенно ослабить ее позицию в ближайшие несколько лет. Они искренне полагали, что ни одна из компаний не могла дальше успешно действовать в одиночку. Помимо прочего руководители видели в новой организации перспективу для себя, надеялись на расширение полномочий и усиление влияния, ну и, конечно, на рост своего благосостояния. У них было ощущение, будто они сами вершили собственные судьбы. Победа ли, поражение ли — в любом случае руководители оставались в выигрыше. Для них слияние представлялось своего рода воздаянием, как в корпоративном плане, так и в личном.

CoVen: неразбериха в организации исследований и разработок

Руководители исследовательских подразделений корпорации (research and development — R&D), однако, совсем не разделяли уверенности ЕИТ, не видели ясной цели и не испытывали особого восторга от слияния. В составе команды BCG я должна была работать как раз с этими подразделениями, анализируя проблемы организации и перспективные области. Нам хотелось создать определенный задел и сдвинуть процесс с мертвой точки еще до начала фазы реализации. Я взаимодействовала непосредственно с доктором Марко Траском, новым вице-президентом по исследованиям и членом ЕИТ. Естественно, он был также и руководителем команды R&D.



Марко Траск прежде возглавлял исследовательское направление в Commando Drugs. Он начал свою карьеру как исследователь у одного из конкурентов Commando. Через семь лет он ушел оттуда и стал президентом одной из новых биотехнологических компаний. Под его руководством компания добилась успеха, выпустила акции и стала публичной; Траск покинул ее сразу же после того, как удалось превратить в деньги доставшийся в качестве вознаграждения пакет акций. В течение нескольких лет он работал как независимый консультант, одновременно занимая должности то в одной, то в другой компании, которой нужен был опытный ученый-менеджер для временного руководства или осуществления серьезной программы. Когда ему представилась возможность возглавить новое направление R&D в компании Commando, он ухватился за нее не раздумывая. В течение пяти лет Траск быстро продвигался по служебной лестнице в подразделениях Commando в разных частях света и, наконец, добрался до должности вице-президента по исследованиям.

Марко пользовался уважением со стороны коллег, обладал коммерческим и научным чутьем, необходимым для разработки лекарственных средств, и был чрезвычайно способным оперативным менеджером, одним из тех безукоризненно выглядящих руководителей высшего звена, которые кажутся гражданами международного делового сообщества. В отношениях с людьми, однако, он был не слишком искушен. Он обладал проницательностью и знал это; у него был более глубокий и обширный опыт, чем у большинства его коллег; кроме всего прочего, он был достаточно состоятельным, чтобы уйти из компании в любой момент, когда захочет. Надо заметить, Марко прекрасно знал свои достоинства и недостатки и понимал, что не сможет добиться своих целей без помощи со стороны окружающих его людей. Ему хотелось создать самую динамичную и преуспевающую фармацевтическую компанию на планете и управлять ею.

При первой встрече с Марко мы говорили о том, на каких проблемах мне следует сосредоточиться на фазе подготовки. (Остальные консультанты BCG занимались анализом других важных аспектов планируемых преобразований.) По юридическим соображениям мы пока что не могли начать подбор кадров или реализацию

каких-либо изменений. Было решено, что наиболее важным аспектом моей задачи будет консультирование Марко и его команды по вопросам управления изменениями и предупреждение ошибок, способных привести к большим расходам. Для того чтобы представить себе характер работы исследовательских подразделений, мне необходимо было посетить их, побеседовать с ключевыми работниками.

У компаний Commando и Venerable было по несколько исследовательских центров и лабораторий, а группы ученых располагались в США, Европе и Азии. Мы решили сосредоточить наше внимание на семи основных объектах, оставив центры в Азии и более мелкие лаборатории на более позднее время. Commando только что завершила строительство новой исследовательской лаборатории стоимостью 200 млн долларов в пригороде Ньюарка, штат Нью-Джерси. Предполагалось, что эта лаборатория станет центром исследований и разработок для корпорации CoVen в целом. Сердцем научной деятельности Venerable был центр Venerable Labs недалеко от Амстердама. Марко хотел, чтобы я начала знакомство именно с него. Поскольку центр представлял для Марко белое пятно, легко было понять его стремление как можно скорее получить представление о реакции его персонала на слияние компаний и новые назначения. По возможности я должна была сделать наметки, кто должен остаться, а кому придется уйти. Вряд ли они станут делиться со мной своей информацией, однако мне нужно было знать их общее отношение к слиянию и представления о будущем. Как я уже говорила, у BCG имелся опыт работы с Venerable, поэтому у меня были там кое-какие связи, а кроме того, я четко знала, с кем нужно поговорить в первую очередь. Конечно, это была доктор Елена Марголис, глава онкологического отделения.

«У меня ушло 4 года на создание онкологического отделения, — сказала мне доктор Марголис. — Я вложила в него сердце и душу и не хочу его бросать. Но, должна сказать, меня гложут сомнения по поводу этого слияния. Я не вижу в нем никакой пользы. Мне уже приходилось сталкиваться с Commando. На мой взгляд, это близорукая компания. Все их решения принимаются с оглядкой на Уолл-стрит, во всяком случае в краткосрочной перспективе. Я привыкла смотреть шире и дальше. Меня не волнует, что произойдет завтра или в конце



квартала. Я хочу избавить от рака легких следующее поколение людей. Если новое руководство согласится с этим, я буду рада, если нет — время покажет. Пока же я слышу только разноречивые отзывы о Марко Траске и ничего о планах интеграции исследовательских подразделений. Не пойму, какой смысл держать нас в неведении? Мы не дети, а кроме того, у нас есть и другие варианты. До сих пор никому не пришлось в голову поговорить со мной. Вы первая, кто появился здесь в связи с этим слиянием. Такое отношение показательно уже само по себе. Неужели мы ничего не значим для новой компании?»

Пренебрежительное отношение к доктору Марголис — непросительная ошибка. Конечно, ее это задело, она начала даже говорить о других вариантах. Ее мировая известность позволяла хоть завтра перейти на новую работу или основать новую компанию. Марко срочно должен уговорить ее остаться и объяснить, с какими трудностями он столкнулся. При слиянии на карте стоит очень многое, напряжение возрастает до предела и неизбежен период неопределенности, когда руководство теряет контроль. Да, подумала я, Марко срочно должен разрядить сложившуюся ситуацию, иначе он может потерять как раз тех людей, из-за которых слияние и было столь привлекательным для Commando.

Я встретила почти с двадцатью руководителями Исследовательского центра и других R&D подразделений Venerable, а затем сообщила Марко о результатах моих переговоров. Я сказала, что необходимо сравнить реакцию и опасения работников Venerable и Commando, прежде чем принять окончательный план действий. Невозможно было составить правильное представление о ситуации без изучения мнений сотрудников Commando.

— Об этом пока не беспокойтесь, — сказал он, — я знаю моих людей очень хорошо. Я уверен, они со мной, мне все известно об их квалификации и предпочтениях. Просто обрисуйте мне людей из Venerable. Я должен понять, придется ли нам искать таланты на стороне или у нас уже есть тот, кто нужен. Это первоочередная задача. С персоналом Commando вы можете поговорить позже.

Я попыталась убедить Марко в том, что нельзя быть полностью уверенным в поведении его коллег из Commando.

— В экстремальной ситуации, подобной нынешней, с людьми происходят странные вещи, — сказала я. — Никто не может гарантировать, что они останутся, и вы не узнаете, поддержат ли они вас, до тех пор, пока не спросите их.

Марко обдумал мои аргументы и согласился.

— Возможно, вы и правы, — были его слова, — займитесь персоналом Commando, но все-таки сначала расскажите мне о ваших впечатлениях от Venerable.

— Думаю, вас ждут там проблемы. Людей Venerable, естественно, волнует будущее, но их также беспокоит культура Commando. Они не знают вас и незнакомы со своими новыми коллегами. Им неизвестен ваш стиль — ваши ценности и приоритеты. Они обеспокоены тем, что наука может отойти на задний план перед коммерцией, и это воспринимается как нечто ужасное. Они вообще негативно относятся к сделке. Их раздражает то, что компанию представляют как провалившуюся, ведь для них она по-прежнему наилучшее место для ученого или врача. Они прикипели к центру и опасаются, что их заставят переехать из Амстердама в Ньюарк. Они скорее уйдут из компании, чем согласятся на переезд. В центре есть пара «звезд», которые не уверены в том, что их проекты получат финансирование в новой компании и будут продолжены в прежнем виде.

Марко выслушал меня очень внимательно.

— Не в моих силах изменить то, что уже произошло, они сами привели свою компанию к застою, но я могу помочь им добиться успеха на новом месте. Похоже на то, что им надо помочь разобраться с экономическими реалиями. Кто, по вашему мнению, может уйти?

— Я бы уделила особое внимание доктору Елене Марголис. У нее крепкие убеждения и много последователей. Если вы потеряете ее, я полагаю, вы потеряете и других. Вместе с ней уйдет онкологическое отделение и перспективное направление исследований.

— Хорошо, я поговорю с ней при возможности.

Марко переговорил с доктором Марголис еще до того, как была подписана сделка, и получил-таки ее предварительное согласие продолжить работу. Однако я сомневаюсь, что вместе с этим согласием он заручился ее преданностью и поддержкой.

6

Все ли готовы?

Когда эмоции достигают накала



Как только процесс консолидации и выработки общности взглядов команды руководителей оказывается под контролем, следует заняться остальной частью коллектива организации и оценить ее готовность к изменению. Людям вовсе ни к чему дожидаться, пока все проблемы и разногласия внутри команды руководителей будут разрешены. По правде говоря, процесс консолидации и выработки общих взглядов у руководителей не прекращается на протяжении всей программы преобразований. Редко когда руководители бывают единодушны, безоговорочно поддерживают программу, да к тому же и горят энтузиазмом. Одни «заводятся с пол-оборота», другие невозмутимо наблюдают за развитием событий. Подобно фазам кривой перемен, которые находятся в движении, то со-



впадая друг с другом, то уходя вперед и возвращаясь, люди переходят от взлета к падению и наоборот. Процесс изменения у каждого индивидуален и непоследователен. Человек способен испытывать одновременно массу эмоций, нередко противоречивых. Как я уже говорила Марко, в каждой фазе преобразований можно столкнуться со странными и совершенно неожиданными проявлениями, поэтому в отношениях со своей командой следует держать ухо востро, постоянно оценивать ее состояние и быть готовым ее поддержать.

Конечно, единство руководителей — критически важный элемент, однако добиться полной гармонии и согласия невозможно до тех пор, пока вы не поймете, в каком состоянии находится организация в целом, каковы позиции людей и что они чувствуют.

Инструмент оценки состояния

Для оценки склонности организации к изменениям был разработан специальный инструмент, который мы назвали «Готовность-Желание-Способность» (Ready-Willing-Able — RWA). Фактически это обследование, которое можно осуществить, используя электронную почту, фокусные группы или индивидуальные собеседования в зависимости от размера выборки и цели. Обычно мы применяем его в целях быстрого и широкого «зондирования» организации. Обследование позволяет выявить конкретные проблемы и идентифицировать подразделения, требующие особого внимания. Оно нацелено на три ключевых аспекта состояния организации.

1. Готовность изменяться. Понимает ли организация необходимость изменений? Известно ли людям о трудностях, с которыми столкнулась организация? Понимают ли они, что организация недостаточно эффективна?
2. Желание изменяться. В достаточной ли степени персонал обеспокоен существующим положением дел и/или перспективами, чтобы желать перемен? Знают ли люди, что им нужно изменить и какие навыки приобрести? Уверены ли они в правильности объявленных планов?

3. Способность изменяться. Уверены ли люди в том, что организация располагает опытом и средствами, необходимыми для осуществления изменений? Уверены ли они в собственных силах? Уверены ли они в том, что у руководства есть желание и способность провести их через преобразования?

Анкета RWA адаптируется к конкретной компании и включает в себя набор вопросов, позволяющих провести сравнение с другими компаниями. В результате адаптации анкета приобретает конкретность, респондент видит, что она имеет к нему непосредственное отношение. Кроме того, адаптация показывает, что руководители не просто берут готовые решения, а прилагают определенные усилия и реально заинтересованы в результатах. Все направлено на то, чтобы руководители не выглядели циничными и проявляющими притворный интерес к мнению персонала. Объявление результатов обследования и последующие действия имеют критическое значение для получения кредита доверия и поддержки.

Обследование дает как количественную, так и качественную информацию. Количественные данные имеют большое значение для оценки распространенности, локализации и глубины восприятия; качественная информация иллюстрирует толкования и интенсивность эмоций. И то, и другое абсолютно необходимо. Обычно перед респондентами ставится от тридцати до пятидесяти количественных вопросов, которые требуют оценки по пятибалльной шкале — от абсолютного несогласия до полной поддержки. Качественные вопросы, предполагающие письменный ответ, нередко дают кучу «бумаги». Число вопросов, касающихся личности респондента, предельно ограничено для обеспечения конфиденциальности.

Ниже приведены характерные примеры ответов на вопросы типичной анкеты RWA, подготовленной для компании «Всемирная лихорадка». Эта сверхактивная компания уже упоминалась в главах 3 и 4.

Иллюстрация готовности

В ближайшие пять лет нам предстоит вести суровую конкурентную борьбу.

Я считаю, что «Всемирной лихорадке» необходимы радикальные изменения, если она намерена добиться своих стратегических целей в ближайшие пять лет.



Наши конкуренты сильно продвинулись в разработке продукции/оказании услуг.

Мне понятна бизнес-стратегия моего подразделения.

Изменения во «Всемирной лихорадке» обусловлены потребностями бизнеса, а не какими-то скрытыми мотивами.

Я согласен с тем, что моя работа должна измениться.

Для обеспечения жизнеспособности «Всемирной лихорадки» мы должны изменить методы нашей работы.

«Всемирная лихорадка» готова осуществить масштабную программу преобразований.

Иллюстрация желания

Я понимаю видение перспектив компании.

Подобный взгляд на перспективы «Всемирной лихорадки» абсолютно верен.

Подобные перспективы являются для меня хорошим стимулом.

Я знаю, что мне надо делать для реализации перспектив компании «Всемирная лихорадка».

Если бы компания принадлежала мне, я бы осуществил программу преобразований в том виде, в каком ее представило руководство «Всемирной лихорадки».

Я понимаю, как подобное представление о перспективах отразится на том, что я делаю и как принимаю решения.

Мне понятно, что приоритетно для моего подразделения, поэтому я знаю, что мне нужно делать.

Я готов к кардинальному изменению моей нынешней роли и/или обязанностей с тем, чтобы помочь компании победить в конкурентной борьбе.

Руководитель, которому я подчиняюсь, старается применить модель бизнеса, принятую во «Всемирной лихорадке», к нашей группе.

Принятая модель бизнеса — именно то, что нужно для компании.

Иллюстрация способности

Квалификация персонала «Всемирной лихорадки» достаточна для решения проблем, которые стоят перед компанией.

Я уверен, что руководители моего отделения способны осуществить изменения и выполнить обещания.

Я уверен, что высшее руководство «Всемирной лихорадки» способно действовать решительно в интересах компании.

Руководители высшего звена компании достаточно опытни для решения проблем, стоящих перед компаниями.

Начав осуществление масштабного проекта преобразования, компания, без сомнения, доведет его до конца.

Отделы «Всемирной лихорадки» не разобцены территориально; они открыты для общения и ведут себя честно, сотрудничать с ними легко.

Компания выделила моему отделению достаточные ресурсы, поэтому мы решим стоящие перед нами задачи.

«Всемирная лихорадка» решает краткосрочные задачи без ущерба для эффективности в долгосрочной перспективе.

У нас большой опыт успешной реализации программ преобразования.

Я уверен в том, что «Всемирная лихорадка» добьется успеха.

Особенность анализа результатов обследования заключается в том, что информация обоих видов рассматривается вместе. Количественные данные позволяют обозначить основные проблемы и обрисовать их контуры. Письменные комментарии придают им окраску, эмоциональность и выразительность. В проблемной организации эти комментарии могут быть довольно неприятными, под огонь попадают конкретные группы сотрудников и отдельные люди. Руководители должны быть готовы к этому.

Существует несколько способов представления результатов оценки. Звездообразная диаграмма на рис. 6.1 предельно ясно отображает все три аспекта состояния организации. Каждый «луч» звезды соответствует конкретному вопросу.

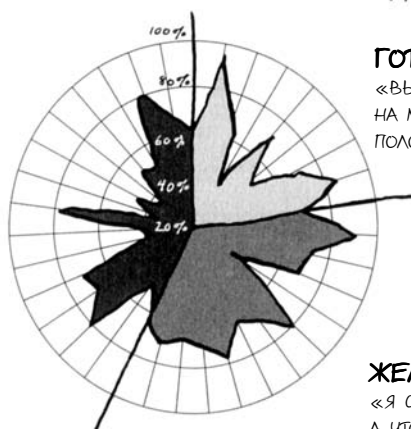
Чем ближе к внешней окружности, тем положительнее ответ; чем ближе к центру, тем более отрицательным он становится. Судя по диаграмме, «Всемирная лихорадка» вполне готова к изменениям. Самый длинный луч в секторе «Готовность» показывает, что большинство сотрудников согласны с тем, что в ближайшие пять лет компания столкнется с серьезными проблемами. Следующий луч в этом секторе свидетельствует о том, что люди готовы «кардинально изменить» свою роль и обязанности. В то же время две глубокие впа-



СТАКАН НАПОЛОВИНУ ПОЛОН ИЛИ НАПОЛОВИНУ ПУСТ?

СПОСОБНОСТЬ

«МЫ СДЕЛАЕМ ЭТО, ДАЖЕ
НЕСМОТРЯ НА...»



ГОТОВНОСТЬ

«ВЫ МОЖЕТЕ РАССЧИТЫВАТЬ
НА МЕНЯ, НО МОГУ ЛИ Я
ПОЛОЖИТЬСЯ НА ВАС?»

ЖЕЛАНИЕ

«Я СДЕЛАЮ ЭТО...
А ЧТО ЭТО ТАКОЕ?»

Рис. 6.1. Обследование высвечивает существенные проблемы, связанные с изменениями

дины означают, что люди не верят в готовность компании в целом к реализации преобразований, более того, подозревают, что программой преобразований движут скрытые мотивы. Эта явная демонстрация неуверенности в единстве руководства нашла отражение в нашем итоговом заключении: «Вы можете рассчитывать на меня, но могу ли я положиться на вас?».

Сектор «Желание» подтверждает, что большинство сотрудников организации разделяют видение перспектив и готовы осуществить изменения, пройдя весь этот сложный путь. Большим провалом является отсутствие уверенности в правильности выбранной модели бизнеса. Письменные комментарии подтверждают опасения работников в том, что эта модель бизнеса не принесет успеха и фактически не соответствует новому видению перспектив. В целом организация демонстрирует желание осуществить изменения, однако считает необходимым пересмотреть модель бизнеса.

Ответы на вопросы в секторе «Способность» показывают, что большинство людей крайне скептически относятся к способности компании добиться краткосрочных результатов и не погубить при

этом долгосрочную программу. Их беспокоит то, что компания не выделяет необходимых ресурсов для реализации изменений; они не уверены в том, что руководство намерено пойти до конца. Кроме того, в истории «Всемирной лихорадки» достаточно примеров неудачного осуществления фундаментальных преобразований. Однако, несмотря на отрицательные моменты, два сильно выступающих луча свидетельствуют об уверенности персонала компании в том, что: (1) «Всемирная лихорадка» все-таки добьется успеха; (2) сами работники имеют все необходимое для осуществления изменений.

Данные могут быть рассортированы и представлены в нескольких разрезах. Часто бывает полезно взглянуть на распределение результатов по функциональным обязанностям, направлениям деятельности или регионам и выявить различия по подгруппам. Другими словами, если торговое подразделение имеет один набор представлений, а технологическое — другой, очень важно знать эти различия, чтобы выработать соответствующий подход к каждому из них. В случае «Всемирной лихорадки» обследование показало, что ответы в разрезе функций довольно близки друг к другу, заметные же различия были выявлены в ответах руководителей разных уровней, причем наиболее существенно отличались взгляды вице-президентов и директоров. Это неожиданно позволило обнаружить область разногласий и недоверия. Реакция руководства была мгновенной, оно стало уделять больше внимания вертикальным связям и более активно общаться с директорами.

Посмотрим теперь на результаты обследования компании «Апатия интернэшнл», о которой мы говорили в главе 3. На рис. 6.2 и 6.3 представлены звездообразные диаграммы для ее бразильского и французского отделений. На рис. 6.4 показаны ответы центральных подразделений. Бразильское отделение демонстрирует полную готовность и желание осуществить фундаментальные преобразования, что подтверждается и письменными комментариями. Французское отделение, однако, не уверено в необходимости изменений и не горит желанием ввязываться в них. Единственное, в чем сходятся оба отделения, так это в том, что организация не обладает необходимыми для реализации изменений возможностями.



Как оказалось, результаты центральных подразделений отличаются от результатов в разрезе стран. Здесь люди полагают, что изменения необходимы (сектор «Готовность»), но предложенный план изменений им не нравится (сектор «Желание»), поэтому они не намерены его поддерживать. Они полагают, что вполне могут справиться с любой программой преобразований, если, конечно, им предложат «правильный» план.

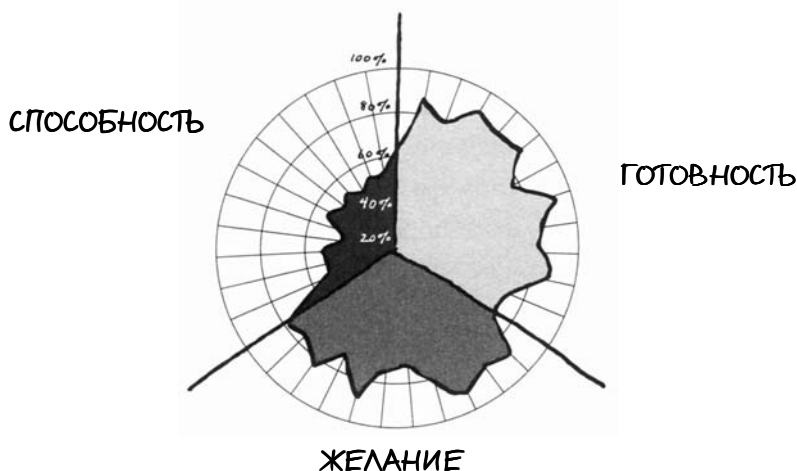


Рис. 6.2. Результаты обследования бразильского отделения

Результаты обследования показали руководству «Апатии интернэшнл», что стратегию реализации изменений необходимо адаптировать к конкретным группам. Только увидев результаты, руководство французского отделения поняло, какую цену имело их нежелание сообщать плохие новости. Утаивая информацию о серьезности положения, руководители создали впечатление, что у организации отсутствуют серьезные проблемы, и, тем самым, породили сопротивление переменам. Чтобы подготовиться к фазе реализации, руководству французского отделения пришлось удвоить усилия по разъяснению работникам необходимости перемен и выработке потребности в изменениях.

Руководители бразильского отделения решили продемонстрировать быструю ответную реакцию на результаты обследования и вос-

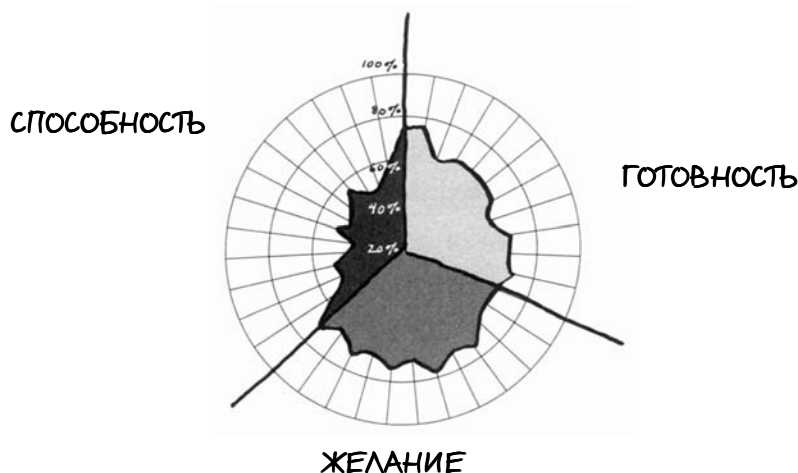


Рис. 6.3. Результаты обследования французского отделения

пользоваться готовностью коллектива к действиям. Было принято решение немедленно приступить к осуществлению некоторых изменений, которые планировались на фазу реализации. Руководство провело собрания на разных объектах, проанализировало результаты обследования и объявило о немедленном начале работы по двум пилотным проектам. Открытость и быстрота реакции получили высокую оценку. Быстрота помимо прочего позволила руководителям

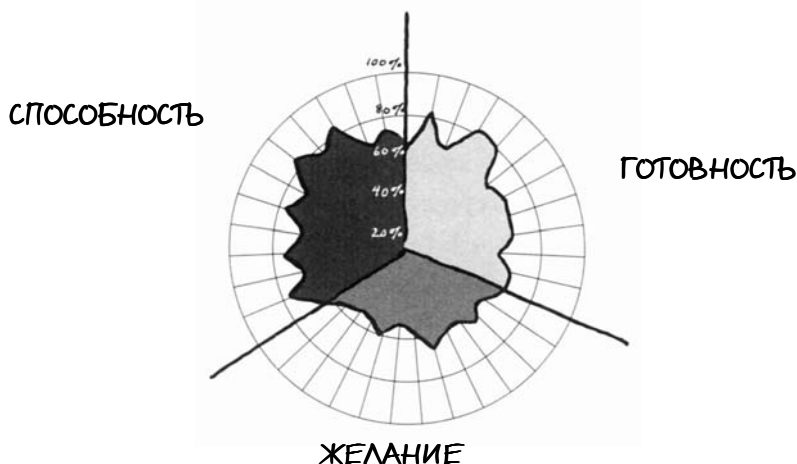


Рис. 6.4. Результаты обследования в разрезе корпоративных функций



оценить реальную способность коллектива изменяться. Они знали, что изменения потребуют дополнительного профессионального обучения, но у них не было ясного представления, каких специалистов не хватает и где. Пилотные проекты помогли решить эту проблему.

Ценность анкеты «Готовность-Желание-Способность», как, впрочем, и любого другого диагностического инструмента, заключается в том, что она указывает руководителям на «горячие точки» или места, где они могут появиться, и, таким образом, дает возможность действительно справляться с проблемами. Полученные результаты позволяют лидерам направленно передавать необходимую информацию и вмешиваться в процесс для получения максимального эффекта.

Аппетит к изменениям

Переход к продуктивным действиям



Слава Богу, еще есть Миссисипи!

В пору моего детства, которое прошло в Алабаме, казалось, что мой родной штат вечно плетется в хвосте по всем показателям. Помню, как подпрыгнуло мое сердце, когда я услышала, что Алабама наконец вышла на первое место. Увы, это было первое место по заболеваемости стригущим лишаем. Чтобы хоть как-то утешиться, мы обычно говорили: «Слава Богу, еще есть Миссисипи!», поскольку там дела обстояли еще хуже. (Да простят меня жители штата Миссисипи за эти слова!) Мораль истории такова: когда люди вынуждены постоянно обороняться или сгорать от стыда, они практически полностью теряют способность изменять модель поведения.



Оборонительная позиция не допускает появления духа уверенности, приключения и эксперимента, т.е. всего того, что крайне необходимо для осуществления масштабного преобразования.

Нередко персонал организации ощущает необходимость перемен, а руководство даже и не заикается о ней. Руководителям необходимо развивать *здоровое* чувство неудовлетворенности существующим положением дел. Я говорю о *здоровом* чувстве, потому что, как я уже подчеркивала раньше, в разумных пределах обеспокоенность полезна и даже приносит вдохновение, в избытке же — вызывает страх и вводит в ступор. Необходимо добиваться, чтобы люди не стыдились своего прошлого и не боялись панически будущего, чтобы они могли предпринимать продуктивные действия. Уверенность — это память о прошлом успехе. Лучше напомнить людям о прошлых успехах и предложить им превзойти старые достижения, чем поливать грязью прошлое или критиковать прежнее руководство.

Успех развития у персонала потребности в изменениях во многом зависит от того, с чего начать. Если организация находится в глубоком застое, как это было с журналом Readers' Digest, когда его в 1998 году возглавил Томас Райдер, ее могут встряхнуть радикальные и символические действия, свидетельствующие о наступлении нового дня. Райдер, перед которым стояла задача обновления компании, решил, например, продать корпоративную коллекцию картин стоимостью 100 млн. долларов. Ценность коллекции определялась не только деньгами. Она была символом. Для ветеранов Readers' Digest эта коллекция, в которую входили полотна Пикассо и Джакометти, была предметом гордости и постоянным напоминанием об успехе компании и приобщенности к культуре. Райдер же видел в коллекции роскошь, которую компания, теряющая прибыль и вынужденная сокращать штаты, не могла себе позволить, а также пережиток ушедшей в прошлое эпохи. Продажа коллекции стала драматическим и очень болезненным событием, сигнализовавшим о «конце прежней жизни».

При слияниях руководителям следует очень внимательно относиться к таким символическим действиям. Все — от переноса штаб-квартиры компании в новое место до рассаживания членов совета



директоров и размещения портретов — имеет значение. Именно на этом строится бизнес многочисленных консультантов по созданию имиджа, которые помогают определить новое название компании, придать ей индивидуальность, выработать фирменный стиль, подобрать цвета, формы и т.п.

Micro Switch: информирование и использование символов

Когда команда руководителей Micro Switch оценила текущую ситуацию, стало совершенно ясно, что большинство сотрудников компании и не подозревает о застое. Ясно было и то, что, объяви они сейчас о новом видении перспектив и попытайся заразить работников энтузиазмом, большинство приняло бы их за ненормальных. Скорее всего, в ответ прозвучал бы вопрос: «С какой стати нужно трансформировать компанию, которая работает успешно и приносит прибыль?» Ну а уж слово «обновление» наверняка ассоциировалось бы с сокращением числа рабочих мест. Такое случалось уже не раз, когда прибыль компании падала.

Не в меньшей мере руководители опасались и последствий преждевременного объявления своих намерений. Их беспокоило то, что работники, включившись в осуществление программы преобразований, могут не выдержать испытаний, которые на них навалятся. Персонал компании был совершенно не подготовлен к тем изменениям, которые должны были превратить Micro Switch из того, чем она была, в компанию, готовую «конкурировать в 21-м веке». Уже то, что 15 процентов рабочих не умели читать и не знали азов математики, говорило о многом. Как, спрашивается, они будут работать на станках, управляемых компьютерами?

В результате Рей Альварес и его команда решили не оглашать своего видения будущего. Вместо этого они взялись за осуществление программы, которая преследовала две основные цели: (1) повышение общего образовательного уровня всего персонала в соответствии с существующими потребностями; (2) повышение базового профессионального уровня работающих. Чтобы реализовать задуманное,



было сознательно нарушено одно из неписаных правил компании: руководство сообщило работникам информацию, касающуюся клиентов и конкурентов.

Первый разговор состоялся с группой руководителей среднего звена. «С незапамятных времен мы скрывали действительные цифры от руководителей среднего звена, поскольку опасались, что они могут попасть к нашим конкурентам, — вспоминает Джоуэл Миллер. — Однако в этот раз мы раскрыли действительное положение дел. Это был реальный отказ от прошлого. Людей, конечно, предупредили о необходимости соблюдения конфиденциальности. Мы не раздавали никаких печатных материалов, попросили не разглашать услышанного и выразили надежду, что этого не случится. Мы не ошиблись, и с тех пор это вошло в нашу практику».

После этого руководители среднего звена стали помогать распространять в коллективе идею о необходимости изменений. Руководство делало ударение на трех основных моментах.

1. Компания находится в опасности, поэтому мы должны измениться.
2. Вашей вины в сложившемся положении нет; у нас есть выдающиеся личности, которые помогут Micro Switch победить.
3. Ваша судьба для компании безразлична.

Ввиду разнородности состава работающих в компании (ученые, конструкторы, инженеры, менеджеры, административный персонал, рабочие) необходимо было добиться, чтобы призывы звучали понятно, но не были примитивными. Рей и его команда остановились на двух символах, которые подчеркивали необходимость изменений. Первый из них — «на горизонте собираются тучи» — представлял собой хорошо знакомую и осязаемую метафору, учитывая географическое положение Micro Switch. Жители Иллинойса, Техаса и Мексики привыкли к тому, что грозовые тучи собираются на западе, а затем подкрадываются или налетают с пугающей быстротой, принося отвратительную погоду. «Мы не хотим вызвать в коллективе чрезмерную обеспокоенность, — сказал Рей. — В конце концов, мы

не прыгаем головой в омут. Говоря, что тучи собираются на западе, мы хотим предупредить всех о надвигающейся угрозе и необходимости подготовиться к ней, начав действовать по-другому». Погода заботит всех; она касается каждого независимо от его положения и размера кошелька, поэтому такой образ хорошо работает.

Второй, более отрезвляющий и не совсем обычный символ — «спираль смерти» — Рей представил на видеоролике. Он обрисовал, как легко и просто преуспевающая компания может сойти с дистанции, если перестанет ориентироваться в окружающей ее обстановке и не будет реагировать на внешние факторы, в число которых входят конкуренты, клиенты и новые технологии. Рей отметил угрозы, перед лицом которых оказалась Micro Switch, и подчеркнул, что причина их появления кроется вовсе не в небрежном отношении работников к делу. «Однако, если мы не признаем наши проблемы и не примем необходимых мер, — говорил он, — Micro Switch может очутиться на спирали смерти, где положение дел ухудшается очень быстро, и, в конце концов, уйти из бизнеса». Для придания большей выразительности сказанному Рей снялся на фоне заброшенного цеха, который когда-то принадлежал компании Rawleigh Foods. Большинству выходцев из штата Иллинойс Rawleigh Foods была хорошо известна, ее образ неизменно связывался с восхитительными запахами свежей выпечки, которые разносились ветром по улицам Фрипорта. Одна только мысль о том, что этой компании, бывшей некогда образцом успеха и стабильности, больше не существует, придавала весомость символу «спирали смерти».

Рей и его команда руководителей постоянно использовали эти символы в обращениях к персоналу компании. Джуди Фокс, менеджер Micro Switch, вспоминает, что поначалу подобные обращения вызывали чувство озабоченности:

— Прежде я работала в другом отделении концерна Honeywell, а потом вообще перешла в другую компанию в Лос-Анджелесе. Когда я устроилась работать в Micro Switch, я ощутила душевный подъем. Еще бы, возродились мои надежды. Я снова оказалась на Среднем Западе, я вновь была с Honeywell! Но вдруг пошли разговоры о тучах, идущих на нас с запада, а тут еще Рей со своими спиралями смерти на видео. Ну и ну, подумала я, у



компании-то проблемы! Меня ужасно расстроило то, что у них хватило наглости набирать народ, когда дела обстоят так плохо. Моя карьера висела на волоске, поэтому я внимательно наблюдала за происходящим. Постепенно до меня дошло, что Рей пытается научить людей тому, как надо работать, для этого он и разъясняет реальное положение дел, пытается убедить нас в том, что необходимы изменения. Через некоторое время беспокойство ушло, а я стала думать над тем, чем могу помочь делу.

Как довести идею до публики: многократное повторение при каждом удобном случае

Общение — жизненно важная часть процесса преобразования на любой фазе кривой перемен, поэтому каналы передачи информации должны быть открыты уже на фазе подготовки. Отыскание и формирование таких каналов, определение правильного тона и вовлечение всех руководителей в процесс общения требует времени. К началу фазы реализации процесс общения должен быть отлажен, а люди должны иметь возможность свободно говорить друг с другом.

Несмотря на то что существует масса полезных и достаточно эффективных инструментов передачи информации (печатные и видеоматериалы, электронная почта, сайты в интранете и т.п.), большинство людей предпочитает получать новости в процессе живого общения, причем с теми, кому они доверяют. Чаще всего доверенным лицом оказывается непосредственный начальник. Именно поэтому Рей Альварес стал проводить с менеджерами ежемесячные брифинги, в ходе которых значительное внимание уделялось их подготовке к общению с подчиненными.

Формирование потребности в изменениях требует времени и многократного повторения действий. Разовая акция (даже видеоролик с участием звезд) результата не даст. Помимо прочего, видео нередко крутят в полупустой столовой или конференц-зале. Наиболее мощным средством несомненно является персональное общение, особенно когда людям дают возможность задавать вопросы и участвовать в диалоге. Хотя этот процесс отнимает много времени и многие руководители недолюбливают этот инструмент, замены ему не суще-



ствует. Достоинства непосредственного общения трудно переоценить, и не самое меньшее из них — близкое знакомство с людьми, которое имеет ключевое значение для эффективного управления.

Не менее важно предоставить аудитории возможность познакомиться с вами. Как-то раз мне пришлось работать с только что назначенным генеральным директором крупной компании, производящей телекоммуникационное оборудование. Она столкнулась с серьезной проблемой. Ее предшественник пользовался невероятной популярностью, отчасти потому, что пришел в очень удачный момент — сразу после значительного сокращения штатов — и смог воспользоваться полученными выгодами, отчасти потому, что вовремя ушел — как раз накануне коренных изменений в отрасли, потребовавших кардинального преобразования компании. Он обладал харизмой. Сотрудники были без ума от него; они видели в нем заботливого человека с оптимистическим зарядом.

Когда моя клиентка, Харриет Гриндстоун, заняла эту должность, она не пользовалась авторитетом, да к тому же имела репутацию холодного, сурового и доверяющего только цифрам человека. Харриет знала, что общественное мнение было не на ее стороне, кроме того, за ней шлейфом тянулись слухи. В компании рисовали зловещие картины того, как она начнет выжимать из организации соки, лишь бы произвести хорошее впечатление. Вместе с тем было очевидно, что в компании придется менять не только производственные процессы и приемы коллективной работы, но и базовые представления людей о бизнесе и путях достижения успеха. «Мало того, что момент моего появления здесь оказался таким неудачным, так они уже навесили на меня ярлык “Злой Колдуньи Запада”!* Ума не приложу, как мне заставить их работать *со мной*, а не *против меня*», — рассуждала Харриет вслух. Все же она не поддавалась давлению авторитета своего предшественника и решила быть смелой по-своему. Харриет поставила перед собой задачу встретиться с каждым работником компании и привлечь его на свою сторону. В течение первого года работы в должности генерального директора она посетила все

* Персонаж сказки Л.Ф. Баума «Волшебник из страны Оз». — *Прим. пер.*



объекты компании, проводила официальные встречи, где отвечала на вопросы, и неофициальные беседы. Она выслушивала работников, старалась понять их реальные заботы и стремления. Она не уходила ни от каких вопросов и пыталась отвечать на них как можно доходчивее.

К процессу общения была подключена и команда руководителей. Для разъяснения новой стратегии каждый руководитель был обязан регулярно проводить двух-четырёхчасовые встречи с небольшими группами сотрудников (обычно 30–40 человек), на которых можно было задавать вопросы и вести диалог. Такие встречи давали великолепную возможность протестировать новую стратегию. Участники задавали вопросы напрямую и высказывали свои предложения. Регулярно встречаясь с десятитысячным коллективом, руководители узнавали, о чем думают их работники. «Это было лучшее из всего, что мы когда-либо делали, поскольку мы реально узнавали нашу организацию, — говорил один из руководителей. — Нам и в голову не пришло бы такое, если бы Харриет не заставила нас». Время и силы, затраченные на эти встречи, окупились сторицей, когда преобразования перешли в фазу реализации. Каждый понял, что от него требуется и зачем это нужно, получил достаточно времени для обдуманного принятия решения и подготовился к решению стоящих проблем. Фаза реализации прошла в организации более чем спокойно. Рейтинг Харриет пошел вверх, но не потому, что она обладала такой же харизмой, как ее предшественник, а потому, что позволила команде руководителей и работникам компании ощутить свою значимость, способность и востребованность.

Этот пример необычайно показателен. Многие руководители полагают, что для успешного общения они должны быть блестящими ораторами, чем-то средним между Джоном Кеннеди и Уинстоном Черчиллем. «Это не для меня», — говорят они. Когда их начинаешь убеждать в том, что неплохо бы взять несколько уроков ораторского искусства, они упираются. «Я вовсе не нуждаюсь в указаниях этих прилизанных субъектов по поводу того, как следует одеваться для телевидения. В конце концов, я же не собираюсь выступать в ток-шоу Опры». Успех общения зависит вовсе не от умения предстать

перед камерой или пользоваться «телевизионным суфлером», хотя это было бы совсем нелишнее. Все определяет подлинная вера в необходимость такого общения и уважение к аудитории, остальное — лишь детали.

Главный распространитель информации фактически формирует облик программы перемен

Бывает, что ключевую позицию в системе обмена и предоставления информации занимает совершенно неожиданная персона. В одной компании, например, это был технический директор (Chief Technology Officer — СТО). После каждого заседания исполнительного комитета, как, впрочем, и любого другого совещания, он рассылал непосредственным подчиненным через голосовую почту свои комментарии, включая интерпретацию высказываний и решений. Сотрудникам нравилась такая форма общения, она создавала впечатление прямой связи со «святылищем» и, кроме того, демонстрировала их привилегированность, принадлежность к кругу тех, кто «владеет информацией». Сообщения быстро распространялись по организации, в конечном итоге с ними знакомились 70 процентов персонала. Помимо прочего, неофициальный характер голосовых сообщений и ощущение, что только вы в силу своего положения удостоены права на их получение, придавали комментариям статус наиболее надежного источника информации в компании.

Когда мы среди прочих результатов проведенного анализа доложили членам исполнительного комитета о феномене голосовых сообщений, большинство из них было просто ошарашено. Технический директор изобразил притворное удивление. Однако я была абсолютно убеждена в том, что он осознанно работал над формированием круга своих сторонников. Сообщения голосовой почты (а также и электронной) никогда не рассылались как «частные» или с пометками, ограничивающими их распространение. СТО помимо своей официальной должности занимал по умолчанию еще и положение главного распространителя информации. К сожалению, он очень редко обсуждал свои взгляды с генеральным директором.



Главный распространитель информации, кем бы он ни был, нередко начинает формировать облик перемен. Так, в процессе одного слияния команда по управлению изменениями поглощенной компании организовала бесплатный телефонный канал, по которому передавались самые свежие новости утром и в полдень, а кроме того, можно было получить ответы на часто задаваемые вопросы. У компании-покупателя такой службы не было, а ее письменные обращения выходили не слишком часто и были неэффективными. Весть о бесплатном телефоне разнеслась мгновенно, и он стал пользоваться большой популярностью среди сотрудников обеих компаний. Его стали считать самым лучшим источником информации о слиянии. В результате приобретенная компания смогла оказывать существенное влияние не только на идеи, отношение обеих групп работников к событиям и их убеждения, но и на сам процесс слияния.

Не держите информацию о событиях в тайне

Многие руководители крайне неохотно идут на широкое освещение событий через имеющиеся каналы передачи информации на фазе подготовки, поскольку полагают, что у них нет «свежих новостей». Вместе с тем нередки ситуации, когда взгляды руководителей или членов рабочей группы на то, что должно считаться новостью, сильно отличаются от взглядов остального персонала организации. Вместо того чтобы сводить все к принятым решениям, было бы намного легче говорить о самом процессе принятия решений, о том, кто в нем участвует, о том, что обсуждается, и даже о том, какие идеи были отвергнуты. Руководители и их команды по вполне понятным причинам предпочитают говорить только тогда, когда им действительно есть что сказать — касательно конкретных решений, деталей, новостей. Однако, если процесс оценки и принятия решений растягивается на месяцы, нельзя ограничиться одним объявлением в начале, а потом держать организацию в неведении до тех пор, пока не будут найдены решения и выяснены все детали. Такая ситуация напоминает старый анекдот о человеке, который в день свадьбы говорит невесте: «Дорогая, хочу тебе сообщить, что сейчас я тебя очень люб-



лю. Если мое отношение к тебе когда-нибудь изменится, я сразу же скажу тебе об этом; если нет, не вижу смысла твердить одно и то же».

При отсутствии хорошей (или любой иной) информации со стороны руководителей работники начинают верить другим источникам, например средствам массовой информации. Вряд ли человека будут радовать новости о серьезных корпоративных решениях, почерпнутые из газет, телевидения, радио или Интернета. Каждый хочет получать информацию напрямую из своей компании, лучше всего от своего непосредственного начальника, и еще *до того*, как она станет достоянием публики. Почему пресса получает информацию раньше тех, кого она больше всего касается? Почему мой сосед знает нечто такое, чего не знаю я, хотя он в моей компании не работает? Конечно, компании не контролируют прессу, и чаще всего истории, связанные с крупными организациями, пишутся вовсе не их сотрудниками отдела по связям с общественностью. Они — результат домыслов, слухов и расследований. Прямое информирование людей по возможности *до* попадания новостей в средства массовой информации крайне желательно. Ну а уж если история все же оказалась в газетах, лучше всего проинформировать сотрудников немедленно.

Особенно важно заранее предупреждать людей о том, что они узнают и когда, в обстановке неопределенности. В CoVen, к примеру, первым известием, которое получили сотрудники, было уведомление об увольнении 7500 служащих. При этом никто не говорил о том, кто конкретно будет уволен, когда и как будет происходить отбор кандидатов. В такой ситуации было бы весьма полезно объяснить, что происходит, описать процесс принятия решений и указать примерные сроки их объявления. Прозрачность процесса имеет критическое значение для формирования атмосферы доверия и уменьшения беспокойности. Осторожно подходите к распределению действий во времени: объявления о намерениях или действиях могут опередить события, но вряд ли когда-нибудь опоздают. Если люди не знают, как принимаются решения, или видят, что решения принимаются с опозданием, их недоверие к руководству и беспокойность лишь возрастают.



Зачастую руководители настолько поглощены проблемами управления бизнесом, что не могут осознать важности общения. Они говорят слишком мало, а нередко и слишком поздно. Вы можете быть уверены лишь в одном: *если позволить людям самостоятельно построить картину, они создадут наихудший образ из всех возможных*. При молчании руководителей организация найдет другие источники информации. Если вы молчите, это не значит, что разговор прекратился, просто вы в нем больше не участвуете.

CoVen: Марко устраивает «дорожное шоу»

Обнаружив, что эмоции бушуют и в Venerable, и в Commando, мы порекомендовали Марко провести встречи и беседы с объединенным коллективом исследователей и разработчиков, который насчитывал почти 3800 человек, еще до того, как будет подписана сделка. Марко необходимо было проинформировать их о состоянии разработки программы преобразований, реализацию которой предполагалось начать сразу после того, как объединение станет реальностью. Поначалу он сопротивлялся, аргументируя свое нежелание встречаться с персоналом неполнотой имеющейся информации. «Мы еще не решили, сколько рабочих мест нужно сократить и кого конкретно придется уволить, — говорил он. — Мы до сих пор не знаем, какие подразделения будут закрыты. Мы реально вообще ничего не знаем, что я им могу сказать? Я вовсе не собираюсь выходить на трибуну лишь за тем, чтобы наговорить кучу банальностей». Марко, однако, нужно было представиться персоналу. Работников очень интересовала его персона. И хотя он действительно не мог говорить о конкретных людях и датах, мы старались убедить его том, что он владеет очень ценной информацией, которой необходимо поделиться. Марко мог, например, обрисовать цели и предполагаемое воздействие слияния на исследовательское направление, задачи группы по выработке программы преобразования R&D, включая критерии оценки успешности мероприятий, процесс назначения руководящих работников и создания организационной структуры. В дополнение к этому мы, со своей стороны, могли бы дать людям представление



о фазах кривой перемен, показать, что их ожидает на каждой из них, и, таким образом, облегчить понимание эмоциональной динамики процесса преобразований, в который они входят.

Наконец Марко согласился, и мы вместе разработали план общения с каждой группой исследователей. Чтобы представиться работникам, многие из которых никогда не видели Марко, ему предстояло посетить все восемь исследовательских лабораторий. Каждый визит согласовывался с местным руководством, а по результатам посещений составлялся ежемесячный официальный отчет. Для обеспечения непрерывности обмена информацией мы создали интерактивный сайт в корпоративной сети, который позволял работникам задавать вопросы. Два раза в месяц публиковался электронный бюллетень с ответами на общие вопросы и новостями, касающимися объединения компаний. Был даже снят видеоролик, дающий другим отделам представление о том, что происходит в R&D.

Визиты Марко воспринимались очень хорошо. Люди немного успокоились, узнав, как принимаются решения и когда должна решиться их судьба. Однако опросы персонала R&D, проведенные после первых встреч, показывали, что в настроениях людей из обеих компаний преобладало чувство недоверия и беспокойность. Персонал Venerable ощущал глубокое разочарование и видел предательство в действиях своего совета директоров, который продал компанию. По мнению большинства, проблемы компании можно было решить и без слияния. Еще хуже было подозрение, что Venerable приобретена компанией, стоящей на более низком уровне. Сотрудники не доверяли новой управленческой команде CoVen и видели в преобладании числа управленцев из Commando (по сравнению с числом управленцев из Venerable) на новых, более высоких должностях лишь подтверждение тому, что «слияние равных» оказалось фарсом. Люди Commando, хотя и понимали цель процесса смены руководства, были удивлены и раздражены тем, что им тоже пришлось пройти через него. Они полагали, что в Commando, компании-покупателе, их рабочие места останутся неприкосновенными. Им было трудно свыкнуться с мыслью, что их рабочие места могут занять люди из Venerable. Больше всего нас беспокоило то,



что даже руководители высшего звена в R&D участвовали в дебатах на тему «мы — они».

Все указывало на то, что многие работники организации испытывали сильное беспокойство и сомнение по поводу слияния и затеянных изменений. Марко со своей командой собрались, чтобы обсудить эти проблемы.

— Слияние — это свершившийся факт, — говорил он. — Людям придется смириться с ним и идти вперед. Полагать, что им не придется бороться за свои рабочие места, по меньшей мере наивно.

Я отвечала ему:

— Может быть, это и так, но должна отметить, что некоторые руководители высшего звена своим участием в разговорах подливают масла в огонь. Вместо того чтобы управлять ситуацией во время накала страстей, они лишь усугубляют проблему.

Марко не знал, что делать с этими «мягкими» проблемами.

— Давайте просто сосредоточимся на производственных задачах, раз теперь все всем известно, трудности пройдут сами собой.

Я вновь пыталась направить Марко в нужное русло.

— Каждый член вашей команды должен взять под контроль своих менеджеров. Необходимо растолковать всем менеджерам суть процесса преобразования, решить те вопросы, ответы на которые есть уже сейчас, и пусть они убеждают своих людей в том, что нужно пережить эти месяцы неопределенности. Если этого не сделать, моральный дух организации неизбежно упадет. Помимо прочего, вы не сможете доверять вашим менеджерам, неспособным решать деликатные вопросы.

Марко посчитал нас паникерами. Он резко откинулся в кресле и заявил:

— Мы будем заниматься этим, только *если* это произойдет и *когда* это произойдет.

Меня, однако, не покидало беспокойство. Уж кому-кому, а мне было хорошо известно, что во время «проведения преобразований в жизнь», на фазе реализации, люди с крайним нежеланием принимают проблемы и трудности, если их непосредственные начальники демонстрируют несогласие и скептицизм. Марко и другим



руководителям R&D нужно было поговорить с ними, понять их заботы и добиться того, чтобы все без исключения менеджеры решали проблемы профессионально и открыто. Нужно было растолковать идею слияния, его мотивы и позитивный потенциал. Необходимо было удостовериться в том, что всем менеджерам понятны критерии принятия решений, процесс принятия решений и график событий, а также в том, что они способны убедить своих подчиненных в необходимости происходящего, не подливая масла в огонь.

Разговор с кумирами

Кампания по информированию должна была охватить всех работников исследовательских подразделений, и она, несомненно, достигла своей цели, однако нам требовалось большее. Нам нужен был детальный и глубокий разговор с важнейшими подгруппами работников — ключевыми специалистами. В моем представлении эти люди — доктора фармакологии и медицины, являющиеся главным активом CoVen и снискавшие глубокое уважение в организации, — были своего рода «кумирами». Весь персонал внимательно следил за тем, как к ним относятся, тщательно анализировал каждый их жест и действие. Мы убедили Марко в необходимости индивидуального контакта с каждым из них. Под определение «кумира» подходило около тридцати врачей и ученых, которые не вошли в состав команды функциональной интеграции, находившейся под началом Марко.

Задача была не из легких. Разговор предстояло вести с высокообразованными, высококвалифицированными и высокооплачиваемыми профессионалами, которые обладали большой независимостью и привыкли самостоятельно распоряжаться своей судьбой. В дополнение ко всему, большинство из них были преданны скорее своей науке и проектам, чем компании. Общение Марко с ними характеризовалось напряженностью и острыми моментами. Темы затрагивались самые разные — от выбора перспективных проектов и их финансирования до стратегий и философии. Какой будет роль R&D в новой компании? Каким направлениям будет отдан приоритет? Какую работу каждый ученый хотел бы довести до конца?



Марко сыграл свою роль очень хорошо. Ученые согласились поддержать интеграцию и остаться, если им будет предложена должность в CoVen. Особенно меня поразило то, что Марко удалось установить контакт с доктором Марголис и добиться ее более явной поддержки. Она обещала не вступать в переговоры с «охотниками за головами» и сразу же сообщать Марко о возникающих опасениях. Все же я подозревала, что по фундаментальной проблеме, касающейся ценностей, согласия не было. Мой опыт подсказывал, что соседство противоречивых ценностей очень ненадежно; чаще всего удастся добиться не более чем мирного сосуществования, но никак не «обращения неверных». Я подозревала, что доктор Марголис согласилась лишь «подождать и посмотреть», оставив за собой право уйти, однако у Марко был свой взгляд на вещи.

— Она профессионал. Она сделала свой выбор и, если доктор настолько цельная личность, как вы думаете, будет верна ему, — сказал он. — Кроме того, здесь ее ждет роль звезды. Кто от этого отказывается?

Переход к фазе реализации

На практике невозможно провести четкую границу между фазой подготовки и фазой реализации, как невозможно четко разделить и другие фазы кривой перемен. Однако некоторые признаки сигнализируют о том, что одна фаза подходит к концу, а следующая набирает скорость. При слияниях и приобретениях публичное заявление о слиянии открывает фазу подготовки, а завершение сделки является «официальным» началом фазы реализации. Вместе с тем этот переход может растянуться во времени и потерять четкость из-за необходимости получения разрешения официальных органов или других задержек. Две организации могут еще долго вести «раздельную жизнь», пока их руководители бьются над преодолением законодательных барьеров. В других случаях фаза реализации может начаться очень быстро, сразу же после того, как будет создана и начнет работать первая пилотная команда. Бывает, что переход к фазе реализации отмечается с большой помпой: произносятся



речи, производятся новые назначения, открываются курсы повышения квалификации, создаются команды.

Так или иначе, новая фаза все-таки начинается, однако начало далеко не всегда гарантирует положительный результат. Не одна программа организационных преобразований потерпела крушение на фазе реализации по двум основным причинам.

1. На фазе подготовки руководителям не удалось достичь согласия. Разнобой во взглядах на миссию, философию бизнеса и приоритеты вызывает колоссальную путаницу и постоянные конфликты между командами и группами. Люди испытывают разочарование, а организация отстывает. Руководители начинают ссориться или действуют обособленно друг от друга. В этот момент лучшие менеджеры могут покинуть компанию.
2. На фазе подготовки не удалось в достаточной мере убедить людей в необходимости перемен или в том, что избран наилучший план действий. В этой ситуации, когда дело доходит до формирования команд и обращения к организации за помощью, очень трудно найти желающих оказать поддержку.

Мораль: не спешите в начале, чтобы потом идти быстрее. Дайте организации время на подготовку к изменениям. Не поддавайтесь искушению «решить все одним махом» или действовать более жестко, чем требуется. Вместо этого создайте условия для появления позитивной обеспокоенности, она послужит источником энергии, когда придет время перемен.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ

МОНСТР ВЫХОДИТ ИЗ ЛОГОВА



Воспроизведено с любезного разрешения Роджера Била

8

Начало активных действий

Время переходить от слов к делу



Итак, пришло время действовать! Реализация — долгожданная фаза, особенно для тех, у кого давно «чесались руки», как, впрочем, и для тех, кто опасался «аналитического паралича» на фазе подготовки, т.е. такого углубления в детали, которое могло бы заморозить деятельность компании. Если в свое время задача создания и сплочения команды, способной начать осуществление преобразований, стояла перед высшим руководством, то теперь уже руководители более низких уровней должны мобилизовать персонал организации на реализацию перемен.

На стадии реализации, как и на других фазах кривой перемен, руководители должны управлять ожиданиями, активностью и опы-



том организации. Если в состоянии застоя им необходимо было развивать потребность в переменах, на фазе подготовки — интерес к образу будущего, то на фазе реализации задача заключается в том, чтобы заставить работать эту скрытую потребность. Люди должны теперь не просто слушать и задавать вопросы, они должны действовать и участвовать. Это время перехода от слов к делу.

Задача эта не самая простая. Как не раз говорила мне мама, в соревновании фантазии и реальности верх всегда берет фантазия. И не удивительно. У фантазии нет ограничений, нет трудностей и последствий. Мы просто парим в своем воображении. Когда приходит время реализации планов, люди нередко обнаруживают, что в реальности процесс выглядит совсем не так, как представлялся в фантазиях. Реализация — тяжелая фаза. Она — реальность.

В детстве я рисовала себе картину, как в будущем у меня родится ребенок. Я представляла, как попадаю в родильный дом. Я появляюсь там толстая и неуклюжая, а в следующий момент со мной рядом уже лежит прекрасное дитя, запеленутое в розовое или голубое. Все так прелестно, так романтично. Однажды я поинтересовалась, связаны ли роды со страданиями. «Конечно!» — ответила мама. Ее ответ потряс меня. Я подумала: «И зачем только она мне это сказала. Даже если это так на самом деле, она не должна была говорить». Так вот, я говорю вам, что осуществление радикальных преобразований в организации сродни рождению ребенка, это так же неприятно и болезненно, однако вознаграждается сторицей.

Вместе со своей организацией руководитель проходит на этой фазе через боль, особенно если он пытается осуществить серьезное преобразование *и* хочет, чтобы его любили. Когда один человек (руководитель) говорит другому (подчиненному), что тот должен измениться, он вызывает не любовь, а напряженность, смущение и даже сожаление. Некоторые мгновенно закипают, когда узнают о новых требованиях, но затем остывают; они могут согласиться с оценкой руководителя, если им дать время на размышление. (Согласие при этом вовсе не означает, что требования им понравились.) Какая-то часть людей реагирует на изменения как спортсмен на указания хорошего тренера; они заинтересованы, внимательны и готовы выпол-



нять распоряжения. Вместе с тем есть и такие, которые проявляют удивительное упорство, отвергая и саботируя процесс.

Именно такие группы людей можно найти в любой организации. Один из моих коллег говорит: «Существует правило трех составных частей: одна треть видит в изменениях нечто, не имеющее к ним никакого отношения, другая треть воспринимает их с различной заинтересованностью, а еще одна треть не согласна и сопротивляется открыто или тайно». Проведите разъяснительную работу в первой группе, поддержите вторую и попробуйте обратить третью в свою веру. Первый вопрос, на который надо ответить, — имеются ли группы, которых изменения не касаются. Если таковые есть, надо сообщить им об этом. Однако часто люди, считающие, что изменения их не касаются, просто не понимают вторичных и третичных последствий перемен. Им необходимо объяснить эту динамику.

В организации (среди руководителей высшего и среднего звена и рядовых сотрудников) всегда находятся такие, кто не желает участвовать в программе преобразований по разным причинам. Некоторые решили уйти, других устраивает существующее положение, третьи не согласны, равнодушны или сбиты с толку. Есть и такие, которые привыкли плыть по течению, выполняя то, что от них требуют, и не влезая ни во что слишком глубоко. Для этих людей переход к действию, особенно к глубоким изменениям, может означать крушение фундамента их мира. В целом же для людей, ощущающих здоровую неудовлетворенность существующим положением дел, переход к действию должен быть волнующим и желанным. Однако, несмотря на это, руководители, успешно осуществляющие программу перемен, вызывают уважение и восхищение, но не любовь.

Момент перехода от фазы подготовки к фазе реализации определяется характером преобразований. При слиянии переход наступает в момент утверждения сделки регулирующими органами и подписания соответствующих бумаг руководителями компаний. С этого момента в рекламе может использоваться новый логотип и лозунг, на зданиях появляются новые эмблемы, новая организация начинает функционировать, а бразды правления берет в свои руки новая команда руководителей.



При осуществлении внутренней трансформации фаза реализации обычно начинается тогда, когда детализация первоначального плана становится достаточной для распределения заданий. Когда руководство организации принимает решение о необходимости масштабных преобразований, работники могут соглашаться с ними, испытывать воодушевление или беспокойство, однако до тех пор, пока они не поймут, что должны делать иначе, изменения так и останутся теорией. В середине восьмидесятых годов, когда в моду вошли декларации о видении перспектив, нередко можно было встретить то, что я называю «бесплотным образом», — агрессивную декларацию о стремлениях без какого-либо плана их реализации. (Мой любимый пример — клиент, который пытался вдохновить работников лозунгом: «Мы будем лучшими из лучших».) Даже если декларация о видении перспектив сформулирована вполне внятно, она говорит коллективу лишь о том, как должна *выглядеть* компания, а не о том, что нужно *делать*. Один мой коллега говорит так: «Пока в плане больше дыр, чем в сыре, можете не сомневаться в том, что вы все еще на фазе подготовки. Вы будете готовы к фазе реализации лишь тогда, когда сможете объяснить людям, что делать в понедельник утром».

Реализация не обязательно начинается явно и сразу во всех подразделениях организации; переход к этой фазе может осуществляться различными путями в зависимости от конкретной ситуации, стиля руководства и характера предполагаемых изменений. Проведение четкой границы между фазами чаще всего совсем необязательно и никаких дополнительных преимуществ не дает. Адаптация же процесса преобразования к конкретным особенностям организации, напротив, имеет очень большое значение.

Как начать реализацию

Перейти к фазе реализации можно разными путями; самое главное здесь — заранее определить, что, когда и где следует делать с тем, чтобы добиться наилучших результатов в заданных временных рамках. В одних случаях приходится использовать все доступные под-



ходы, в других погоду делает один прием. Рассмотрим некоторые возможные сценарии.

Опробование с последующим внедрением. Прежде чем распространить программу на всю организацию, попробуйте реализовать изменения в рамках одного или нескольких небольших пилотных проектов. Такой подход наиболее продуктивен, когда трансформация предполагает внедрение нового процесса, который можно опробовать и отточить на небольшом участке, функционирующем отдельно от организации или параллельно ей. Примеры: новый подход к обслуживанию клиентов, который можно для начала применить лишь к одной торговой марке или виду продукции; новый производственный процесс, который можно обкатать на небольших партиях продукции.

Модель первоочередных действий. Покажите организации, что она может добиться успеха, сосредоточив усилия на какой-либо одной задаче, в решении которой должны участвовать люди из разных подразделений. Такой подход противоположен установке тренера: «Ты должен иметь вид победителя!». Метод «сначала модель поведения» лучше всего работает, когда подавленные люди говорят: «Сначала помогите мне победить, а потом увидите, какой у меня будет вид». Сценарий эффективен в организациях, где программу преобразований считают невыполнимой. Когда Рей Альварес встал во главе Micro Switch, для начала он сконцентрировал внимание своей управляющей команды на единственной задаче — своевременной поставке продукции.

Привлечение «звезд» и «публичные экзекуции». Поставьте во главе программы преобразований кого-нибудь из тех, кто пользуется популярностью (выбирайте людей, которым доверяют и которые пользуются влиянием), и/или увольте непокорного руководителя. И то, и другое действие показывает серьезность вашего отношения к переменам. Ничто не привлекает внимания так сильно, как назначения и увольнения. Этот прием особенно эффективен, когда «старая гвардия» уже давно стоит у власти и все считают, что ничего с ней сделать не удастся.

Обращение «в веру» через привлекательность. Реализуйте преобразования в одном отделении, цехе или бизнес-единице и исполь-



зуйте их успех в качестве модели для остальных. Этот подход дает неплохие результаты, когда подразделения имеют много общего и готовы учиться друг у друга. Ситуацию осложняют «детская ревность», значительное различие культур и желание сохранить независимость.

Перенос опыта. Начав процесс преобразования в одном-двух подразделениях, обучайте на его примере руководителей, которые будут управлять изменениями на следующем этапе реализации. Четко сформулируйте задачу и дайте время на усвоение нового опыта. Когда руководители знают, что им придется внедрять новый процесс, они с большим интересом относятся к разработке и обкатке планов действий. Наблюдение, обдумывание и документирование является важной частью обучения; это может стать толчком к развитию способности изменяться. Подобный подход дает хорошие результаты, когда процесс преобразования предполагает в определенном смысле механический перенос таких систем или процедур, как новые программные продукты.

Реализация по определению является практической фазой. Она предполагает управление внедрением новой организационной структуры, новых функциональных обязанностей, новых процессов и механизмов взаимодействия. Лишь великолепное умение управлять проектами способно вселить уверенность в персонал организации. У людей, имеющих четкое представление о стоящих перед ними задачах и ожидаемых результатах, о критериях, которые будут использоваться для оценки процессов и эффективности, развивается чувство контроля и оптимистический взгляд на возможность успеха. Поскольку в нынешние времена многие компании располагают многочисленным штатом специалистов по управлению проектами, думаю, что читатели либо уже владеют необходимыми навыками, либо знают, куда нужно обращаться за помощью.

Что же отличает программу структурных преобразований от проекта, методология управления которым хорошо известна? Содержание и сроки. Многие базовые приемы вполне применимы к программе преобразований, однако управление разработкой нового продукта несовместимо с управлением процессом создания новой организа-



ции. Это справедливо не только для слияний, но и для новых компаний, занимающихся электронной коммерцией. При слияниях преобладающими факторами являются масштабы и сложность; время при этом может и не входить в число критических факторов. При создании интернет-компаний быстрота принятия решений и реализации становится определяющей. В обеих ситуациях управление эмоциональными проявлениями приобретает критическое значение.

Динамика человеческих эмоций может погубить любой план

Даже самый хороший план может дать трещину под давлением человеческого фактора и динамики эмоций, что совсем не редкость на фазе реализации. Наивно полагать, что переход к действию разрешит глубинные конфликты и рассеет сомнения. Даже и не рассчитывайте на то, что человек, получив работу и узнав, в чем она заключается, сразу же превратится в лояльного сотрудника новой организации. Не надейтесь и на то, что, оказавшись на «хорошей должности», он простит и забудет прошлые разочарования.

Было бы ошибкой считать, что вновь созданная команда по умолчанию будет хорошо работать и добьется намеченных результатов; что реструктурированная организация обязательно займет свое место. Если бы это действительно было так!

Мне как-то довелось работать с менеджером, под началом которого была команда, занимавшаяся установкой новой компьютерной системы. Такая задача всегда чревата осложнениями и неожиданными поворотами. В процессе работы число запросов со стороны пользователей увеличивалось подобно снежному кому, хотя команда и старалась изо всех сил справиться с ними. «Они хотят Луну с небес, но не желают уделить нам даже минуты своего бесценного времени», — жаловался один из IT-специалистов. График работ не выдерживался, раздражение нарастало. Руководитель проекта, понимая, какое напряжение они испытывают, решил вынести проблему на открытое обсуждение. Было решено дважды в неделю проводить



встречи членов IT-команды с пользователями, имеющими какие-либо проблемы.

На первой встрече он сказал: «В начале каждой встречи мы выделяем пятнадцать минут на высказывание претензий. В течение этого времени любой желающий может рассказать о своей проблеме или о том, что его не устраивает. Мы можем посетить Город Сожалений, но не собираемся туда переселяться!» Один из участников добавил: «Это тот самый момент, когда мы можем пожалеть друг друга и посочувствовать, потому что в остальное время мы либо злимся, либо веселимся, либо чрезмерно драматизируем события. Это помогает снять напряжение». Дважды в неделю они посещали Город Сожалений, но только в течение пятнадцати минут. Следующие пятнадцать минут были посвящены достижениям; люди рассказывали о своих маленьких победах, о найденных решениях и признательности клиентов. Затем участники переходили к решению проблем и определению того, что надо делать дальше. За десять месяцев, в течение которых осуществлялся проект, эти встречи позволили установить дружеские отношения и доверие между IT-командой и пользователями. Они рассеяли напряженность, создали ориентированную на решение проблем среду и помогли понять, что в конечном итоге все стремится к одной и той же общей цели.

Micro Switch: формирование убеждений

Рей Альварес остановил свой выбор на подходе «сначала модель поведения». Он хотел развить у организации ощущение настоятельной необходимости — зажечь людей, заставить их решать критически важные вопросы быстрее. Внимание было сосредоточено на решении одной ключевой для клиентов проблемы — проблемы своевременной поставки продукции (on-time delivery — OTD). В Micro Switch показатель OTD составлял 82 процента, а неудовлетворенность клиентов была опасно высока. Задачу улучшения показателя OTD Рей возвел в ранг лозунга.

Сразу же после своего появления во Фрипорте Рей начал обсуждать со своими подчиненными возможности улучшения показателя сво-



евременной поставки. «Рей хотел знать, кто владеет ситуацией, — вспоминает один из директоров, — кто знает, что надо делать, и кто может это сделать». Однако, несмотря на его призывы улучшить показатель, ничего не происходило. Отталкиваясь от постулата, утверждавшего, что «человек делает лишь то, за чем установлен контроль», Рей решил сделать из своевременной поставки основу для выработки новой модели поведения. Он стал лично контролировать поведение менеджеров и распорядился, чтобы его непосредственные подчиненные делали то же самое. В практику были введены еженедельные совещания. Каждый понедельник в полдень (никакого ленча при этом не предусматривалось) обсуждался единственный вопрос: состояние показателя своевременной поставки. Рей поставил задачу довести ОТД до 96 процентов и сообщил присутствующим, что совещания будут продолжаться до тех пор, пока не будет достигнут этот уровень. На совещаниях обычно присутствовало около 25 человек, включая руководителей высшего звена и тех, кто имел непосредственное отношение к проблеме. Эта группа была своего рода постоянным комитетом и фактически командой по управлению проектом.

Рей наотрез отказался подсказывать членам группы возможные пути повышения ОТД; возможно, он и сам не знал, что надо делать. Вместо этого каждому было предложено разработать собственный план, создать свою небольшую команду и делать все необходимое для того, чтобы улучшить положение. Каждую неделю Рей задавал одни и те же вопросы: «Что делается для повышения ОТД в данный момент? Что было сделано за прошедшую неделю? Что предполагается предпринять на следующей неделе? Что еще можно сделать для достижения поставленной цели?».

Еженедельный анализ достижений в присутствии коллег был новой и не слишком приятной практикой для участников команды. Один из них так рассказывал об этом: «Рей фактически сказал нам, что не собирается выслушивать оправданий, будет открыто говорить все, что он о нас думает, и заставит нас отвечать за дела». На одном из первых заседаний Рей объявил, что планирует встретиться с рядом поставщиков и попросить их поддержать ОТД-инициативу. Руководитель службы снабжения выступил против этой идеи. «Все



наши поставщики работают в соответствии с условиями контрактов, — сказал он, — мы не можем ничего изменить, пока не истечет их срок. Пытаться внести изменения до этого — значит, напрасно потратить время». Разгорелся спор, руководителя службы снабжения так и не удалось сдвинуть с места.

Вскоре после этого заседания Рей решил применить другой сценарий перехода к фазе реализации — «публичную экзекуцию». Он сообщил руководителю службы снабжения, что тот может подыскивать себе другое место работы. Недолго раздумывая, менеджер перешел на другую должность в другом подразделении. Его переход (все знали, что он произошел с подачи Рея) подчеркнул важность проблемы повышения ОТД и продемонстрировал, как далеко мог пойти Рей для достижения цели.

После ухода руководителя службы снабжения совещания по проблеме ОТД стали очень тревожными и нервными. По словам одного из участников, большинство задавало себе один и тот же вопрос: удастся ли мне пройти через все это, ведь реально никто не знает, как улучшить показатель ОТД? Тон совещаний, однако, постепенно терял напряженность и становился продуктивным. «Самым удивительным во всем этом, — рассказывал один из участников, — было то, что мы не выдумали ничего нового и не сделали ничего из ряда вон выходящего. Просто из-за того, что Рей следил за ОТД, мы стали уделять внимание этому вопросу. В любом деле самое важное — уделять внимание и концентрировать силы. Работая над этой инициативой, мы поняли: если сообща сконцентрируем усилия на какой-либо проблеме, то обязательно найдем решение».

Одна из выдвинутых идей была совершенно простой и ничем не примечательной. «Годами мы идентифицировали своих клиентов по двенадцатирядным номерам, а не по их названиям, — рассказывал Рей. — Номер совершенно ничего не говорил работникам, которые выпускали продукцию. ОТД-команда предложила в дополнение к идентификационным номерам клиентов впечатывать в сопроводительную документацию еще и их названия. Это оказалось переворотом для рабочих на производственной линии. Совершенно неожиданно они увидели связь между своей работой и работой



других людей — сотрудников клиента. Прием позволил усилить дух сотрудничества у работников и их стремление сдать работу вовремя».

Другая идея заключалась в подготовке ежедневных отчетов, в которых отражался не только дневной показатель ОТД, но и нарушения графика. В этих отчетах текущий показатель сравнивался с показателем предыдущего дня и прошедшей недели, указывались причины задержек и «узкие» места.

В числе причин низкого уровня ОТД руководители назвали существовавший с незапамятных времен запрет сверхурочных и решили отменить его. Начальники участков получили право разрешать сверхурочную работу, когда требовалось успеть к необходимому сроку.

Реализовав эти и многие другие изменения, Micro Switch стала уверенно давать клиентам гарантии: «Если мы опоздаем, погрузка за наш счет». Этот простой, но вполне осязаемый сигнал говорил внешнему миру, что Micro Switch меняется. Компания делала все, чтобы удовлетворить клиентов, и готова была нести ответственность, если не укладывалась в срок.

Целевой уровень ОТД — 96 процентов — был достигнут через полгода. «Это был наш первый успех, — говорил Рей. — Я хотел доказать организации, что мы можем, взявшись за что-либо, добиться цели. На решение проблемы поднялись все. Нам надо было научиться вести себя как победители, чтобы поверить в свою способность побеждать. Это сродни заклинанию».

Как только в реализации ОТД-инициативы наметился успех, Рей обозначил следующее действие: очистить производственные помещения. Он стал говорить о важности административно-хозяйственной работы и безопасности на производствах Micro Switch и регулярно инспектировать производственные помещения. В результате менеджеры установили значительно более жесткие требования к чистоте и запросили средства на приобретение новых защитных кожухов для станков, ограждений и осветительных приборов. Рей утвердил расходы, однако запросил у начальников цехов планы повышения производительности труда и прибыли. Вызов был принят, и начальники цехов стали разрабатывать собственные планы обновления произ-



водств. Частью этих планов были долгосрочные программы замены устаревшего оборудования на современное. Когда стало очевидно, что производства справляются со своими краткосрочными обязательствами и продвигаются в направлении долгосрочных целей, Рей одобрил приобретение нового оборудования. Появление первого нового станка произвело на рабочих глубокое впечатление, для них это событие имело особый смысл. Кто-то сказал: «Мы не видели нового оборудования целую вечность. Большинство станков уже стояло здесь, когда мы пришли на Micro Switch, а среди нас немало таких, кто проработал в компании пятнадцать-двадцать лет. Поэтому для нас появление новых станков — действительно особое событие. Приятно сознавать, что руководители заботятся о производстве и о людях, которые в нем заняты. Мы гордимся нашей компанией».

Среди задач, которые Рей наметил на фазе подготовки, была и такая: «Демонстрируя заботу компании о работниках, добиться их согласия на дальнейшие изменения». Начальник одного из цехов сказал: «Должен признаться, что поначалу скептически смотрел на то упорство, с которым Рей долбил нас своими идеями насчет ОТД, поддержания чистоты и безопасности, однако его слово не расходилось с делом, и это заставило меня поверить. Плюс ко всему, у него хватает энергии, чтобы гореть на работе, и никто не хочет казаться бездельником на его фоне». Конечно, все эти относительно мелкие события, вроде регулярных совещаний, увольнения менеджера, повышения показателя своевременной поставки, наведения чистоты в производственных помещениях, сами по себе не могли сделать Micro Switch «конкурентоспособной в 21-м веке», но они подготовили почву для глубинных преобразований.

- Они показали, что намерения Рея добиться изменений вполне серьезны и он может заставить команду руководителей относиться к ним со всей серьезностью. Организация убедилась в его готовности использовать весь свой авторитет и влияние, чтобы заставить окружающих действовать.
- Они затронули множество людей на самых разных уровнях. Значение участия представителей всех уровней чрезвычайно вели-



ко, поскольку показывает, что у каждого есть возможность внести свой вклад в преобразование компании, и позволяет множеству людей почувствовать вкус к преодолению трудностей.

- Они показали, что Рей готов финансировать обоснованные потребности и помогать организации в достижении ее целей. Такое отношение и взаимность позволили создать атмосферу доверия.
- Они установили новый стандарт вовлеченности в дело и энергичности. Рей ясно показал, что он намерен работать усердно и целенаправленно и ожидает того же от других. Энергия порождает энергию. Люди начинают соответствовать своим ролям.
- Они были измеримы и материальны. Уровень ОТД можно было выразить количественно. Удовлетворенность клиентов оценивалась ежемесячно. Новое оборудование можно было увидеть и потрогать. Подобные позитивные и осязаемые действия порождали нематериальный результат — ощущение успеха, сотрудничества и надежды. Дух обновления, казалось, охватывал организацию.

Один из директоров в то время так комментировал эти события: «Признаки нового эмоционального подъема чувствовались повсюду. Это напомнило мне раннюю весну в Миннесоте, те первые теплые дни, когда кругом еще лежит снег, но вы уже знаете, что время зимы прошло».

CoVen: хорошо спланированные действия или тушение пожара?

Когда все подписи, скрепляющие сделку, были поставлены, объединенная команда руководителей CoVen получила долгожданную свободу действий и возможность начать процесс подбора кадров и управления организацией. В исследовательских подразделениях были созданы специализированные команды для проработки конкретных деталей организационной структуры. Одни искали ответы на вопро-



сы, какое оснащение необходимо для каждого подразделения; где размещать людей; какими должны быть заработная плата сотрудников и их функциональные обязанности на каждой должности; сколько человек придется сократить; кому предлагать должности, а с кем расстаться. Другие занимались разработкой основных процессов, анализом новых разработок и выявлением возможностей сокращения расходов.

На фазе подготовки казалось, что в процессе участвовали лишь небольшие замкнутые группы избранных, теперь же CoVen гудела как пчелиный рой. Люди и функциональные обязанности перетасовывались, процесс назначения на должности развернулся на полную катушку, конференц-залы были оккупированы группами, которые наконец получили возможность работать вместе, проводились собеседования, по производственным помещениям ходили толпы незнакомых людей, а поток документов был таким, что захлебывалась система электронной почты. Один менеджер так выразил свои впечатления: «Я, конечно, надеюсь, что предварительное планирование принесет свои плоды. Но пока все это больше напоминает неразбериху во время учебного пожара, а не хорошо организованные действия».

BCG стала осуществлять мониторинг морального духа и чувства уверенности персонала исследовательских подразделений организации примерно через месяц после того, как Марко Траск занял свою должность, и мы делали это на всем протяжении процесса интеграции. Мы собирали данные, позволяющие оценить восприятие, беспокойства и ожидания, после каждого значимого объявления, используя индивидуальные собеседования, письменные опросы и фокусные группы, которые охватывали около 20 процентов работников. Полученные нами данные были критически важны для управления процессом обмена информацией, выявления потенциальных горячих точек, понимания процесса изменения отношения, для определения реакции конкретных групп на определенные события и измерения интенсивности этой реакции. Мы знали, что входим в период низкой производительности, неразберихи, протестов, энтузиазма и раздражения, и хотели подготовиться к этому по возможности лучше. Ходить в шорах — не в наших правилах.



«Замеры температуры» вполне совпадали с нашими предположениями: люди жаждали информации. Среди неожиданностей была реакция одной из групп, которую *забыли* упомянуть в официальном обращении. Обеспокоенность людей достигла предела, они искали скрытый смысл в этом пропуске; ходили самые невероятные слухи. Мы отреагировали очень быстро. Был подготовлен инструктивный пакет для менеджеров «забытых» групп, показывающий, как объяснить случившееся и когда они могут ожидать информации. После этого случая мы приготовили подобные инструкции для *всех* отделов и раздавали их руководителям накануне каждого значительного объявления или обращения. Как язвительно заметил один из членов нашей команды, «планировать что-либо всегда лучше заранее».

Другим открытием первых недель реализации стала озабоченность и даже тревога представителей управленческого аппарата, которая проявилась особенно ярко после обнародования общей организационной структуры. Трения «в верхах» не являются чем-то необычным для пирамиды власти, однако они значительно усиливаются при объединении двух пирамид. Руководящих должностей попросту не хватало на всех, кто до того был у руля Venerable и Commando. Группы по работе с кадрами, коммуникациям и управлению изменениями совместно пытались найти пути ограничения утечки мозгов и подходы к решению проблемы, связанной с потерей «кумиров» обеих организаций.

В первый момент реализации были заполнены лишь вакантные должности непосредственных подчиненных Марко, теперь же его команда начала подбирать руководителей подразделений R&D. Марко решил, что попробовать свои силы может любой; теоретически такой подход должен был уравнивать шансы людей из обеих компаний и дать новой команде менеджеров кредит доверия. Служба по работе с кадрами под руководством объединенной функциональной команды (Functional Integration Team — FIT) разработала должностные инструкции и квалификационную шкалу для каждой вакантной должности, критерии отбора, график приема заявлений и собеседований, а также установила сроки проведения конкурса и примерную дату оглашения результатов.



Вместе с тем никто не занимался разработкой видения перспектив и стратегии R&D для CoVen. Марко считал, что видением перспектив, стратегией, ключевыми ценностями и культурой можно будет заняться позже, параллельно с определением приоритетных областей и проектов. «Мы можем решить эти вопросы после того, как разберемся с более срочным делом — определим, кто какую должность займет. Я не думаю, что мы будем подбирать людей как-то иначе, если сначала определимся с видением перспектив, стратегией и культурой, — говорил он. — Нам надо сосредоточиться на оценке дипломов и научных заслуг, остальное подождет».

Вряд ли стоит удивляться тому, что люди очень живо отреагировали на начало процесса подбора кадров. Команда руководителей работала не покладая рук, с момента подачи заявления до принятия решения проходило всего несколько дней. Некоторые из тех, кто попал в число отобранных, повергали организацию в шок. Часть опытных врачей и ученых оказалась не у дел. Более того, среди тех, кому пришлось отказать, были люди из Commando. Сотрудники Commando с трудом осознавали, что кто-то может претендовать на их рабочие места точно так же, как на рабочие места людей из Venerable. Отношение к команде FIT изменилось: недоверие и разочарование перемешалось с волнением и гиперактивностью. Люди ворчали, жаловались и подсчитывали, сколько народа и из какой компании получило должности. На стенах туалетов и в общественных местах появились циничные карикатуры. Прошедшие отбор сидели в своих офисах, скрывая облегчение и радость. Никто не чувствовал удовлетворения.

9

Расширение круга участников

Укрепление управления
и развитие лидерства



Micro Switch: укрепление управления и развитие лидерства

Для вовлечения в процесс преобразования людей, находящихся на нижних ступеньках организационной лестницы, Рей Альварес инициировал программу, которую он назвал «всеобщим стратегическим планированием». Он потребовал, чтобы каждый отдел разработал свой стратегический план, а затем представил его на рассмотрение команде руководителей. Рей хотел завязать дискуссию и заставить людей сконцентрироваться на стратегии своего отдела и определении того, что требуется для достижения его целей.



Попутно можно было оценить управленческие таланты менеджеров отдела. Рей предложил нескольким заслуживающим доверия руководителям принять участие в оценке планов и разбить их разработчиков на три группы: (1) те, чей стиль управления соответствует видению перспектив; (2) те, кто может выработать необходимый стиль, если им помочь; (3) те, кто, скорее всего, не сможет пойти по пути преобразований. Один из участников оценки тогда сказал: «Когда группы представляли свои разработки, мне хотелось кричать «ура» и одновременно плакать. Кричать «ура» потому, что они продвинулись так далеко всего за несколько недель работы, а плакать потому, что я знал, как далеко им еще идти».

Рей внимательно приглядывался к молодому менеджеру по имени Рик Роу, который занимался электронными компонентами. Предшественник Рея охарактеризовал Рика как инакомыслящего, с которым трудно работать. Рей же увидел в нем совсем другое. «На первом же совещании по стратегическому планированию Рик появился перед двумя сотнями участников в цветастой рубашке, шортах, солнечных очках и соломенной шляпе. Он начал свое выступление с утверждения, что если мы действительно хотим выйти на азиатско-тихоокеанский рынок, то нам следует перенести головной офис на Гавайи и он готов отправиться туда хоть сейчас. Такого поведения собравшиеся не видели ни на одном совещании и не могли поверить, что это может произойти на глазах высшего руководства. Они были уверены, что это ему просто так не сойдет. Но я подумал, что этот парень в моем вкусе. Он умен, знает, чего хочет, и у него хватает смелости, чтобы выйти за рамки привычного. Это случилось незадолго до первого повышения Рика».

Рей решил посвятить значительную часть своего времени воспитанию когорты сильных лидеров, которые способны помочь в реализации преобразований. Он отобрал пятьдесят человек (около 10 процентов от общего числа менеджеров и начальников цехов компании), которые, по его представлениям, могли внести наибольший вклад в программу преобразований, поскольку либо уже поверили в нее, либо обладали необходимым стилем управления. Рик Роу был среди них.



Своих избранников Рей пригласил на специальное выездное совещание, которое должно было пройти в курортном местечке под названием Игл Ридж недалеко от Галена, штат Иллинойс. Когда приглашения были разосланы, компания забурлила. Некоторые из тех, кто традиционно мог рассчитывать на такое приглашение, его не получили; другие же, чье положение в иерархии было намного ниже, наоборот, оказались среди избранных. В некоторых отделах босс остался без приглашения, а его подчиненные его получили. Удостоенные приглашения были польщены и заинтригованы. Те, которые остались за бортом, выискивали свои возможные промахи.

В первый же вечер совещания Рей наконец обнаружил заявление о концепции компании и ее миссии. Он сказал: «Вся наша история вплоть до сегодняшнего дня свидетельствует о том, что мы можем добиваться удивительных результатов, концентрируя энергию на нужных направлениях. Мы добились улучшения показателя своевременной поставки всего за полгода. Однако сейчас перед нами стоит задача непрерывного повышения эффективности. Я призываю всех вас встать во главе программы преобразований и провести Micro Switch по пути обновления до самого конца».

В течение следующих двух дней разговор шел о концепции, стратегии, предпринятых действиях и ключевых факторах успеха. Цель мероприятия заключалась в максимально полном информировании участников о взглядах руководства. Обстановка предполагала поощрение дискуссии, обкатку идей, их дополнение и, в конечном итоге, создание атмосферы доверия, необходимой для вовлечения в процесс преобразований этих пятидесяти ключевых фигур.

На одном из заседаний я представила общему вниманию кривую перемен и попросила участников определить, на какой фазе, по их мнению, находится Micro Switch. Многие были убеждены в том, что компания все еще находится на фазе подготовки, хотя некоторые видели ее уже на фазе реализации. Нашлись и такие, которые считали, что компания еще не вышла из фазы застоя. Разброс мнений подтверждал лишь индивидуальность восприятия. Один из руководителей сказал: «Очень трудно дирижировать программой перемен, особенно теперь, когда люди растянулись вдоль



всей дороги. В то время как одна часть организации ушла вперед, в другой ее части нельзя даже говорить о наличии здоровой неудовлетворенности».

Рей добился того, чего хотел. Участники совещания в Игл Ридж согласились взять на себя роль миссионеров и переводчиков. Они видели свою задачу в том, чтобы помочь остальным менеджерам и работникам понять и принять новую концепцию и включиться в ее реализацию. Они готовы были стилем управления, разговорами и действиями продемонстрировать всей организации свою веру в эту концепцию и свое единство во взглядах на то, как ее нужно претворять в жизнь. На последнем заседании Рей назвал участников «прозорливыми мечтателями»* и пообещал проводить подобные совещания дважды в год. Он знал, что ему нужна эта группа, и понимал, что их придется периодически «подзаряжать» и «обновлять».

Группа вернулась воодушевленной. Рик Роу вспоминал: «Несколько месяцев назад передо мной была поставлена задача превращения моей части организации в некое производство мирового уровня, но у меня не было ни опыта, ни инструментов для выполнения этой работы. В Игл Ридж я впервые почувствовал, что инструмент для осуществления безумной идеи существует. Совещание позволило создать атмосферу дружбы и доверия. После него сотрудничество между функциональными направлениями вышло на совершенно другой уровень. Это было лучшее из всего, что я видел в Micro Switch за долгие годы».

Поделившись своими идеями и информацией с этой группой и попросив у нее помощи, Рей показал, что он ценит и уважает людей, и в результате приобрел многочисленных сторонников перемен. Он не только получил пятьдесят союзников (пусть даже не одинаково убежденных и понимающих), в его руках оказались пятьдесят каналов, через которые он мог добраться до каждого уголка организации.

* Eagle Visionaries — игра слов. Слово *eagle* (орел; зоркий, проницательный) взято из названия курортного местечка — Eagle Ridge; слово *visionaries* (мечтатели, фантазеры) — производное от *vision* (концепция). — Прим. пер.



Предложение, от которого можно отказаться и от которого — нельзя

После успеха в Игл Ридж Рею стало ясно, что пришло время заняться и другой стороной задачи укрепления управления — «причесать» управленческую команду. Когда завершилась кампания со стратегическими планами, команда руководителей пришла к выводу, что часть менеджеров нуждается в помощи, но некоторые вряд ли изменятся даже несмотря на помощь. Рею не хотелось смещать этих людей одним росчерком пера, в конце концов, они отвечали требованиям в прошлом; по его разумению, концерн Honeywell должен был дать им еще один шанс. Он собрал всех менеджеров и начальников цехов и объяснил, как они должны вести дело и как новая концепция меняет их роли и сферы ответственности. «К примеру, — сказал он, — я хочу, чтобы вы непосредственно осуществляли связь со своими рабочими группами. Я хочу, чтобы ваши люди владели критической информацией, такой как потребности клиентов и угрозы со стороны конкурентов». В заключение Рей предложил тем, кто сомневается в своих способностях или просто не хочет выполнять работу по-новому, встретиться и переговорить с глазу на глаз:

— Если вы придете ко мне, мы вместе подумаем, чем еще вы можете заняться в Micro Switch или другом отделении Honeywell, — пообещал он, а затем добавил:

— Но если вы не придете ко мне сами, а я обнаружу, что вы выполняете свои функции не так как надо, можете не рассчитывать ни на какие гарантии.

Момент был драматическим, а предложение справедливым. В течение следующих нескольких дней ряд менеджеров, включая руководителей высшего звена, встретились с Реем и попросили о переводе. «У нас были такие, кто не мог ясно сформулировать свои мысли. У них не было стратегического мышления, они не могли разработать стратегию. Мы не могли поставить их во главе наших команд. Их карьера пошла по другому пути, хотя многие из них все еще с нами и прекрасно работают, но уже не в качестве директоров и вице-президентов».



Год спустя Рей выступил перед группой руководителей и вновь повторил свое предложение. «Мы многое сделали за этот год для внедрения изменений, необходимых для преобразования Micro Switch. Теперь, когда вам не понаслышке известно, что от вас требуется, я повторяю свое предложение. Если вам трудно справляться с предъявляемыми требованиями по какой-либо причине, приходите ко мне». В этот раз к нему пришло намного больше руководителей. В результате Рей за два года сократил управленческий аппарат на 35 процентов безо всяких увольнений. Такой подход имеет целый ряд достоинств.

1. Появляется возможность не просто отстранить от управления людей, которые могут замедлить или полностью заблокировать процесс преобразований, но сделать это мягко и с их согласия.
2. Результаты предельно очевидны для окружающих. Коллектив организации не может не заметить, что людей переводят на новые должности или смещают. Те, кто противился преобразованиям, вынуждены пересмотреть свои позиции.
3. Оставшиеся 65 процентов руководителей видят внимание к себе и чувствуют, что их ценят. Они понимают, что от них ожидают более активного руководства и принятия на себя большей ответственности, чем прежде. А еще они видят, что вошли в число «избранных».

Добивайтесь любви, но требуйте дисциплины

На фазе реализации иногда приходится прибегать к мерам принуждения для достижения взаимопонимания и преданности, поскольку надежды на то, что заложенная вначале основа взаимопонимания автоматически породит готовность к действиям, не всегда оправдываются.

Мы столкнулись с этим в процессе работы с компанией HeavyDuty Industries, производящей промышленное оборудование. Перед нами стояла задача помочь существенно улучшить процесс исполнения заказов и сократить время от получения заявки до отгрузки готового изделия. Руководство компании хотело, в частности, ускорить ис-



полнение нестандартных заказов, с тем чтобы иметь возможность устанавливать надбавки за быструю поставку нестандартного оборудования. Учитывая, что средняя стоимость компонентов, производимых HeavyDuty Industries, достигала сотен тысяч долларов, надбавки могли стать существенным источником дохода.

Программа преобразований не предполагала полной трансформации компании, однако работники службы маркетинга и продаж должны были овладеть новыми процедурами и ставками надбавок, а персонал службы материально-технического снабжения, производственных подразделений и ИТ — научиться работать принципиально по-новому. Мы помогли командам клиента не только разработать новый процесс исполнения нестандартных заказов, но и осуществить работы, обеспечивающие его поддержку в цехах, на складах и в информационных системах. Мы уже давно находились на фазе реализации, но никак не могли получить ожидаемых результатов. Чтобы понять, в чем дело, мы решили побеседовать с сотрудниками, принимающими заказы.

Уже в начале нашего разговора стало ясно, что они совершенно не заинтересованы в изменениях. Их отношение и убеждения остались прежними, а это очень скоро могло свести на нет все наши усилия. Выяснилось, что, по мнению приемщиков, реальной целью быстрого исполнения заказов было сокращение их рабочих мест. Это нас удивило, поскольку план не предусматривал никаких сокращений. Когда мы стали выяснять, на чем основаны подозрения приемщиков, один из них прямо заявил:

— Чем больше невыполненных заказов, тем больше у нас работы. Нам нужно составлять графики, отслеживать их выполнение, информировать свое руководство и заказчиков. При своевременном исполнении заказов нам просто нечего будет делать.

Возникла оживленная дискуссия по вопросу сохранения рабочих мест. Я сказала:

— Ваши рабочие места существуют, пока вы удовлетворяете запросы клиентов. Чем быстрее это происходит, тем в большей безопасности вы можете себя чувствовать. Доказательством же того, что вы быстро удовлетворяете запросы клиентов, является отсутствие неисполненных заказов.



Они не поверили моим словам. Было очевидно, что в нас, консультантах, видят врагов. Однако почему им до сих пор этого не растолковали их собственные начальники? Почему никто не говорил об их озабоченности? Видимо, каналы передачи информации были недостаточно эффективными.

Мы перевели разговор на объем нестандартных заказов, который совершенно не изменился, несмотря на то что был налажен процесс их исполнения. Почему? Неофициальный представитель группы, который уже давал нам пояснения, внес ясность и в этот вопрос: «Завод всегда ориентировал нас на то, чтобы мы избегали нестандартных заказов. Они нарушают график работы. Мы не хотим, чтобы на нас катили бочку». Я снова попыталась объяснить, что проведенные преобразования как раз и направлены на устранение проблемы с графиками. Завод теперь легко может справиться с любым нестандартным заказом. Более того, заводу теперь нужно как можно больше нестандартных заказов для полного использования его мощностей и достижения максимальной производительности. Приемщики опять не поверили. В конце концов, кто мы такие, чтобы рассказывать им об изменениях на заводе? Они не видели подтверждений.

Следующей темой нашего разговора стали надбавки за исполнение нестандартных заказов. Приемщики открыто смеялись над самой возможностью такого. Они слишком хорошо знали клиентов, они так часто выслушивали стоны и нелестные отзывы о существующих расценках! Мы объясняли, что клиенты должны согласиться на дополнительную плату, если их заказы будут исполняться быстрее, поскольку чем быстрее они получают заказанное оборудование, тем для них лучше. Но и здесь наши аргументы не были приняты. В то время как организация с успехом преодолевала фазу реализации, небольшая группа «противодействия» вполне могла потопить всю программу. Сможем ли мы преодолеть сопротивление или они упрутся и откажутся работать по-новому?

Наконец один из моих коллег сменил тактику. «Разрешите мне задать вам один вопрос, — сказал он. — Когда вы заказываете пиццу, вы рассчитываете получить ее сразу или предпочитаете подо-



ждать?» Все уставились на него так, словно вопрос был совершенно неуместен, а ответ совершенно очевиден. Мой коллега продолжал:

— Приходилось ли вам слышать в ответ, что заказ будет исполнен в течение получаса?

Два приемщика кивнули в знак согласия.

— Ну, и что бывает, когда вы не получаете заказ через обещанные полчаса?

— Я выхожу из себя, — сказал один.

— Я что-нибудь съедаю, и у меня пропадает аппетит, — добавил другой.

Мой коллега кивнул.

— Итак, пицца прибывает через час. Вы в бешенстве. Вы перебили аппетит. Да и пицца остыла.

Присутствующие живо представили себе ситуацию и даже разозлились на воображаемого посыльного.

— ОК. А что будет, если при заказе пиццы вам предложат: (1) получить заказ через час, но со скидкой; (2) получить заказ через 45 минут по обычной цене; (3) воспользоваться новой службой экспресс-доставки, которая гарантирует получение пиццы в течение 20 минут, да еще в новой термоупаковке, которая не дает ей остыть. За последнюю услугу, однако, взимается дополнительный доллар, но в случае опоздания вы получаете пиццу бесплатно.

Все стали говорить, что хотели бы иметь такую возможность.

— Таким образом, вы готовы заплатить дополнительный доллар и получить десятидолларовую пиццу в тот момент, когда она вам нужна больше всего. Так почему вы думаете, что ваши клиенты не сделают этого, если вы сможете поставить им изделие стоимостью 400 тысяч долларов именно тогда, когда оно им нужно? Ведь каждый день просрочки означает для них немалые потери!

Приемщикам пришлось признать, что такое действительно возможно. Однако вряд ли можно было за час изменить убеждения, которые складывались годами. Мы спросили, не согласятся ли они попробовать провести небольшой эксперимент и посмотреть на практике, работает новый процесс исполнения нестандартных заказов или нет. Мы знали: если они воочию убедятся в его работоспособности,



их поведение изменится. Приемщики наконец согласились поработать по-новому в течение трех месяцев. Мы посетили их через шесть недель. «Клиентам понравилась наша услуга по исполнению нестандартных заказов, — сказал один из них. — Более того, они совершенно не возражают против надбавок. Они рассматривают надбавки как плату за то, что мы заботимся о них больше, чем о собственном заводе!» Руководство также было довольным. К концу квартала прибыль выросла на 26 процентов при том же объеме производства. В качестве поощрения приемщики стали получать премию в виде процентных отчислений. Выиграли все.

В описанном выше случае приемщики проходили кривую перемен по собственному графику, который не совпадал с графиком организации. В первый момент они застряли на одном месте. Необходимость изменений была для них вполне очевидной — это было разъяснено еще в период застоя. Они знали, что реализация изменений уже происходит, однако никто не преобразовал идею изменений в их конкретные задачи. Хотя приемщики и пошли на некоторые изменения на фазе реализации, они не восприняли их всем сердцем. Во время нашей встречи с ними (и истории с пиццей) они находились на фазе проверки на прочность. После того как были опробованы новые процедуры и стал очевидным успех внутри и в отношениях с клиентами, они быстро переместились на фазу достижения цели.

Главный вывод из истории с компанией HeavyDuty заключается в том, что многие люди в организации не включают в изменения до тех пор, пока они реально не поймут, в чем заключается их задача, почему ее надо выполнять и какой выигрыш они получают, работая по новым правилам. Сопротивление может быть результатом недостаточного понимания или конфликта убеждений. (Приемщики думали, что, не принимая новых процедур, они защищают свои рабочие места и поддерживают завод.) Зачастую никто не работает непосредственно с конкретными группами сотрудников, не подталкивает их к необходимым действиям, задавая вопросы и помогая решить проблемы. Если это делать, сопротивление чаще всего испаряется, а люди адаптируются к новому. Иногда людей сначала



необходимо принудить к действию, чтобы, увидев результат, они изменили свое отношение и убеждения. Мы стремимся как можно быстрее добиться от людей эмоционального подъема и энтузиазма. Однако в некоторых случаях лишь попытка и положительный результат способны изменить отношение и вызвать энтузиазм.

Когда новый мир действительно новый: электронная коммерция в традиционных компаниях

Когда трансформация предполагает встраивание принципиально нового бизнеса, например создание интернет-подразделений в традиционной компании, реализация изменений может потребовать глубокой перестройки — нового образа мышления, значительно более высокой скорости принятия решений и мер.

Скорость, с которой развиваются предприятия электронного бизнеса, ошеломляет, как, впрочем, и необходимые для этого энергия и упорство. Время, затрачиваемое на анализ и разработку стратегии, измеряется здесь в неделях, а не в месяцах. На создание организации требуются лишь месяцы. Новое предприятие учреждается, набирает персонал, находит источники финансирования и начинает работать в пределах года. Один руководитель, который отвечал за работу нового интернет-подразделения в своей традиционной компании, сказал об этом так: «Срочности здесь недостаточно; мы должны думать о чрезвычайной быстроте. Если мы не изменимся, и не сделаем это предельно быстро, мы просто не выживем. В мире, который мы хотим построить, будут жить другие!» Это означает, что фазы кривой перемен предельно сжимаются, начинают совмещаться.

Двое моих коллег по VCG, Грант Фрилэнд и Скотт Стертон, провели глубокое исследование культуры и стилей управления, которые необходимы для достижения успеха в электронной коммерции. Както, анализируя причины неудачи при создании интернет-подразделения в одной традиционной компании, они пришли к выводу, что компания «не обладает склонностью к действиям и желанием принимать на себя риски, присущие электронной коммерции. Более того, культура и процессы ее нового бизнеса являются зеркальным отра-



жением культуры и процессов традиционной организации — минимальные поощрительные опционы на акции, традиционные процессы управления, в общем, как сказал один из менеджеров, “культура слишком близка к культуре корабля-носителя”. В результате у нового бизнеса не хватило тяги».

Все больше и больше традиционных компаний втягиваются в электронную коммерцию, возможность приумножения активов существующей организации через новые каналы становится все более привлекательной. При этом крайне трудно адаптировать поведение членов интернет-подразделений к модели поведения офлайн-вой структуры и наоборот. Здесь в условиях соединения двух предприятий необходимы люди, которые могут овладеть обеими культурами. Мои коллеги в своей работе «Создание условий для электронной коммерции» (*Organizing for E-Commerce*) называют их «сетевыми проводниками» (*guerilla networkers*), подразумевая под этим людей, которые знают, как функционирует традиционный бизнес, располагают сетью, позволяющей им действовать, и понимают требования и методы электронной коммерции. В качестве примера они приводят ситуацию в крупной канадской книготорговой компании Chapters.

Критически важный элемент новой стратегии заключался в том, что продавцы должны были направлять покупателей к находящимся в магазине киоскам, где те могли в онлайн-овом режиме отыскать книги, которых нет в наличии. Компания поставила во главе онлайн-ового бизнеса свою старую сотрудницу. Ее знание традиционного бизнеса и личные связи с его ключевыми (традиционными) действующими лицами позволили раскрыть потенциал нового онлайн-ового предложения книг и обрести активную поддержку онлайн-овой стратегии среди персонала магазина.

Хотя скорость реализации изменений в этом случае была несравненно выше, подход очень напоминает тот, что использовал Рей Альварес, когда набрал пятьдесят проводников нового. Главное — правильно подобрать людей, способных понять и реализовать необходимые изменения, а затем заставить их показать другим, как надо работать.



Харри Уинстон: обращение главных обструкционистов

Судьба процесса преобразований иногда зависит от одного единственного человека — энтузиаста или обструкциониста. Первый требует признания, уважения и поддержки, второй — колоссальных усилий на его обуздание или обращение в новую веру. Обструкционисты нередко имеют очень значительное, но, увы, отрицательное влияние. Если их привлечь на свою сторону, они могут стать влиятельными союзниками. Обращенный циник оказывает громадное воздействие на организацию. Раз уж этот великий скептик согласился, то что же говорить об остальных? Обращенный «неверный» — лучший союзник лидера.

Один из моих клиентов, производитель узлов для промышленного оборудования, решил преобразовать свой бизнес. Компания всегда сохраняла конкурентоспособность за счет низкой себестоимости, теперь же она решила занять лидирующую позицию в индивидуальных заказах с высокой добавленной стоимостью. В соответствии с программой преобразования от персонала требовалось переосмысление всех исходных посылок и методов работы. Особое значение это имело для производства, где по замыслу идеи должны были исходить не только от инженеров, но и от рабочих. Это была серьезная задача для начальников цехов, которые были уверены в том, что успеха можно добиться только при жестком контроле. На заводе давно сложилась атмосфера, которую можно было охарактеризовать словами «не высовывайся, пока тебя не попросят».

Вице-президент по производству Харри Уинстон олицетворял «старый подход» и являлся ключевым обструкционистом. Он был художавым, высоким, седовласым человеком с черными бровями и буравящим взглядом. В его присутствии мне казалось, что на меня смотрит гриф, который ждет моей гибели. Босс Уинстона посоветовал мне побеседовать с ним о культуре производства и о том, как лучше спланировать необходимые изменения. Когда я вошла в его кабинет, господин Уинстон и не подумал встать, он даже не взглянул на меня и, не отрываясь от своего занятия, буркнул: «Садитесь». Через пятнадцать минут, за которые я, по-видимому, должна была раскаться за



то, что нарушила его распорядок дня, он наконец поднял голову и бросил оценивающий взгляд. Результат оценки, наверное, подтвердил его предположение — на меня не стоило тратить время.

— У меня дочь вашего возраста.

Мне сразу же стало жаль ее.

— Большинство людей вашего профиля — болтуны и шарлатаны, — продолжал он. — Убежден, что все эти разговоры о культуре — абсолютный вздор.

Так начались наши взаимоотношения, полные напряжения и поразительных открытий.

Два месяца спустя я пришла к господину Уинстону, чтобы проинформировать его о своей работе с начальниками цехов по программе преобразования. Воспоминания о наших прошлых встречах не будили во мне желания увидеть его снова. Однако в этот раз у него было хорошее настроение, и он, по всей видимости, хотел поделиться тем, что его занимало. Я была рада любой перемене, поэтому поинтересовалась, что его так развеселило.

— Мне всегда было интересно наблюдать, как ведут себя мои менеджеры, когда приходят ко мне с вопросами.

Увидев мое смущение, он продолжил:

— Видите ли, с теми, кто приходит ко мне с проблемами, я обращаюсь очень сурово и смотрю, что они будут делать. Так вот, только что у меня был начальник производства и сообщил, что на одной из производственных линий постоянно возникают проблемы с качеством и они решили остановить ее, если до начала следующей смены не удастся найти причину и устранить ее. Я, конечно, рассердился и с пристрастием стал выяснять, делал ли он вообще что-нибудь до сих пор, а потом сказал, что нечего торчать здесь, когда ему нужно быть в цеху и заниматься своими прямыми обязанностями. Он покраснел и молча вышел.

— Ну и что в этом смешного? — спросила я, не скрывая сарказма. — Он действительно заслужил нагоняй и оскорбления или это ваша обычная манера поведения?

— Я всегда так поступаю, я таким образом произвожу ранжирование, — прозвучало в ответ.



С моей точки зрения, в этих действиях не было никакого смысла, поэтому я сказала:

— Прошу прощения, но вам придется растолковать это поподробнее, потому как я ничего не понимаю.

Он посмотрел на меня с сожалением, однако стал объяснять.

— Все очень просто. Тому, кто приходит ко мне с проблемами, я присваиваю третью категорию. Если он уходит и я больше не слышу о нем, значит, за моей спиной одной проблемой меньше. Если же он опять появляется здесь и просит моей помощи, значит, проблема действительно серьезна и требует моего вмешательства. Это очень хороший способ ранжирования проблем.

— А вы не боитесь, что люди, не желая получать нагоняй, вообще перестанут приходить к вам и вы просто не будете знать о проблемах до тех пор, пока они не превратятся в такие, которые невозможно скрыть?

— Нет, потому что одно из наших главных правил — никаких сюрпризов. Всем известно, что если они *не скажут* мне, им будет очень плохо. Кроме того, они знают, что во второй раз я всегда помогаю.

— Таким образом, — отважилась я вставить слово, — ваши менеджеры обязательно получают свою порцию брани, и выдержать такое способны лишь самые смелые.

— Вот именно, — улыбнулся он, — выживают сильнейшие, только они и могут управлять заводом. Для них это хорошая наука, а мне помогает оценивать эффективность работы.

Неудивительно, что людям в цехах было так трудно перестроиться! Стиль управления Харри Уинстона был прямой противоположностью тому, что требовалось, но тем не менее именно он отвечал за преобразования. Его заместители часто жаловались: «Харри просто не способен измениться». Харри согласился с анализом ситуации и планом преобразований. Он полностью поддержал его, но не осознал, что ему самому также необходимо измениться. Он убежденно говорил о необходимости преобразований, благословлял планы и участвовал во всех необходимых мероприятиях. Его организация тем временем стала реально меняться. Когда Харри ходил по цехам, он не мог не



заметить, что его менеджеры работают уже иначе. В них угадывался энтузиазм. Они стали больше общаться друг с другом и с рабочими. Рабочие с одной производственной линии стали часто приходиться к рабочим другой. Случалось, что на собрания приходили люди из других смен. Инженеров можно было увидеть у станков рядом с операторами. Харри видел все это, но даже и не пытался включиться в разговор и поинтересоваться, о чем идет речь.

В то время как организация давно перешла к фазе реализации, Харри Уинстон находился в состоянии персонального застоя. Он пребывал в застое уже не один год, но не осознавал этого. Он и понятия не имел, как его воспринимали окружающие и какой эффект производило его поведение. Ему нужен был персональный толчок для пробуждения.

Примерно через три месяца после начала осуществления проекта Харри неожиданно пригласил меня к себе. Когда я появилась, он вышел из-за стола, поблагодарил меня за то, что я пришла, и закрыл за мной дверь. Я насторожилась.

— Вы работали с некоторыми моими парнями с завода, — сказал он. — Уж не знаю, что вы там делали, но мне нравятся результаты. Думаю, если вам удалось справиться с ними, вы сможете помочь и мне.

Тяжело вздохнув, Харри стал объяснять, что при анализе итогов года его здорово раскритиковали за стиль управления. Его босс сказал буквально следующее: «Что нужно компании, так это коллективная работа, доверие, творческий подход и тесное сотрудничество. Ваш стиль работы не способствует созданию такой атмосферы. Большинство ваших людей заняты поиском оправданий и ни разу не предложили идеи и не взяли на себя риск. Харри, делай что хочешь, но измени ситуацию, мы вернемся к ней через три месяца».

Некоторое время мы сидели молча. Чувствовалось, что история еще не вся. Понизив голос до шепота, Харри продолжил:

— А вчера вечером жена мне сказала, что либо мы пройдем вместе курс психотерапии, либо она уйдет от меня.

Он посмотрел на меня с печальной улыбкой.

— Конечно, я сказал, что буду рад ей помочь и схожу с ней на этот курс.



Затем, снова посмотрев на меня, продолжил уже серьезно:

— Но я знаю, что все дело во мне. Я вовсе не хочу обижать жену и внушать страх своим подчиненным. Я просто не понимаю...

В тот день мы очень долго беседовали с Харри о его прошлом, о его восприятии окружающего и его желании идти вперед. Мы говорили, в частности, о том, что желаемый и действительный эффект далеко не всегда совпадают. Человек может добиваться от других одного, а получить в ответ совсем другую реакцию. Я пришла к заключению, что именно в этом беда Харри. В подтверждение своей точки зрения я привела разговор, который произошел между Харри и начальником производства неделю назад. Я сидела в кабинете Харри и ждала, пока он освободится, когда вошел начальник производства и сообщил о проблеме, с которой они столкнулись, и о том, что он предпринял. Харри даже не поднял головы. Пока начальник производства излагал суть дела, Харри бурчал, а когда тот закончил, сказал, что именно за это ему и платят такую высокую зарплату. После этого Харри снова углубился в свои бумаги. Начальник производства взглянул на меня и вышел.

Я вышла за ним, собираясь спросить его мнение о разговоре, но прежде чем я успела открыть рот, он выпалил: «Теперь ты видишь, Джини, что я имел в виду? Он даже не взглянул на меня! Он даже не выразил своего отношения, не говоря уже о помощи. Он либо ворчит, либо отпускает дурацкие замечания! Он знает массу вещей о бизнесе и этом заводе, но работать с ним — сущая каторга!» Я вернулась в кабинет Харри и спросила, что он думает о произошедшем только что разговоре. Ответ был кратким: «Я показал, что доверяю ему».

Намерения Харри были позитивными: продемонстрировать доверие к суждениям начальника производства и подтвердить правильность его действий. Начальник же производства не почувствовал никакой поддержки. Он чувствовал, что его оттолкнули, проигнорировали и выставили. Харри совершенно не представлял пропасти между своими намерениями и реакцией на его действия со стороны окружающих. Он никогда не уделял особого внимания кому-либо, не пытался увидеть его реакцию, не пытался убедиться в том, что намерения привели к желаемому результату. И он никогда не сни-



сходил до расспросов. Он был просто уверен, что результат в точности соответствует намерениям. По его представлениям, принципы механики, которые он обожал, вполне применимы и к людям. Если что-то не получалось, значит, кто-то действовал неразумно или просто глупо.

— Давайте воспользуемся вашими собственными аналогиями, чтобы лучше понять ситуацию, — предложила я Харри. — Вы, помнится, не раз говорили, что производственное оборудование на заводе имеет свой характер и что только хороший оператор способен заставить его работать в оптимальном режиме, не так ли?

— Конечно, характеристики каждого станка снижаются по-своему, однако хороший оператор способен компенсировать недостатки.

— Каким же образом оператор учится делать это? — спросила я.

— Ну, — сказал он, впервые оттаивая, — эти парни и девчата работают на своих станках все время. Некоторые на одном и том же, другие на разных, но все равно каждый день. Они могут определить их состояние на слух. Они знают эти станки как свои пять пальцев.

— Можно ли утверждать, что они внимательно следят за реакцией станка на различные воздействия? Что они пытаются уловить ответную реакцию наряду с контролем производительности и анализом графиков статистического контроля производственного процесса?

— Конечно. Они должны четко представлять, что работает, а что нет. Это не ракетостроение, Джини. Они должны просто быть внимательными.

— Харри, если бы вы относились к своим подчиненным с тем же вниманием, как вы думаете, смогли бы вы найти подходы и помочь им добиться оптимальной производительности?

Казалось, что эта простая идея потрясла его.

Харри прошел через тот личный кризис, который открыл ему глаза и позволил переоценить поведение и измениться. Мы работали вместе следующие три месяца, в течение которых он стал живым подтверждением одной из моих догадок относительно изменений: если они не приносят вам страданий, значит, вы не меняетесь. Далеко не каждый пользуется этой приносящей страдания возможностью, но Харри не упустил ее. Он стал внимательным к окружающим,



он стал думать об их способностях и потребностях, их вкладе в общее дело и о том, как лучше использовать этот вклад, иными словами, стал помогать людям работать в оптимальном режиме. Он превратился из надсмотрщика и начальника в ученика, инструктора и учителя. Превращение это было не мгновенным и далось с большим трудом. После совещаний мы подолгу анализировали их ход и определяли, что было сделано не так, что нужно улучшить. Харри внимательно выслушивал отзывы своих коллег и подчиненных. Ему пришлось искать новые пути самовыражения и учиться думать перед тем, как демонстрировать свою реакцию.

Освоение совершенно нового образа действий придало Харри энергию, он научился общаться по-другому. Результаты не замедлили сказаться. Помимо того, что его усилия были замечены и одобрены боссом, вокруг него сплотилась команда менеджеров, для которых коллективная работа стала настоящим удовольствием. Они непрерывно генерировали новые идеи и прямо-таки возродили производство. Самым большим достижением, однако, было возрождение семейных отношений.

Три года спустя, когда Харри уходил на повышение в филиал компании, команда менеджеров преподнесла ему подарок с надписью: «С глубоким признанием Харри Уинстону, дипломату, учителю, лидеру. Нам будет вас не хватать».

Организационные изменения неразрывны с личными.

Продолжаем разговаривать

Формальные и неформальные
каналы общения



На фазе реализации общение приобретает новое значение, оно становится своего рода производственным процессом, абсолютно необходимым для контроля исполнения программы преобразований и взаимного информирования подразделений организации, с тем чтобы их действия были скоординированными и взаимно дополняющими.

Информация распространяется в организации различными путями, по множеству каналов, как формальных, так и неформальных. Значительная часть повседневных вопросов организации решается через неформальные сети — лабиринт диалогов между людьми и группами, которые общаются друг с другом по телефону, по электронным каналам, на собраниях и в коридорах. Подобные сети скла-



дываются постепенно, по мере того как люди устанавливают взаимосвязи со своими коллегами по работе, обмениваются информацией и, в идеале, добиваются взаимного доверия.

Когда сети разрываются или расстраиваются

Нередко при осуществлении программ преобразования, особенно в процессе слияния компаний и реорганизации, неформальные сети разрываются или даже уничтожаются. Сюзан из маркетинга больше не может позвонить Астрид из юридического отдела и проконсультироваться по вопросу авторского права, поскольку Астрид уволили. Билл из производства больше не может встретиться с Джоуэргом из технологической группы, потому как ее объединили с тремя другими и перевели в головной офис за 2000 миль от прежнего места. Многие «ребята, с которыми можно поболтать» ушли, многие «жизненно важные коммуникации» нарушились. Я как-то раз разговаривала с бывшим сотрудником General Motors, который считал, что именно в этом одна из серьезных проблем компании. «В результате многочисленных сокращений штата и программ по досрочному выходу на пенсию все “неформальное знание” оказалось за дверью. Старые сети были уничтожены, и не осталось никого, кто мог бы сказать другим, как и что нужно делать».

Когда неформальные сети разрушены, люди гораздо дольше выполняют работу, поскольку им приходится тратить время на выяснение, с кем можно поговорить и о чем, и создание собственных неформальных сетей. В хорошо функционирующих неформальных сетях новости распространяются со скоростью света, а люди знают, каким источникам можно доверять, а к каким нужно относиться с известной долей скептицизма. Когда цепочки передачи информации нарушаются, люди и группы теряют связь друг с другом. Информация, которая начинает поступать от незнакомых людей, требует оценки и проверки. Действительно ли это так, как он говорит? А не преувеличивает ли она? Осуществление преобразований, когда люди буквально ловят каждое слово, — золотое время для паникеров, время слухов и дезинформации. Лидеры, которые владеют неформальными информационными сетями, держат в руках мощный инструмент.



Три группы неформальных проводников информации: «кассандры», «сетевики» и «авторитеты»

В распоряжении руководителя имеются три группы неформальных проводников информации, которые он может использовать в коммуникационных целях. Каждая из этих групп играет в процессе распространения информации определенную роль. Я называю их «кассандрами», «сетевиками» и «авторитетами».

Имя Кассандры, персонажа древнегреческой мифологии, использовал в свое время Эндрю Гроув, глава компании Intel, для обозначения людей, которые быстро распознают грядущее изменение и оповещают о нем всех остальных. «Кассандрами» нередко становятся менеджеры среднего звена и начальники производственных линий, мужчины и женщины, которые постоянно находятся в гуще производственной деятельности и тесно взаимодействуют с множеством людей по всей организации. Гроув дал им следующее описание в своей книге *Only the Paranoid Survive*.

Обычно они знают больше о грядущем изменении, чем руководители высшего звена, поскольку они проводят много времени «на открытом воздухе», где ветра реального мира дуют прямо в лицо. Находясь на «переднем крае» компании, «кассандры» более чувствительны к опасности, чем руководители высшего звена, находящиеся за крепкими стенами офисов. Плохие новости касаются их непосредственно. Снижение объема продаж прямо сказывается на размере комиссионного вознаграждения продавца, продукция, которая не может пробиться на рынок, ставит крест на карьере инженера. Именно поэтому они и относятся к предупредительным знакам более серьезно.

«Кассандры» — это чаще всего люди, интуитивно чувствующие, что может произойти в будущем; они способны видеть то, что другие не замечают. Как следствие, «кассандры» могут раздражать некоторых руководителей; они могут казаться занудами или любителями поднять шум на пустом месте. Вместе с тем надежная «кассандра» чрезвычайно полезна. Это человек, который может заранее предупредить руководителя и заставить его пересмотреть свои планы еще до того, как всколыхнется вся организация.



Следующей группой проводников информации, которую должны использовать руководители, являются «сетевики». В силу занимаемой должности и свойств своего характера эти люди очень хорошо чувствуют состояние организации, знают, что происходит и что говорят окружающие, а также могут четко охарактеризовать существующий эмоциональный настрой. Обычно они хорошо известны различным группам сотрудников организации и считаются в них своими. В моем представлении эти люди ассоциируются с «термометрами» из-за своей способности точно регистрировать эмоциональную «температуру» коллектива. Некоторые из них являются начальниками первого уровня или менеджерами среднего звена. Очень часто они занимают должности, которые можно охарактеризовать как «горизонтальные». «Сетевики» постоянно взаимодействуют с людьми разной специализации из разных отделов: с администраторами, специалистами по маркетингу, начальниками лабораторий, инженерами-эксплуатационщиками. Редко когда они работают в одиночестве или в относительно самостоятельной «вертикальной» группе. Постарайтесь отыскать «сетевиков» в самом начале фазы реализации, привлечите их к сбору откликов и мнений. Они поистине неоценимы, когда нужно выяснить, что работает, а что нет, где есть проблемы, где люди чувствуют эмоциональный подъем, а где подавлены. Непрерывное получение информации о положении дел на всех уровнях позволяет почувствовать состояние организации в целом и понять, какой участок сам способен двигаться вперед, а какой нуждается в дополнительном внимании.

В третью группу, «авторитетов», входят люди, обладающие способностью, которой у представителей первых двух групп может и не быть. Они способны воздействовать на эмоциональный настрой и преобладающие мнения в организации и изменять их. Эти генераторы мнений подобны термостатам, поскольку могут остудить страсти и, наоборот, разжечь их. Они оказывают сильное влияние на других на всех ступенях иерархии организации. «Авторитеты» в среднем составляют 10 процентов от общего числа работников. Люди спрашивают их мнение и нередко ставят свое отношение и поступки в зависимость от него. (Существуют менеджеры, великолепно взаимодей-



ствующие с начальством, но не имеющие влияния на своих коллег или подчиненных, им было бы неплохо с помощью «сетевиков» составить список «авторитетов».)

Однажды мне довелось работать с «авторитетом», который чуть не свел меня с ума. Как только я начинала излагать план действий, он поджимал губы и качал головой. Это означало, что следующие двадцать минут я должна буду потратить на подробнейшее объяснение каждого пункта и того, что он даст в долгосрочной перспективе. Мне было ужасно жаль потерянного времени, я ненавидела его манеру качать головой. Постепенно до меня дошло, что, если мои ответы его удовлетворяли, он четко выполнял то, о чем мы договорились, и убеждал в необходимости этого не только свою команду, но и весь отдел. Я поняла, что имею дело с настоящим «авторитетом» с большой когортой последователей (хотя мне до сих пор непонятно, чем было обусловлено его влияние). Затраты времени на «авторитета» многократно окупались, поскольку мне не пришлось повторяться перед другими членами коллектива. Поглотив изрядную толику моего времени вначале, он сэкономил немало моих сил впоследствии.

Руководителям необходимо знать своих генераторов мнений, заручиться их поддержкой и использовать в работе их влияние на коллектив организации. В Micro Switch, например, многие «авторитеты» вошли в группу «прозорливых мечтателей». В CoVen доктор Марголис так много значила не только из-за перспективности ее направления, но и потому, что она была ключевым генератором мнений. Ошибка Марко состояла в том, что он оценил лишь ее производственную роль, но не обратил внимания на способность влиять на образ мышления и действия других.

Стены тоже умеют говорить: не уходите от общения и побеждайте

Люди жаждут успеха. Они хотят добиваться его, они хотят, чтобы их персоны ассоциировались с успехом, особенно в начале фазы реализации, когда цель кажется такой далекой, и многие спрашивают



себя: «А хватит ли моей жизни, чтобы увидеть этот успех?» Есть маленькие каждодневные успехи — продуктивно проведенное совещание, заказ от нового клиента, заслуженная похвала, завершение этапа работы, — но они кажутся слишком незначительными, чтобы принимать их в расчет. Есть большие успехи всей организации: увеличение объема продаж, выпуск нового продукта, рост стоимости акций, но их надо ждать месяцы, а то и годы. Работники, лишенные возможности черпать силы в успехе, нередко застревают где-то между «слишком маленьким, чтобы принимать в расчет» и «слишком большим, чтобы увидеть».

Чрезвычайно важно научиться отмечать победы и успехи независимо от их масштаба уже в самом начале фазы реализации. Люди начинают вкладывать в дело свою душу, когда понимают, что новые требования ведут к успеху, они начинают черпать энергию из успехов других.

В моей практике встречались совершенно невероятные, но очень эффективные способы оповещения о достигнутом. Как-то раз мы разрабатывали с производственной компанией из Северной Каролины программу преобразований, которая предусматривала изменение производственных процессов и моделей поведения и была рассчитана на несколько лет. Персонал завода вступил в фазу реализации в состоянии эмоционального подъема и больших ожиданий. Целый ряд изменений был осуществлен значительно быстрее, чем ожидало руководство. Однако прошло несколько месяцев, а реальных результатов никто так и не увидел. Никаких осязаемых перемен в производственных показателях не произошло, не было ни ожидаемого сокращения затрат времени, ни снижения себестоимости. Коллектив сделал очень много, но за все время никому и в голову не пришло говорить о маленьких победах и достижениях.

Первоначальный энтузиазм быстро улетучивался, и мы стали даже беспокоиться, что рабочие могут слишком рано оказаться на фазе проверки на прочность. Мы настаивали на том, чтобы руководители поговорили с рабочими, отметили достигнутые результаты и поставили перед ними задачу найти собственные способы поддержания энтузиазма. Было проведено несколько «мозговых штурмов», на



одном из которых работница с производственной линии высказала удивительное соображение:

— Наши стены ничего не делают.

Это довольно загадочное утверждение было встречено молчанием. Работница пояснила свою мысль:

— А что, если команда, добившаяся хоть самого небольшого успеха, напишет о нем на заводской стене, чтобы все знали об этом?

Воцарилось молчание, а затем кто-то сказал:

— Эй, а это здорово! Размер надписи должен соответствовать масштабу достижения. Если вы действительно добились большого результата, пусть и надпись будет такого же размера. Если же достижение невелико, и надпись небольшая.

Идея мгновенно захватила присутствовавших. Люди загорелись и стали развивать ее.

— Можно напротив каждого достижения ставить дату. Получится история процесса преобразования, — кричал оператор-станочник. — Можно будет видеть, насколько мы продвинулись и как далеко нам еще идти.

Все почувствовали воодушевление, даже руководители. Было решено немедленно претворить идею на практике без всякого голосования и согласования с кем бы то ни было. Через несколько минут дискуссия шла уже о том, не стоит ли для начала перекрасить стены в какой-нибудь нейтральный цвет, который будет подчеркивать надписи. Все согласились с этим и выбрали светло-голубой цвет — цвет Университета Северной Каролины.

Чистая ярко выкрашенная стена стала для людей молчаливым вызовом. Первая надпись появилась уже через неделю. Пятнадцатисантиметровые буквы белого цвета складывались во фразу: ЗАВЕРШЕНЫ ОЗЕЛЕНЕНИЕ И УБОРКА ЗОНЫ ОТДЫХА. Достижение не ахти какое, да и вклад в общее дело невелик. Однако величина достижения не имела никакого значения. Надпись говорила о том, что поставленная задача успешно завершена. Люди могут прийти в зону отдыха посмотреть на цветы и похвалить своих коллег за работу (и, конечно, насладиться ленчем в новой обстановке). Позитивная энергия, которой прямо-таки веяло от этой надписи, распространи-



лась по всему заводу. В течение нескольких месяцев стена постепенно заполнялась надписями небольшого и среднего размера. Каждый раз, когда у стены появлялась бригада с краской и кисточками, люди собирались посмотреть, что они пишут, и поздравляли «маляров» с успехом. Руководство компании и гости частенько заходили взглянуть на стену. Они не переставали удивляться изобретательности работников и продуктивности идеи. Для того чтобы нанести надпись, не требовалось никакого разрешения, и никто официально не утверждал размер букв. Рабочие оценивали свои достижения сами, и им некого было упрекать в неправильности оценки. Самым запоминающимся стал тот день, когда на стене появилась надпись из алых букв высотой 60 сантиметров: ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА СОКРАЩЕНА НА 40%. По заводу прокатились аплодисменты. Через четыре месяца стена была так плотно исписана, что пришлось перейти на другую.

Фаза проверки на прочность все-таки наступила — в результате изменения законодательства, которое затормозило выпуск новой продукции. Это означало, что средства, поступления которых ждал завод, появятся не раньше чем через полгода. Обходя завод, я ожидала увидеть упадок духа, но, несмотря на нерадостные известия, рабочие с еще большим усердием продолжали «разрисовывать» стены. Они прекрасно понимали, что с ними произошло, как тяжело и трудно трансформировать организацию без средств, на которые они рассчитывали. На вопрос, не хотят ли они остановиться, рабочие начинали перечислять действия, которые в скором времени должны были принести ощутимую прибыль. Они зашли уже так далеко, что не хотели останавливаться. Подтверждением их успеха были стены.

Признание и анализ неудач

Не менее важным, чем признание успехов, является признание неудач и извлечение уроков из них. Неудачи на пути преобразований неизбежны. Это и команды, которые распадаются или вообще не складываются, и инициативы, которые увядают на корню, и идеи, которые ни к чему не приводят, и структуры, которые требуют пе-



ределки, и совещания, которые заводят в тупик, и решения, которые так и остаются на бумаге.

Многие руководители инстинктивно избегают разговоров о неудачах. Однако коллектив всегда знает, что именно не работает, а замалчивание проблем доверия не добавляет. В то же время меры, принятые в ответ на неудачу, могут произвести сильное впечатление. Наиболее впечатляющим примером, который я когда-либо видела, было собрание отделения компании, созданное его руководителем для анализа недавней производственной неудачи. Он кратко обрисовал неудачу, а затем сказал, что знает виновного и хочет, чтобы тот публично отчитался за свои действия. Толпа народа застыла, можно было физически ощутить напряжение и дискомфорт. Руководитель продолжал: «А сейчас я вам покажу этого человека». С этими словами он показал на экран, где появился его собственный портрет. Аудитория ахнула от изумления. Руководитель помолчал, а затем объяснил свои ошибки, их последствия и то, как он собирается действовать в будущем. Конечно, виновным в случившемся был не он один, однако он оказался единственным, кто решился признать-ся в ошибках публично. Руководитель не только потряс присутствующих своим поступком, он бросил им настоящий вызов. Фактически он установил новый стандарт откровенности и персональной ответственности. Такое не забывается.

Честный анализ неудач показывает людям, что ошибки можно пережить как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации. Понимая это, человек, испытывающий затруднения, более охотно обращается за помощью, а тот, кто пережил неудачу, более охотно делится опытом с людьми, столкнувшимися со сходными проблемами. Внимание при этом следует сосредоточить на том, что не получилось и как исправить ситуацию, а не на поиске виновных.

Не сдавайтесь

Задачей фазы реализации является формирование новых привычек. В наше время принято считать, что признание проблемы чуть ли не эквивалентно ее решению. Конечно, если вы не признаете пробле-



му, то не сможете ее и решить, но это — задача фазы застоя. Любой, кто когда-либо пытался бросить дурную привычку, скажет вам, что решение проблемы, особенно такой, которая требует нового мышления и образа действия, требует колоссальных усилий. Я могу прекрасно знать, как правильно питаться, но это вовсе не означает, что я смогу устоять перед кусочком именинного пирога. Я могу усердно стараться изменить свои гастрономические предпочтения, но пройдет немало времени, прежде чем в моем представлении «легкая закуска» станет автоматически ассоциироваться с яблоком, а не с попкорном или печеньем. Осуществляя преобразования, помните, что новые привычки являются результатом многократного повторения и значительных усилий.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ

МОНСТР БРОДИТ ПО КОРИДОРАМ



©The New Yorker Collection, 1997, Tom Cheney from cartoonbank.com

11

Островок посередине

Трудные вопросы
относительно организации и ее будущего



Эта фаза носит название «проверки на прочность», потому что на ней определяется судьба программы преобразований, а еще потому, что лишь обладающие мужеством способны успешно преодолеть ее и добраться до цели. На фазе подготовки люди рисуют мир нового бизнеса как цель и некий идеал. На фазе реализации все напряженно работают над созданием нового предприятия. Затем в какой-то момент все вдруг понимают, что им придется жить и работать в этом мире. Именно в этот момент и начинается фаза проверки на прочность.

На этой фазе люди начинают задавать себе трудные вопросы о своем нынешнем месте в организации и о своем будущем. Могут ли я справиться с этой работой? Хочу ли я заниматься этой работой?



Верю ли я руководству? Нравится ли мне стиль управления компанией? Как выглядит моя новая жизнь по сравнению со старой? Есть ли у меня здесь будущее? А стоит ли полученная мною компенсация, вознаграждение и признание тех страданий и испытаний, через которые мы уже прошли и через которые нам, возможно, еще предстоит пройти? Не проще ли (быстрее, разумнее) попробовать где-нибудь в другом месте? А может быть, в другой ситуации я получал бы значительно больше? По мере углубления изменений люди постепенно (а иногда совершенно неожиданно) осознают, что их профессиональная жизнь совершенно изменилась и положение вещей не вернется к «нормальному» и не будет таким, как «бывало прежде».

Если ответы на эти вопросы звучат позитивно, люди проявляют упорство, удваивают усилия и преодолевают любые испытания и проблемы, которые неразрывно связаны с изменениями. Когда же трудные вопросы не находят ответа или этот ответ является негативным, порыв исчезает, и каждое действие начинает рассматриваться со скептицизмом или недоверием. Иногда первым признаком фазы проверки на прочность становится отдельно взятая производственная проблема. Уровень обслуживания, к примеру, становится хуже, вместо того чтобы повышаться. Оказывается, что на установку новой информационной системы требуется слишком много времени, а ее стоимость намного превышает сметную. Неожиданно уходит ключевой руководитель. Не поддается решению загадочная проблема с выпуском продукции.

Подобные производственные проблемы хорошо заметны, поэтому на них обращает внимание каждый. Конечно, их решение возлагается на специальные группы, прогресс на пути их устранения непрерывно отслеживается, однако на деле они являются проявлением более глубоких эмоциональных проблем. Некоторые люди не могут согласиться с новыми целями и не поддерживают их. Поведение других не соответствует новой модели бизнеса. Люди, которые должны работать совместно, не делают этого. Принятое за основу видение перспектив может вновь быть оспорено. Доверие к руководителям висит на волоске, а их сторонники ощущают беспокойство. Прежние достижения кажутся несущественными. Перестройка мыш-



ления, модели поведения — дело крайне длительное и тяжелое. Как сказал один менеджер, чтобы заставить наших людей хотя бы разок подумать как надо, дать правильный ответ и предпринять правильное действие, нужно напрячь все силы. А уж о том, чтобы заставить их делать это снова и снова в разных ситуациях, и речи быть не может! Это кажется неосуществимой мечтой.

Такие сценарии являются симптомами того, что я называю «возвратным сопротивлением». Не так уж и редко люди останавливаются прямо на пороге нового мира, который открыт перед ним. Неожиданно самые разнообразные тревоги овладевают даже теми, кто считался энтузиастом или инициатором. Люди, которые были активными проводниками инициативы по созданию интернет-подразделения, вдруг начинают опасаться, что электронный бизнес пойдет во вред традиционному и окажется совершенно неприемлемым. Они начинают отказываться от собственных рекомендаций. Об этом очень хорошо сказал один из наших клиентов: «Реально, Джини, ситуация настолько отравляющая, что ее следовало бы назвать “радиоактивным сопротивлением”».

Эмоциональные и поведенческие проблемы могут оказаться наиболее трудными из всех, поскольку руководители нередко ставят неправильный диагноз или считают их тривиальными и временными. Тупым игнорированием тревог не развеять, а принижение их значения берedit раны, но не заживляет. В результате проблемы усугубляются и постепенно пропитывают все поры организации. Зачастую руководители не осознают того, что организация находится в когтях монстра, до тех пор, пока тот не провозгласит свою победу.

Результат чаще всего один — стремительный переход к продолжительной и тяжелой фазе проверки на прочность, которая засасывает организацию, в то время как та стремится к достижению цели. Программа преобразований может даже полностью развалиться и занять место на кладбище корпоративных инициатив, как одна из тех «штучек», которые «на деле никогда не отрываются от земли».

Фаза проверки на прочность, в силу того что она является реальной проверкой жизнеспособности программы преобразований, может быть предельно мучительной и требовать от людей наивысшего на-



пряжения сил. Многие, пройдя через эту фазу, смогут сказать: «Я никогда так много не работал и не узнавал столько нового». Никто из переживших эту фазу никогда не сможет забыть ее.

CoVen: сильная реакция на несвоевременное объявление

В CoVen сразу же после обнародования новой структуры команда по функциональной интеграции (FIT) научно-исследовательского отделения объявила о закрытии Venerable Labs в Амстердаме. Все исследовательские подразделения должны быть переведены в новый центр исследований и разработок DevCenter стоимостью 200 миллионов долларов, который расположен в штате Нью-Джерси. Это было правильное бизнес-решение для CoVen — европейский центр был неэффективным, а его оснащение и информационные системы устаревшими.

Наиболее вероятная реакция на подобное решение стала ясной еще месяц назад, когда мы проводили встречу с ключевыми руководителями исследовательского направления в Venerable. Они были единодушны:

— Такое решение приведет к катастрофической деморализации всего коллектива. Центр Venerable Labs был символом компании! Его уничтожение потрясет людей, они наверняка начнут уходить из компании из-за одной только мысли, что им придется переехать из полных жизни городов Европы в пустыню Нью-Джерси. Почему бы не сохранить основной персонал в Venerable Labs? Во всяком случае, было бы неплохо повременить с закрытием. К чему такая спешка?

Марко в ответ заметил, что одной из целей слияния является сокращение затрат.

— Ликвидация Labs позволит сократить эксплуатационные расходы на 3 миллиона долларов, — сказал он.

— Кроме того, центр — это земля и здания, которые можно легко продать за многие миллионы. В результате одной только ликвидации наша прибыль в течение первого года должна возрасти на 10 миллионов долларов, а то и больше.



— Я не могу сбросить это со счетов, — подвел Марко итог. Затем, словно его осенило, добавил:

— Мы можем направить полученные деньги на финансирование разработок и приобретение нового оборудования. Нам нужно вкладывать средства в то, что сделает нас более эффективными в будущем, а не в памятники древности.

Воцарилось молчание. Марко принес эмоциональную проблему в жертву финансовым показателям.

Наконец в разговор вступила доктор Марголис.

— Вы, Марко, очень эффектно представили историю, объединение, лояльность и моральные ценности в денежном выражении. Никто не будет спорить с тем, что европейский исследовательский центр неэффективен, особенно в сравнении с DevCenter. Однако, ликвидируя Labs сейчас, вы уничтожаете часть души компании. Какова, по-вашему, стоимость этого?

Несколько человек зааплодировали в ответ на эту реплику, а остальные закивали в знак согласия.

Такой оборот вызвал у Марко раздражение, и он сказал:

— Послушайте, я согласен с тем, что люди сильно привязаны к Labs. Однако переезд в DevCenter неизбежен. Мне понятно и то, что некоторые не хотят трогаться с места в силу личной привязанности к Амстердаму. В конце концов, в Европе полно возможностей, а работа в Нью-Джерси — не вечная ссылка. Я думаю, лучше всего переехать немедленно и всем сразу, чтобы оставить страдания позади и не тащить их с собой в будущее. Это обойдется всем нам дороже и в эмоциональном плане, и в финансовом.

Слова Марко звучали так категорично, что продолжать дискуссию уже не имело смысла.

После этой встречи команда FIT и Марко попытались за закрытыми дверями найти пути смягчения последствий объявления о закрытии и решить, как добиться поддержки со стороны европейского персонала. В числе прочего было предложено провести совещания по стратегии с сотрудниками, имеющими сильное влияние на мнение коллектива, и заручиться их помощью в формировании нужного отношения к предстоящему событию со стороны организации в целом.



Марко подвел итог дискуссии: «Все это просто глупо. Разговоры об уважении, лояльности и падении морального духа — не более чем раздувание из мухи слона. Эта болтовня прекратится, как только люди окажутся в DevCenter. Все, что нужно ученому, — это хорошее оборудование и новые интересные объекты для исследования, а DevCenter оборудован по последнему слову техники! Когда они увидят прекрасное новое здание и те удобства, которые оно предоставляет, воспоминания о Labs исчезнут без следа. Запомните мои слова».

Марко решил объявить о закрытии европейского центра исследований во второй половине дня в пятницу в меморандуме, адресованном всем исследовательским подразделениям организации. Идея заключалась в том, чтобы люди успели переварить новость за выходные и не отвлекались на нее в рабочее время. В понедельник на интранет-сайте CoVen должен был появиться еженедельный бюллетень с пояснительной статьей. Этот план, однако, с первого момента пошел наперекосяк. Марко, который старался поддерживать хорошие взаимоотношения с прессой, согласился дать интервью в четверг вечером. Обозреватель Пайт Янсен, помимо колонки в газете вел на местном радио программу, посвященную бизнесу. В ходе интервью Янсен поинтересовался насчет слухов о закрытии Labs. Будучи уверенным в том, что его выступление не пойдет в эфир до понедельника, Марко подтвердил слухи и добавил, что здания центра будут снесены, а земельный участок выставлен на продажу. На радио быстро смекнули, какая сенсация оказалась в их руках, и выпустили фрагменты интервью в эфир уже в пятницу утром. Многие сотрудники CoVen услышали новость по пути на работу. В течение всей пятницы и уик-энда телефонные линии захлебывались от шквала звонков и электронных писем. Работники были шокированы намерением руководства и тем, как о нем было объявлено.

Марко и его подчиненные не рассчитывали на столь быстрый выход интервью в эфир и такую реакцию на него; они с удивлением обнаружили, что объявление о закрытии утром в понедельник попало на первые страницы не только голландских газет, но и международных изданий. Резонанс был таким, словно компания Lucent решила закрыть Bell Labs, или Disney неожиданно снесла Диснейленд.



Кончина европейского центра исследований быстро стала символом жестокости, равнодушия и неумелых действий. Что еще можно ожидать от руководства, которое закрыло Labs таким способом? Сотрудники Venerable, работавшие в других подразделениях, видели в закрытии центра дурной знак. Марко был страшно зол на радиостанцию и особенно на Пайта Янсена, который выпустил информацию слишком рано.

Случай с Labs оставил глубокий след в организации. Особенно явно он отразился на работе специальных групп и команд, которые были созданы на фазе реализации в исследовательских подразделениях с целью разработки новых процессов и создания новых систем. После обнародования объявления руководителям стало трудно собирать вместе свои группы. На совещания приходили не все. Когда же все-таки удавалось собраться, работа не клеилась, вновь и вновь начиналось обсуждение целей. Некоторые из некогда активных членов команд вообще перестали участвовать в их работе. Когда мы неофициально спрашивали людей об их чувствах и отношении к происходящему, одни говорили, что чувствуют себя предателями по отношению к Venerable; другие же прямо утверждали, что интеграция провалилась и они не желают «выкладываться» бесцельно. Один из руководителей специальной группы сказал обо всем так:

— Это выше моего понимания. Мне всегда казалось, что в такие моменты люди должны хвататься за любую возможность проявить себя. Я же не могу добиться даже самой малой поддержки. Меня преследует ощущение, словно всем известно нечто такое, чего я не знаю.

— А вы спрашивали кого-нибудь, что происходит? — спросила я.

— Нет, — прозвучало в ответ.

Несмотря на смятение в R&D, CoVen продолжала, и довольно успешно, производить и продавать лекарства. В течение первых шести месяцев после закрытия европейского центра торговые представители превысили запланированные показатели и получили соответствующую премию. Было выпущено новое лекарство, которое, хотя и не являлось «хитом», быстро нашло свое место на рынке. Цена акций CoVen поднялась на пару пунктов. Открытие нового исследовательского центра DevCenter прошло с должной помпой и освещени-



ем в средствах массовой информации, в него стали съезжаться специалисты со всего света.

В это время руководителям программы преобразований вполне могло казаться, что направление R&D функционирует совершенно нормально. Однако я подозревала, что это спокойствие лишь поверхностное, в недрах же бурлили неразрешенные проблемы, которые в любой момент могли выплеснуться наружу. Мне было хорошо известно, как трудно руководителям и их советникам правильно вести себя в такой обстановке. С одной стороны, совершенно не хочется паниковать, раздувая проблемы там, где их нет, или там, где их можно легко разрешить, но с другой — абсолютно ни к чему прятать голову в песок и делать вид, что все хорошо, когда это не так. Мы предложили Марко вместе с его командой провести опрос лиц, пользующихся их доверием, особенно «сетевиков» и «авторитетов», с тем чтобы выяснить их взгляды на положение дел. Однако эта простая идея была объявлена не только ненужной, но даже опасной. Было заявлено, что «если никакой проблемы нет, то подобный опрос вполне может создать ее».

Через полгода после объявления о слиянии мы вновь встретились с Марко для анализа положения. Он выглядел усталым, но довольным, когда перечислял достижения. «На мой взгляд, процесс преобразований практически завершен, — сказал он. — Мы довольно успешно справились с основными задачами, которые были намечены. Почти все исследования переместились в новый центр, DevCenter. Большинство ведущих ученых либо уже переехали туда, либо собираются сделать это в ближайшее время. Совершенно очевидно, что они остались с компанией. Процесс назначения на должности практически завершен. Остались лишь детали. Плохо то, что моя команда совершенно выдохлась за полгода непрерывного труда. Мы не справляемся даже с основной работой, а ведь есть еще дополнительные обязательства. Ответственность за осуществление изменений сейчас переходит к линейным менеджерам. Подошло время распустить команду по функциональной интеграции, как, впрочем, и большинство других команд, и попрощаться с консультантами».



Я согласилась с оценкой Марко, но не с его планом. Действительно, пришло время передать основную ответственность за внедрение новой структуры и процессов линейным руководителям, которые уже находятся на своих местах. Понятно было и желание руководства оторваться от текучки и ограничиться вопросами поиска перспективных направлений и разработки новых лекарств. Однако уверенность в том, что раз фаза реализации завершена и до фазы достижения цели рукой подать, настораживала. А кроме того, руководителям, с их возом нерешенных проблем, было рановато ослаблять внимание к процессу преобразований. Уничтожение команды по функциональной интеграции и инфраструктуре, которая двигала процесс изменения вперед, было бы непростительной (но, увы, очень распространенной) ошибкой. Не только Марко и его непосредственные подчиненные мечтали сосредоточиться на обычной повседневной работе, этого же жаждали и все остальные менеджеры. Вместе с тем слишком многие частные вопросы оставались нерешенными, и было непонятно, кто должен заниматься ими.

- Кто, к примеру, должен был сделать так, чтобы системы учета труда, внедренные в R&D, подкрепляли друг друга и не противоречили системам оплаты труда?
- Кто должен контролировать разработку новой системы оплаты труда и сделать так, чтобы она стимулировала выработку необходимой модели поведения?
- Кто должен заниматься проработкой деталей новых ключевых процессов и обеспечить их совместимость с новой структурой и моделью бизнеса? Где именно нужно контролировать применение новых процессов и их работоспособность?
- Кто должен обеспечить, чтобы все требуемые назначения производились с должной быстротой? Значительная часть людей уже получила новые должности или новую работу, однако многие все еще ждут ответа на свои заявления. Около трети работников, получивших должности, не знают своего места в иерархии и структуры заработной платы. Как расценить новую позицию: как по-



вышение, понижение или же перемещение по горизонтали? Кто должен окончательно определить их роль и функциональные обязанности?

- Стратегический план исследований и перспективных областей так и не был разработан, как не были определены и перспективные проекты в этих областях. У исследователей до сих пор нет определенности относительно конкретных проектов. Кто должен разработать этот план? Как будут приниматься решения по проектам?
- Ряд ключевых постов все еще остается вакантным, поэтому некоторые группы отчитываются перед «исполняющими обязанности» или вообще не имеют руководителя. Кто должен определить требования, предъявляемые к этим людям? Кто должен управлять «беспризорными» группами в переходный период?
- Хотя пути сокращения расходов уже определены, экономия никак не отразилась на чистой прибыли. Кто должен обеспечить реализацию этих возможностей?

Отклики, получаемые от организации, свидетельствуют о росте недовольства в коллективе и отсутствии уверенности в руководстве. Боюсь, что в такой обстановке самоустранение руководителей от процесса преобразований будет интерпретировано как цинизм. Могу представить себе, как люди будут говорить: «Отлично. Теперь, когда руководство выпихнуло всех, кого хотело, и укрепило свое собственное положение, оно может заняться и другими делами. И это когда остальные пытаются удержаться на плаву, не зная, чего от них ожидают, перед кем они должны отчитываться и как все это отразится на их дальнейшей карьере». Хуже всего, когда не видно, что реализация преобразований имеет высший приоритет у руководителей, в этом случае поступательное движение замедляется, господство захватывают обструкционисты.

Я посоветовала Марко привлечь свежие силы — заменить некоторых членов команды по функциональной интеграции на новых директоров и менеджеров и поручить им контроль за завершением



фазы реализации. Он мог бы поручить работу над концепцией и долгосрочной стратегией новым талантливым работникам и подчинить их непосредственно себе. Затем, когда, по его мнению, потребуются дополнительные силы, подключить к решению этих вопросов еще и команду руководителей.

— Таким образом, — настаивала я, — вы и ваша команда получите передышку и сможете переключиться на другие проблемы, не теряя движущего порыва и не рискуя застрять где-то на полпути к интеграции. Привлечение новых людей к руководству процессом реализации изменений дает и другой положительный эффект. Во-первых, очень важно изменить отношение людей с «не лезь в это» на «все звезды на борту; они стоят во главе программы преобразований». А во-вторых, организации всегда нужны лидеры, вдохновение и чувство будущего. Люди хотят ощущать эмоциональный подъем, чувствовать себя хорошо и быть здесь. Без этого не добиться преданности сотрудников, и вы можете столкнуться со второй волной утечки мозгов, более серьезной, чем та, что последовала за объявлением о слиянии.

Марко полагал, что в R&D все устали от преобразований так же, как и он сам, и просто горят желанием «вернуться к делу». У меня в голове все время вертелась фраза, сказанная однажды одним моим проницательным клиентом: «К величию не может прийти кто угодно. Величия добиваются талантливые люди, которые посвятили себя достижению общей цели». У талантливых людей всегда есть выбор. Во время слияний охота на таланты усиливается, поскольку конкуренты чувствуют возможность выхватить самое лучшее и яркое. Марко не верил в то, что компания может лишиться талантов. Он считал, что самое худшее уже позади.

— Вполне возможно, что вы находитесь в конце фазы реализации, — продолжала я. — Но между нею и фазой достижения цели есть еще одна фаза, которую называют проверкой на прочность. Последующие недели и месяцы покажут, насколько успешен ваш процесс преобразования. Вам нужна армия энтузиастов, которые хотят и могут претворить в жизнь новый образ исследовательской организации. Сейчас у вас этой армии нет; вы можете рассчитывать лишь на горстку рассеянных по полю битвы офицеров.



Марко отвечал:

— Я признателен вам за ту работу, которую вы сделали для нас. Мне кажется, вы сделали ее достаточно хорошо, а теперь можете уйти. Я собираюсь возложить всю ответственность на линейных менеджеров. Мы распустим команду по функциональной интеграции и большинство других команд, мои менеджеры смогут наконец заняться управлением бизнеса.

Этим было сказано все.

12

Поведение руководителей

Значение поддержки активности



Любая инициатива по осуществлению изменений обязательно проходит через фазу проверки на прочность, однако проявление этой фазы сугубо индивидуально. Одни попадают на фазу проверки на прочность очень рано, другие — настолько поздно, что людям кажется, будто они успешно обошли ее. В сплоченных организациях она может пройти безболезненно и быстро. У других эта фаза растягивается надолго и превращается в настоящую пытку, когда люди мечутся, пытаются понять, как они должны работать в новой организации. Но независимо от ситуации характер и продолжительность фазы проверки на прочность в значительной мере определяются действиями и поведением руководителей.



Будьте готовы к тому, что реализация программы преобразований потребует колоссальной энергии

Даже трудно себе представить, сколько энергии может уйти на то, чтобы провести организацию через масштабную программу преобразований. Руководители должны разработать план преобразований, им нужно выработать набор новых представлений и моделей поведения, привлечь на свою сторону энтузиастов, преодолеть сопротивление и инерцию, заставить людей идти по новому пути и одновременно не дать бизнесу пойти ко дну.

«Чем процесс преобразования компании поражает больше всего, — говорит сэр Грейам Дей, бывший руководитель компаний British Shipbuilders, British Aerospace Plc и Cadbury Schweppes, — так это количеством энергии, которое он поглощает. В начале он забирает всю вашу энергию. Кажется, что вы пытаетесь столкнуть с места целую организацию, пытаетесь привести ее в движение и сообщить ей импульс. В конце, когда люди, окружающие вас, усердно трудятся и начинают задаваться вопросом, а что же делаете вы, я знаю, что выполнил свою задачу».

Рей Альварес прекрасно представлял, сколько его энергии потребуются для преобразования Micro Switch. Чтобы не сгореть, он непрерывно искал помощников, четко распределял свои действия во времени и поддерживал хорошую физическую форму. Марко со своей командой в CoVen выложился на начальных фазах интеграции, полагая, что ему удастся сбавить темп через месяц-другой после закрытия европейского центра и отдохнуть. К фазе проверки на прочность, когда организация нуждалась в его поддержке более чем когда-либо, он подошел измотанным и неспособным решать проблемы. Руководители исследовательского направления CoVen вполне могли предотвратить осложнения фазы проверки на прочность, однако так и не распознали угрозу. Полагая, что должны заниматься лишь производственными вопросами, они так и не поняли, что создание новой организации — проблема главным образом эмоциональная.



Не судите о происходящем лишь на основе собственного опыта

Руководители программ преобразований, как и большинство других людей, нередко подходят к сложившейся ситуации со своими собственными мерками. Вместе с тем оценивать происходящее следует с большой осторожностью, прислушиваясь к мнениям других и не сбрасывая со счетов их взгляды. Это особенно важно при осуществлении масштабных преобразований, поскольку реальная ситуация в организации меняется непрерывно. При слиянии, например, в новую организацию приходят различные группы людей с разными исходными посылками, разной историей и опытом, нередко совершенно непонятными или незнакомыми руководителям. Некоторые менеджеры ежедневно выслушивают мнения других и принимают в расчет полученную таким образом информацию.

Вряд ли кто усомнится в том, что способность выслушать и понять точку зрения других должна быть неотъемлемым качеством эффективного лидера, тем не менее это качество нередко игнорируется. Мне вспоминается один управляющий директор, который регулярно собирал свою команду с тем, чтобы поговорить о проблемах, беспокоящих трудовой коллектив. Сначала он внимательно следил за живой дискуссией по текущим проблемам и возможным путям их решения. Затем это ему надоедало и он, бывало, резко прерывал разговор: «Нет! Все обстоит совершенно не так. Вы неправильно понимаете происходящее. Вот что происходит *на самом деле*. А вот как нам надо поступить в этом случае». Для этого директора его собственный опыт был «непреложной истиной». Хотя к нему поступало множество откликов от коллег, он просто не мог понять, что разные люди воспринимают одно и то же по-разному, по-разному интерпретируют события и фактически предлагают разные, но тем не менее эффективные решения. Вместо того чтобы принять это как данное, он с сожалением смотрел на людей, которые не могли видеть вещи «правильно», т.е. так же, как он сам. Заставить поверить в то, что чьи-то персональные представления эквивалентны истине, — это триумф монстра.



Лидеры CoVen не могли даже представить себе, насколько их представления (их реальность) отличались от представлений большинства работников обеих компаний. Многие руководители просто отбрасывали возражения и сомнения окружающих и смотрели на них как на пустое хныканье, которому скоро придет конец. «Я знаю, многие сейчас подавлены, но этого и следовало ожидать. Как только люди освоятся на новом месте, все эти настроения улетучатся». Поскольку на начальном этапе руководителей больше всего заботило то, кто встанет во главе компании и как изменится их заработная плата, они полагали, что и других волнует, главным образом, то же самое. Им и в голову не приходило, что титулованных и высокообразованных ученых могут занимать совершенно другие вопросы. Они не осознавали того, что люди ставят под вопрос необходимость слияния, сомневаются в мотивах совета директоров и руководителей высшего звена, что люди могут не видеть, как выигрывает организация от объединения. Руководители не понимали и того, что такие заботы не исчезают месяцами, а то и годами, они вполне могут не проявляться на поверхности, но это не означает, что их не существует вовсе.

Проверяйте исходные посылки

Организаторы нередко руководствуются в своих действиях посылками, которые кажутся логичными им самим, но не имеют логики для окружающих. Мне неоднократно приходилось наблюдать, как люди выстраивают логические цепочки, соответствующие их собственным представлениям или планам. Редко удается убедить кого-либо в чем-либо, опираясь лишь на логику. Без понимания представлений другого человека невозможно подобрать убедительного аргумента или отыскать причину упорства.

Марко Траск полагал, что ведущие ученые Venerable с радостью ухватятся за возможность работать в DevCenter, новом исследовательском центре CoVen. Некорректная посылка привела его к серьезной ошибке. Даже услышав отрицательное мнение ключевых руководителей исследовательского направления Venerable, Марко не



изменил своей позиции. Центр Venerable Labs был закрыт преждевременно, без должной подготовки организации, без объяснения причин и признания исторической значимости Labs. Марко со своей командой не прислушался к опасениям «авторитетов» R&D, не обратился к ним за помощью в подготовке организации.

Молчаливое предположение о естественности чего-либо, отказ от проверки правильности этого предположения — серьезная ошибка. Руководитель программы преобразований, который строит планы на основании непроверенных предположений, сильно рискует. Его планы могут зайти в тупик, а предположения — оказаться глупыми или наивными.

Поддерживайте живое общение

Однажды я работала с генеральным директором, который очень хорошо понимал значение живого общения. На его счету уже было два успешных преобразования, и он всеми силами пытался заставить руководителей высшего звена поддерживать постоянный контакт с персоналом своих направлений, особенно на фазе проверки на прочность. Они, тем не менее, сопротивлялись. В конце концов пришлось объявить, что размер их премиальных выплат в следующем году будет на 50 процентов зависеть от эффективности общения с коллективом. Руководителей удивило такое решение, и они тут же стали доказывать, что есть намного более важные проблемы.

Однако генеральный директор стоял на своем.

— Мне надоело твердить вам, что это серьезно. Уверен, изменение заработной платы заставит вас обратить внимание на проблему. Пока до вас не дойдет, что ваши подчиненные должны понимать наши действия и верить в их правильность, никому из нас не добиться успеха. А ваши люди не поймут этого до тех пор, пока не убедятся, что мы говорим дело, что нам необходимо их участие и что мы ждем его. Мы можем рассылать видеоролики и размещать сообщения на нашем сайте до скончания века, но это мало что даст. Они хотят лично видеть вас, убедиться в вашем опыте и преданности делу, прежде чем поверить вашим словам.



Вице-президенты ворчали и спрашивали друг друга, в своем ли он уме, однако делали то, что от них требовалось. Двое из них перестроились очень быстро, другим же потребовалось больше времени. Вице-президент по технологии сказал:

— Поначалу я присоединился к этой компании потому, что хотел решать интересные интеллектуальные проблемы. Сейчас же мне нужно было реальное влияние. Я не спал ночами, обдумывая, как сделать, чтобы наша технология вошла в жизнь людей и захватила рынок. Я отошел от непосредственного участия в проектах и теперь мне приходилось работать через других. Я понял, что наш генеральный прав; если люди не будут видеть меня, не будут видеть моей преданности делу, они мне не поверят и не сделают того, что от них требуется.

Точно знать, что нужно говорить, и когда, — критически важно на фазе проверки на прочность, как, впрочем, и на предыдущих фазах. Те, кто владеет информацией, обычно не понимают, как много им известно о том, чего не знают другие, и какова потребность у людей в этой информации. На фазе реализации люди уходят с головой в свою работу, в деятельность своих команд и проекты и перестают видеть, что происходит в других подразделениях организации. В этой ситуации возрастает значение регулярного информирования даже при отсутствии «существенных» новостей, только так можно помочь сотрудникам не потерять связь с внешними для них структурами организации.

Управляйте динамикой, а не отдельными частями

Потребность в контроле и регулярном отслеживании прогресса не исчезает никогда. Лучше всего, если этим будет заниматься совет или комитет, который отчитывается перед руководством. Команда руководителей при этом должна сконцентрировать внимание на программе преобразования в целом. Ей необходимо знать динамику, т.е. как одни изменения влияют на другие. Стимулирует ли система оплаты труда выработку новой модели поведения в службе продаж и в технологической группе? Способствуют ли дискуссии по стратегии улуч-



шению сотрудничества между службой снабжения и интернет-подразделениями? Достаточно ли хорошо руководители на уровне директоров понимают стратегию и новую культуру, для того чтобы претворять их в жизнь в своих группах?

Если на фазе проверки на прочность руководители программы преобразования начинают общаться друг с другом меньше, чем на предыдущих фазах, то убедиться в том, что изменения дополняют одно другое, становится труднее. Это естественный результат смещения внимания. Еженедельные встречи прекращаются. Менеджеры и директора сосредотачивают внимание на своих участках и, как следствие, перестают общаться друг с другом так же часто, как раньше. Они встречаются лишь для ежемесячного, а то и квартального анализа положения дел, однако повестка дня оказывается слишком плотной и не оставляет времени на разговоры о том, что происходит в организации, о том, что работает, а что нет, о том, что их беспокоит. Программа преобразования может начать распадаться на части, а команды и группы — работать в противоположных направлениях. В большинстве организаций руководители — единственный слой, где все функции сходятся вместе. Кроме руководителей контролировать общую динамику больше никому.

Руководителя, как и любого другого человека, может утомить поток сообщений об изменениях. Даже в спокойные периоды требуется немало времени и не одна попытка для того, чтобы идея дошла до адресата и была понята. Руководители, поставившие перед собой задачу «довести идею», редко подозревают, сколько раз ее придется повторить, прежде чем она реально завладеет умами. Им до смерти надоедает без конца твердить о целях, стратегии, о том, как работают основные процессы и какими должны быть результаты. Они начинают думать, что люди либо тупы, либо невнимательны. Иногда руководители меняют идею лишь для того, чтобы освежить их восприятие. Хуже, когда они полностью отказываются от нее.

Если организация получает разные послания от руководителей, она выбирает то из них, которое ей нравится больше, или начинает «бродить в поисках» наиболее подходящего ответа, словно ребенок, который, услышав от одного из родителей «нет», идет к дру-



гому в надежде услышать что-то другое. Различие между крупной организацией и семьей заключается в том, что родители, чаще всего, общаются друг с другом ежедневно и обмениваются мнениями о происходящем. Между руководителями столь тесные контакты — редкость; некоторые видятся только на совещаниях и редко обмениваются наблюдениями за динамикой организации. Противоречивость посланий и нескоординированность усилий при этом только возрастают.

Поддерживайте контакты с людьми на всех уровнях

Причиной того, что лидеры воспринимают реальность исходя лишь из собственных суждений или делают неправильные предположения, редко бывает недостаток интеллекта, отсутствие преданности делу или безразличие. Чаще всего им не хватает вертикальных связей с другими работниками организации или времени для поддержания контактов. Они просто изолированы. Они не пользуются неформальными сетями, которые позволили бы им быть в курсе происходящего: мало ходят по коридорам и не обедают вместе с другими в столовой, не заглядывают в кабинеты своих коллег и не приглашают их к себе. Еще раз подчеркну, что это вовсе не является признаком нелиюдимости, человеконенавистничества или застенчивости. Скорее это результат чрезвычайной занятости, озабоченности и желания найти ответы на слишком большое число вопросов в течение очень короткого времени. Большинство лидеров прекрасно понимают значение взаимосвязей с другими людьми на всех уровнях и получения неотфильтрованной информации, однако очень немногие знают, как добиться этого без чрезмерной траты времени.

Для установления связей не обязательно требуется развитая коммуникационная структура и значительные затраты времени. Мы уже обсуждали, как можно использовать «сетевиков» для «чтения» состояния организации. Обстановку в подразделении можно «прочувствовать» в ходе краткого посещения. Будьте предельно внимательны. Не неситесь сломя голову с намерением поскорее поставить галочку в воображаемом перечне мероприятий.



Загляните в офисы или пройдитесь по заводу и почти сразу почувствуете состояние морального духа. Слышны ли разговоры и смех, ощущается ли целенаправленность и активность? Поговорите с работниками в лифте или по пути на совещание. Вы мгновенно почувствуете их отношение к работе и/или к вам. Свободно ли они говорят с вами или замкнуты и напряжены? С готовностью ли они делятся своими взглядами на положение дел в компании или немоют, услышав вопрос?

Я знала одного руководителя, который с неподдельным интересом задавал сотрудникам один вопрос: «Что у вас есть интересного для меня сегодня?». Он делал это при каждом удобном случае. Я заметила, что некоторых такой вопрос удивлял, но они сразу же начинали выискивать события, о которых стоило рассказать. Однажды молодая женщина, которая только что пришла работать в компанию, уставилась на него и пробормотала:

— Сэр, я не знаю.

Руководитель же ободрил ее.

— Ничего страшного. Когда у вас будет что-нибудь интересное для меня, просто позвоните мне. Если меня не будет на месте, оставьте сообщение, а я прослушаю его позже. Буду признателен, если вы не забудете.

После этих слов он протянул ей свою визитную карточку. Я поинтересовалась, зачем он это делает. Руководитель рассказал, что он задает этот вопрос уже много лет. Сначала, правда, пришлось поэкспериментировать с подбором слов.

— Если я спрошу, как дела или что-нибудь в этом роде, то естественным ответом будет «отлично». Вопрос же «Что у вас есть интересного для меня сегодня?» показывает мою уверенность в том, что у собеседника есть информация, которую полезно знать и мне, мою заинтересованность в этой информации, а также то, что я не рассчитываю на приятный моему слуху ответ. И это сущая правда. Мне действительно необходимо знать мнения и идеи, иметь обратную связь с сотрудниками по всей организации. Если я не буду спрашивать, то не буду ничего знать. А за свои вопросы я получаю в награду глубокое понимание обстановки и такие идеи, о которых даже и не мечтал.



В своей книге «In Search of Excellence» Боб Уотерман и Том Питерз описали практику, которую они называли «управление через обходы». Обходы полезны, поскольку по пути вы останавливаетесь, разговариваете и, что более важно, выслушиваете людей. Среди наших клиентов был довольно застенчивый вице-президент по технологии. Когда его босс сказал о необходимости внедрения практики «управления через обходы», он стал исправно обходить свой департамент раз в месяц, однако эти обходы больше походили на «пробежки». Вице-президент был очень скованным при общении с людьми, он не знал, как растопить лед и объяснить, что он здесь делает. Между тем инженеров мучил вопрос, зачем их шеф регулярно патрулирует рабочие помещения. Они организовали в сети игру под названием «Засеки босса». Каждый, кто видел вице-президента, получал 5 очков, тот же, кому удалось поговорить с ним, — 10. Если разговор касался чего-либо помимо спорта и погоды, то его участник мог получить 100 очков. Руководители должны знать, что обсуждение и оценка их действий происходят в любом случае независимо от того, участвуют они в беседах или нет.

Опыт сторонников

Привлечение людей к решению проблем



Micro Switch: «советы по сплочению»

На фазе реализации Рей Альварес сформировал шесть команд, которые он назвал «советами по сплочению». Для каждой из них была определена конкретная сфера деятельности: удовлетворенность клиентов, качество, цели и критерии оценки, информированность, обучение и проблема признания. Одной из задач этих советов было привлечение людей к решению проблем и разработка общих подходов и приемов обучения. Каждый совет имел своего куратора из числа непосредственных подчиненных Рея, во главе его стоял менеджер, а среди членов были представители различных направлений и уровней. «Мы отбирали талантливых людей, которые



могли внести свой вклад в дело, — вспоминает Том Ингман, директор по управлению персоналом. — Мы хотели превратить их в энтузиастов возрождения компании. Мы рассчитывали на то, что каждый из них станет творчески *руководить* процессом преобразования на свой собственный манер».

Руководители советов получили достаточную свободу действий с тем, чтобы могли направлять работу команд наилучшим с их точки зрения образом и посвятить свой энтузиазм программе преобразований. По отзыву руководителя совета по удовлетворенности клиентов, Рей «предельно ясно выразил свои ожидания», однако оставил свободу действий. «Он полагался на правильность решений, принимаемых множеством разных людей. Он не пытался нас контролировать. В действительности я пользовался такой свободой, которая заставляла меня постоянно чувствовать вину за то, что мы делаем недостаточно много». Руководитель совета по обучению когда-то прошел курс осуществления изменений в управлении и бизнесе. Теперь, впервые за все время, ему представилась возможность применить свои знания на практике и поделиться ими с другими.

Руководитель совета по проблеме признания Рик Роу подошел к своей задаче по-иному, он опросил более 300 сотрудников Micro Switch и выяснил, что они понимают под признанием. Помимо того, что ему стало ясно, какого признания ждут люди (чаще всего простого «спасибо»), он натолкнулся на проблему, не имеющую непосредственного отношения к его задаче. Большинство людей говорят:

— Скажите нам, что надо делать, и мы сделаем это.

Однако вопрос стоит совсем иначе:

— Мы хотим дать вам возможность самим решать, что делать. Люди оказываются в затруднительном положении и чувствуют себя неловко, если не получают от Рея или руководителя своей группы всеобъемлющего плана. Это замедляет работу. Я считаю, что по-настоящему вовлечь людей в процесс можно только в том случае, если они сами будут разрабатывать план своих действий.

Отдельно взятый проект, осуществляемый в рамках более широкой программы преобразований, нередко проходит кривую перемен по-своему, независимо от всей организации, и может быть исполь-



зован как модель для других команд или организации в целом. Именно так и было с советом по целям и критериям оценки. Ему хватило трех месяцев, чтобы определить шесть ключевых критериев эффективности: (1) количество частей на миллион (PPM); (2) число административных ошибок на миллион (EPM); (3) своевременность поставки (OTD); (4) время, затраченное на выполнение заказа клиента; (5) рост объема продаж; (6) валовая прибыль.

Совет представил результаты своей работы вице-президентам и директорам и, по существу, предложил: «Вот вам показатели. Теперь возвращайтесь к своей работе и начинайте демонстрировать результаты!» Как это нередко случается, члены совета полагали, что их работа завершилась в тот момент, когда они «осуществили поставку критериев», и они успешно добрались до фазы достижения цели. Однако через некоторое время выяснилось, что каждый директор интерпретирует критерии оценки по-своему и в результате разноречивости невозможно сопоставлять результаты различных подгрупп и направлений бизнеса. Совет по целям и критериям оценки, который уже было приготовился к самороспуску, вдруг оказался на фазе проверки на прочность. Ему пришлось вернуться к работе.

— Она отняла у нас большую часть года и потребовала значительных усилий, — сказала Джуди Фокс, руководитель совета.

— Каждый член совета взял под свою опеку определенную часть организации и занимался ею до тех пор, пока люди не поняли реальную взаимосвязь своей работы с предложенными показателями. Члены совета проводили неформальные встречи и организовывали «мозговые штурмы», участвовали в презентациях, в общем, делали все, что могло помочь людям понять задачу.

Как оказалось, одного лишь понимания смысла критериев было недостаточно.

— Мы обнаружили, что люди пользуются нашими показателями, однако, если им не удастся достичь целевых значений, они ничего не предпринимают для исправления ситуации, — рассказывала Джуди.

— Они не понимали, что смысл оценки вовсе не в получении интересной информации. Он заключается в идентификации обла-



стей, требующих улучшения, и в измерении прогресса в преодолении проблем.

Вот какие задачи принесла с собой фаза проверки на прочность. Ну разве мог кто-нибудь предположить, что люди не поймут столь очевидной цели измерений? Для ее разъяснения членам совета пришлось снова растолковывать, обучать и выслушивать вопросы, и так до тех пор, пока люди не поняли, что они должны делать в ответ на результаты измерений. Лишь через год с момента представления критериев оценки появились первые признаки успеха.

— Вы можете заглянуть в любой уголок компании, и первое, что вы увидите, будут результаты изменения эффективности, вывешенные на стене, — говорит Джуди.

— Вы можете побеседовать с людьми, и вам сразу станет ясно, что они четко представляют, как действия каждого отражаются на показателях и, следовательно, на эффективности их отделения. Они реально осознали, что цели и критерии оценки — это инструменты управления эффективностью и что каждый из них вносит свой вклад в общий результат.

Совет по целям и критериям оценки фактически уже добрался до фазы достижения цели, в то время как другие советы значительно отстали: одни находились на фазе реализации, другие — на фазе проверки на прочность, а некоторые все еще пребывали на фазе подготовки.

В начале фазы реализации деятельность советов была очень заметна и они привлекали к себе внимание сотрудников всех подразделений. Иногда советы проводили заседания в столовой, где устраивали «мозговые штурмы» в поисках новых идей или подолгу обсуждали проблемы. Было видно, что люди с интересом наблюдают за ними и прислушиваются к тому, что говорят, перенимают опыт коллективной работы и переносят его на свои команды и советы. Один из руководителей заметил: «Коллективная работа — это наша большая проблема. У нас немало таких, кто думает, что добьется большего, если будет все делать по-своему. Но через несколько месяцев мы убедились в эффективности работы советов». Этот опыт очень помог при создании новых команд, которые двигались вперед быстрее и делали меньше ошибок.



Люди также по-разному переживают фазу проверки на прочность. Рик Роу описывал свой опыт так.

— До того как мы начали осуществлять эту программу, меня, по всей видимости, считали диссидентом. Мне всегда хотелось устроить встряску, а это мало кому нравилось. Работа была не слишком интересна. Теперь же я словно попал в рай. Встряски стали высоко цениться. Мне бы не хотелось, чтобы это когда-нибудь кончилось!

Джуди Фокс новая обстановка также пришлась по вкусу.

— Я страшно расстроилась, когда поняла, что попала в компанию, которая, по моим меркам, была неудачницей. Сейчас же кажется, что это самое лучшее место, где мне доводилось работать. Мне предоставили полную свободу. Я могу творить и реально выкладываться. Micro Switch не просто меняется, она превратилась в среду, где изменения стали образом жизни.

Вместе с тем в Micro Switch было немало таких, кто усматривал угрозу в изменениях и неопределенности.

— Некоторые из моих людей решили выйти из состава совета, — говорила Джуди Фокс.

— Они хотели инструкций, точно предписывающих, что нужно делать и как. Они не хотели участвовать в свободном поиске. Я их не держала; сказать по правде, даже не пыталась разубедить. Встречались и такие, которые делали свою работу, но душу в нее не вкладывали, как это делала я. Для них она была не обновлением, а просто очередным заданием. Подобные люди есть всегда, и их, несомненно, нужно привлекать к работе, но рассчитывать на то, что они будут гореть или лезть из кожи вон от энтузиазма, нельзя. Нужно поощрять их, выслушивать и говорить с ними, они ни в коем случае не должны ощущать себя второстепенными из-за того, что не горят энтузиазмом.

Специалист по организационному развитию из Micro Switch характеризовал ситуацию следующим образом:

— Одни считают, что изменения происходят с головокружительной быстротой. Они не могут идти в ногу с ними, да и не пытаются этого делать. Другим процесс кажется настолько хаотичным, что нет никакой возможности держать его под контролем. Однако они ве-



рят, что руководители знают, что делают, и более или менее владеют ситуацией. Третья группа замыкается на небольшом элементике процесса, который они в состоянии контролировать, и практически не думает об остальном.

Один из инженеров рассуждал о воздействии изменений на отдельно взятого человека.

— Когда Рей хочет изменить организацию или то, как мы работаем, изменение представляется ему как легкий толчок сверху. Однако по мере распространения по организации сила толчка возрастает, он превращается в пинок, ну а когда, наконец, докатывается до меня, находящегося в самом низу, я чувствую сокрушительный удар.

Чтобы понять, как чувствуют себя люди в процессе преобразования, Рей второй раз разослал вопросник группе из 84 менеджеров, начальников цехов и рядовых сотрудников, работающих в различных подразделениях и находящихся на различных ступенях корпоративной иерархии. Вопросы касались видения перспектив, ценностей, стратегии, процесса контроля, распределения ресурсов и организационной структуры. Большинство респондентов были уверены в том, что руководство поступает правильно: изменяет культуру, улучшает условия физического труда, сокращает и совершенствует ключевые процессы. Вместе с тем опрос выявил и две вызывающие озабоченность потребности: потребность в ускорении разработки новой продукции и потребность в более агрессивной глобализации бизнеса.

Чувства, которые Рей испытывал по отношению к процессу преобразования, боролись с опасением ошеломить организацию, если взвалить на нее те новые задачи, которые были идентифицированы в ходе последнего опроса. Его также беспокоила экономическая ситуация — предсказанный спад становился реальностью. Помимо прочего, он не видел в полной мере той поддержки и вовлеченности людей, которая была необходима на фазе проверки на прочность.

На очередном совещании со своими подчиненными Рей попросил присутствующих отметить на плакате с изображением кривой перемен ту фазу, на которой, по их мнению, находится организация. Он также попросил каждого поставить свои инициалы на той фазе, где он видели себя лично. Большинство инициалов пришлось на са-



мое начало фазы реализации. Когда Рей поместил свои инициалы в середине фазы проверки на прочность, все очень удивились.

Тон совещания мгновенно изменился, когда Рей начал описывать свои сомнения по поводу текущей ситуации.

— Больше двух лет я изо всех сил пытаюсь «привести в форму» это место. Но большинство из вас действует так, словно вы решили прогуляться! Ваши непосредственные подчиненные все еще ждут от вас указаний, что делать. Люди, похоже, считают, что наши стратегические анализы делаются лишь для развлечения. Я слышал, как говорят: «Пойдем посмотрим на Рея; так занятно слушать его и наблюдать за ним». Я начал процесс преобразования вовсе не для того, чтобы покрасоваться. Я сделал это для того, чтобы вы и остальные работники могли научиться мыслить и действовать стратегически. Я лично уже знаю, как это следует делать! Но речь идет не обо *мне*. Речь идет о *нас* и о том, как *нам* перестроить Micro Switch. Я не в состоянии сделать это в одиночку. Возможно, именно в этом и заключается проблема: возможно, вам кажется, что я все могу. Может быть, я был слишком сильным, слишком волевым, слишком вылезал вперед... Может быть, если я уйду, вы начнете реально действовать и добьетесь поставленной цели. Может быть, для Micro Switch будет лучше, если я уйду!

С этими словами он встал и вышел из комнаты.

Поведение Рея произвело необходимый эффект. Люди поняли, что хуже всего для Micro Switch будет, если Рей действительно уйдет. Если он сделает это сейчас, вся программа вылетит в трубу. Никто не сомневался в том, что Рей мог в любой момент найти себе другую работу, однако сейчас все неожиданно поняли, что он впрямь способен сделать это. До всех наконец дошло, что они должны отдать делу всю свою энергию и преданность. Рей действительно нуждался в их помощи, и если он ее не получит, процесс преобразования в Micro Switch скорее всего превратится в ничто. Большинство руководителей были твердо убеждены, что компания либо изменится, либо умрет, и вовсе не хотели возвращаться к старому. Эмоциональное выступление Рея заставило их по-новому понять свою ответственность. Эта программа преобразования — вовсе не учебное



мероприятие, а совершенно нешуточное дело, которому они должны отдать себя целиком. Когда они покидали совещание, на их лицах отражалось новое понимание серьезности положения и чувство сопричастности.

Позже Рей сказал мне:

— В какой-то момент в ходе совещания я понял, что должен сделать что-нибудь из ряда вон выходящее, иначе мне не разбудить их и не привлечь на свою сторону. Я говорил абсолютно серьезно, но это был обдуманный шаг.

К счастью, этот шаг принес ожидаемый результат.

CoVen: снос европейского центра знаменует начало фазы проверки на прочность

Через несколько недель после радиоинтервью Марко начался снос зданий Venerable Labs. Я отмечаю этот день как день вхождения исследовательского направления CoVen в фазу проверки на прочность. Точная дата начала работ названа не была, однако в то утро один из исследователей по пути на собрание в административном здании обратил внимание на то, что на территории центра появились кран и экскаватор. Он тут же оповестил об этом всю компанию по электронной почте. На месте событий появился техник с видеокамерой и ноутбуком, оснащенным высокоскоростным беспроводным модемом, и стал транслировать процесс уничтожения зданий на интранет-сайт CoVen. Известие быстро облетело земной шар, и очень скоро люди засыпали комментариями и воспоминаниями о Labs электронную доску объявлений в интранете. После полудня, когда рабочий день начался и в Северной Америке, трафик в интранете вырос настолько, что система дала сбой и нарушилась работа всей компании. На следующее утро техник сообщил с места событий, что он спас эмблему Venerable Labs, и попросил совета, как с нею поступить. Поток электронных сообщений был таким колоссальным, что информационная система опять не выдержала.

Когда Марко и команда по функциональной интеграции узнали, что привело к сбою сети, они были шокированы. В их представле-



нии, о Venerable Labs уже давно забыли. Однако, как оказалось, влияние европейского центра выходило далеко за его территорию. В течение 67 лет лаборатории Venerable Labs служили учебной площадкой и интеллектуальным центром для тысяч талантливых людей. Даже те, кто покинул центр давным-давно, оставались лояльными ему. Они использовали его имя и знали, что их связь с центром придает им вес в любом месте, где бы они ни работали.

Марко разместил лаконичное заявление на сайте в интранете. В нем говорилось о том, что Центр Venerable Labs сыграл важную роль в истории фармацевтической промышленности, однако изжил себя. Новый центр, DevCenter, является продолжателем великих традиций, и т.д. и т.п. Сначала местная, а затем и национальная пресса быстро разнюхала о сносе центра и бурной внутренней реакции на это. Марко пришлось целый день отвечать на звонки. Он старался как можно убедительнее говорить о значении Venerable Labs и о том, какой энтузиазм испытывают все по отношению к новому DevCenter.

День Марко завершился разговором с местным репортером Пайтом Янсенем, который, казалось, пытался интерпретировать события наихудшим образом. Марко определенно видел в Янсене врага и считал, что тому нужны были лишь броские заголовки. Чтобы предотвратить это, Марко попытался разрядить обстановку.

— Знаете, в старом здании чудесные деревянные панели. Надеюсь, их удастся сохранить. Возможно, я установлю их в столовой моего летнего дома, чтобы они напоминали мне о великом прошлом Venerable Labs.

Это было, без сомнения, именно то, за чем охотился репортер, и он не упустил случая выжать из этих слов максимум возможного. Слова Марко быстро разлетелись по компании и стали бездонным источником мрачного юмора. Люди начали обмениваться электронными сообщениями, факсами и звонками и развивать тему о том, как еще можно использовать остатки разрушенного центра. В разговорах нередко фигурировал летний дом Марко. У многих грубость и циничность событий вызвали настоящую ярость. Невозможно было даже представить, сколько времени и ресурсов компании поглотил



информационный вал, спровоцированный одним единственным необдуманым замечанием Марко.

Конечно, подобный случай является экстремальным, но его никак нельзя назвать необычным. Люди просто не могут не дать выхода своим эмоциям. Дальновидные команды обязательно создают форум или что-нибудь в этом роде, где можно выплеснуть эмоции. Они также заранее вырабатывают план действий на случай непредвиденных обстоятельств, поскольку они *неизменно* возникают.

Хотя команду управленцев, подчиняющуюся Марко, удивили столь сильная реакция на уничтожение европейского центра и последующий шквал электронных сообщений, они не предприняли в ответ абсолютно ничего. Их внимание было сосредоточено на производственных проблемах, и они надеялись на то, что со временем все уляжется само собой. Однако подобная реакция должна была насторожить их, они не могли не видеть, что Venerable Labs является символом. Люди оплакивали снос центра не потому, что им было так жалко старых зданий, а потому, что эта акция символизировала хрупкость их собственного нынешнего и будущего положения. Исследователи и врачи были сбиты с толку, встревожены и не чувствовали преданности новой организации. По существу, они говорили руководителям: «Мы не с вами. Разве вы не видите этого?» Ни Марко, ни его команда этого не видели.

Постепенно шум вокруг сноса Venerable Labs утих. Люди старались сосредоточиться на новых задачах, однако не чувствовали энтузиазма и интереса к работе. Те команды, которые пока еще функционировали, демонстрировали все меньшую и меньшую продуктивность. Задачи будто повисли в вакууме — ни у кого не было реального чувства цели или понимания того, что они собираются создать.

Однако спустя несколько недель после того, как руководители официально объявили о «завершении» преобразований, всего через несколько дней после начала сноса, произошло событие, которое произвело эффект разорвавшейся бомбы: доктор Елена Марголис перешла в швейцарский конгломерат Kloorg, который был главным конкурентом CoVen. С этой новостью мне позвонили сразу несколько ее коллег. По всей видимости, Kloorg сделал ей предложение сразу



же после объявления о слиянии, но она сначала отказалась, сославшись на привязанность к своей команде и начатым проектам. Kloorg тем не менее не оставлял попыток, и наконец его предложение, подкрепленное отсутствием видения перспектив у Марко и его черствостью в отношении к сносу Venerable Labs, взяло верх. Доктор Марголис увела с собой еще двух коллег, она получила новую лабораторию и полную финансовую поддержку своих проектов.

По откликам прессы, доктор Марголис объясняла свой переход следующим образом:

— Я покинула CoVen из-за того, что руководство оказалось не в состоянии ясно изложить видение перспектив исследовательского направления и представить план их реализации. Оно настолько заиклилось на текущей работе, что забыло о том, что нужно смотреть вперед. Я работала над новым перспективным препаратом, но так и не смогла добиться каких-либо гарантий относительно финансирования или хотя бы должного внимания к моему проекту. Помимо прочего в компании отсутствовала связь между R&D и маркетингом, R&D и производством. У меня не было никакой уверенности в том, что после завершения работы CoVen сможет вывести продукт на рынок достаточно быстро и сделать его конкурентоспособным. По мне лучше бросить проект, чем ухлопать годы на бесполезные усилия.

Экономические обозреватели лишь качали головами в ответ на это событие. Акции CoVen упали сразу на три пункта.

Замечания и действия Елены расстроили и даже обидели Марко. Ему казалось, что она вела себя непрофессионально. Однако для многих врачей и исследователей ее слова стали подтверждением их собственного мнения о руководстве. Они впервые увидели, что их рабочие группы крутились безрезультатно потому, что не имели ясных целей; они почувствовали, что просто плывут по течению. Многие по-иному взглянули на кривую перемен, информацию о которой они когда-то получили от нас, и поняли, что находятся посередине фазы проверки на прочность.

Через две недели после ухода Елены ее примеру последовали еще два ведущих исследователя. Марко Траск делал все от него зависящее, чтобы убедить их остаться, но было слишком поздно. Ученые основа-

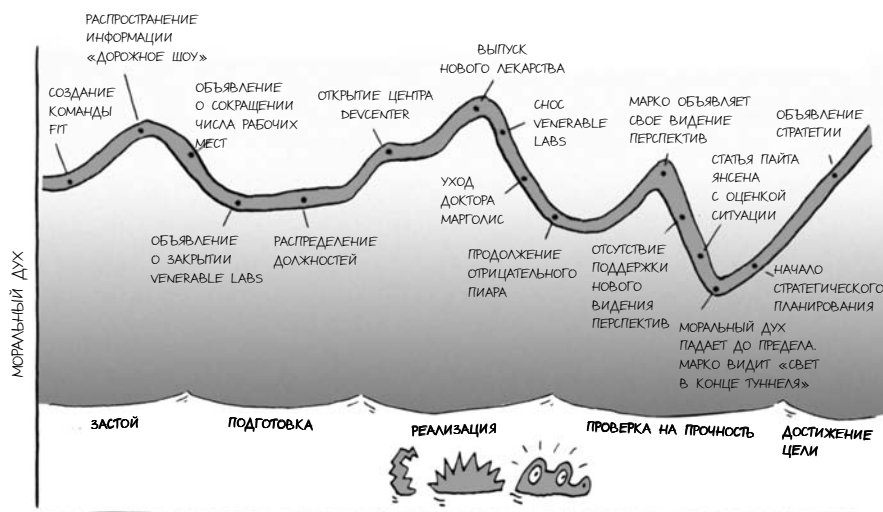


Рис. 13.1. Основные этапы фазы проверки на прочность исследовательского направления компании CoVen (продолжительность — 1 год)

ли новую фирму, которая сразу же получила серьезную финансовую поддержку. Ведущий исследователь ушел к конкуренту. Руководители программы преобразования, хотя и были обеспокоены уходом доктора Марголис и других, видели в этом неизбежные издержки. Они вновь не разглядели в происходящем очевидного признака серьезнейшей проблемы фазы проверки на прочность — утечки талантов. Серьезность ее заключается не столько в осложнениях в краткосрочной перспективе, связанных с тем, что некому выполнять текущую работу, сколько в долгосрочных последствиях. В случае массового ухода ключевых работников набор нового персонала становится предельно трудным. Никто не желает связывать себя с именем неудачника. Если не справиться с этой проблемой, утечка талантов может поставить под угрозу процесс разработки новой продукции. Процесс разработки может прерваться на несколько лет, или, как отметила доктор Марголис, новый продукт может выйти на рынок так поздно, что окажется неконкурентоспособным.

Значение приверженности и ценностей

Выработка нового
образа мышления и действий



Руководители исследовательского направления CoVen вели себя точно так же, как и многие другие руководители на фазе проверки на прочность: они решили, что люди умом и сердцем на их стороне, а следовательно, ничего не нужно делать для получения их поддержки, понимания и доверия. Они просто объявили новую структуру, методы и процессы и решили, что все с ними согласны и понимают их.

Здесь стоит вспомнить распространенный коммуникационный миф: «Мы шли к этому не один месяц, но вы схватите все за несколько часов». Людям нужно дать возможность опробовать новый образ



мышления. Если какая-то часть не вписывается в схему, реализация схемы в целом оказывается под угрозой. Некоторые менеджеры получают настоящее удовольствие от разъяснения организации содержания, оснований и значения новых структур и процессов. Однако многие не горят желанием делать этого. Возможно, они относятся к другим так же, как относятся и к ним самим. В конечном итоге, если кто-нибудь не потратит свое время и силы на разъяснения, то люди, скорее всего, так ничего и не поймут и будут всеми способами уклоняться от объяснения происходящего своим подчиненным.

Добивайтесь приверженности, иначе начнется отступление

Когда ситуация становится напряженной — символические действия носят негативный характер, лидеры действуют нерешительно, таланты уходят, — люди начинают думать об отступлении. Они начинают думать, что, может быть, сама идея была не слишком удачной. Может быть, ее не до конца продумали; может быть, она просто не работоспособна; может быть, сейчас самое время остановиться. Что будет, если руководители ошиблись насчет нового плана? Что произойдет, если все звезды разбегутся? Что будет, если мы незаметно перейдем критическую черту? Насколько вообще прочна наша позиция?

Отступление оказывает губительное воздействие на программу преобразования. Постепенный возврат к старой модели поведения или прежним измерителям эффективности и стандартам подрывает программу в целом и доверие к руководителям. Я как-то работала с пилотной командой, которая добилась феноменального успеха при реализации нового процесса, а затем столкнулась с тем, что организация не приняла их опыта. Когда пришло время сделать этот опыт общим достоянием, организации позволили действовать по своему усмотрению и по своему графику. Стоит ли удивляться тому, что она решила оставить все, как было раньше, и пошла лишь на незначительные изменения. Мало того, что результаты оказались значительно ниже, чем у пилотной группы, разноречивы в действиях подразделе-



ний сделал эти результаты несопоставимыми. Хуже всего, что никому до этого не было дела.

Моральный дух людей, которые упорно работают на фазе реализации, а потом видят, как достигнутые результаты превращаются в прах, резко падает. Люди, которые вложили в дело свое время и силы, не спали ночами, подошли так близко к намеченным целям, вынуждены наблюдать, как все возвращается на круги своя. Они чувствуют, что их жертвы и достижения отброшены в сторону, и теряют веру в программу преобразования и, что хуже, доверие и уважение к руководителям. Люди стараются больше ни во что не ввязываться, они становятся циничными и апатичными. Они подходят к новым инициативам со сдержанностью, они не сопротивляются изменениям, но и не участвуют в них душой. Посещение такой организации сродни визиту к больному в бессознательном состоянии: вы знаете, что мысли и душа все еще в теле, но вы не можете добиться от него никакой ответной реакции.

Не устраняйтесь от участия

Опыт прохождения CoVen через фазу проверки на прочность показал еще раз, насколько важно участие руководителей в программе преобразования, даже если им кажется, что они все уже сделали и организация успешно продвигается к фазе достижения цели. Бесполезно поручать кому-либо периодические проверки или довольствоваться периодическими отчетами. На деле отсутствие пристального внимания и поддержки со стороны руководителей — одна из наиболее распространенных причин затруднений и даже провала на фазе проверки на прочность.

Похожая ситуация встретила нас в хорошо известной компании TechnoProducts Inc., которая решила сократить время и стоимость вывода на рынок новой сложной технологической продукции. Хотя компания за прошедшее десятилетие создала немало успешных продуктов, в последнее время один из молодых конкурентов стал опережать ее. Он вывел на рынок новый продукт всего за 14 месяцев, что позволило ему сразу захватить существенную долю перспективного



сектора, потеснив при этом позиции нового продукта Techno, который разрабатывался в течение трех лет и был представлен рынку пятью месяцами позже.

В течение нескольких месяцев мы работали с Techno над совершенствованием процесса разработки новой продукции. На бумаге нам удалось сократить время от начала разработки продукта до его вывода на рынок до 12 месяцев. Мы очень хорошо понимали, что для достижения превосходства над новым конкурентом это время должно быть еще меньше, однако сокращение его даже до 12 месяцев требовало масштабных изменений. Требовалась непрерывная координация работы всех направлений и географически удаленных подразделений, что было абсолютно непривычным для организации.

Наш непосредственный заказчик, Роберт Амброз, главный операционный директор, был полон энтузиазма относительно предложенного плана и назначил себя руководителем программы преобразования. После того как генеральный директор и исполнительный комитет утвердили рекомендации, Роберт быстро и решительно стал осуществлять их. Его энергия восхищала, он демонстрировал абсолютную преданность делу; фактически его преданность изменениям была сродни маниакальной идее. Он работал 70 часов в неделю, непрерывно разъезжал по командировкам и проводил у телефона или компьютера редкие выходные.

Через шесть недель Роберт объявил, что изменения реализованы и переход завершен. Когда я попросила его объяснить, что он понимает под словом «завершен», он перечислил целый набор осуществленных мероприятий: новая организационная структура, новые цепочки отчетности, новые должностные инструкции и критерии оценки, реконфигурация рабочих мест. Под новый процесс был создан сайт в интранете, где размещались инструкции, ответы на часто задаваемые вопросы и доступные для понимания схемы. Сайт был настолько проработан, что любой сотрудник организации мог отыскать на нем свои обязанности и предъявляемые требования. Мы поздравили Роберта и его команду с достижениями.

Затем я сказала: «Ну, а теперь предстоит выполнить самую тяжелую часть работы. Теперь вам придется управлять динамикой и со-



гласовывать убеждения и модели поведения с тем, чтобы заставить все это работать и добиться намеченных целей. Вы должны следить за изменениями, показать всем, что вы интересуетесь процессом, что вас волнуют результаты. Вам необходимо контролировать поведение и убедиться в том, что ваши разработки реально работают на практике».

В частности, я имела в виду менеджеров программ. В ходе оценки подгрупп, которых коснутся изменения, мы заметили, что менеджеры программ исторически были эдакими «королями в своих вотчинах». Новый процесс лишал их формальной и неформальной власти. Менеджеры программ должны были измениться больше, чем представители любой другой подгруппы. Они прекрасно понимали, что являются критически важным звеном для реализации изменений, как и то, что теряют от них больше всех. Команде, ответственной за программу преобразования, предстояло провести с менеджерами много времени и помочь им увидеть преимущества нового процесса, понять, насколько им выгодно поддерживать его.

Роберт не считал, что нужно еще что-то делать. Как и Марко, он был уверен, что производственные изменения автоматически изменят убеждения и модели поведения необходимым образом. Он не понимал, как это мы могли сомневаться в правильности его усилий. После долгих дебатов мы договорились вернуться к этому через полгода, чтобы проверить результаты внедрения нового процесса и оценить состояние морального духа в организации.

Полгода спустя обнаружилось, что подавляющее большинство работников не видят никаких изменений в TechnoProducts. Роберт совершенно отдалился от преобразований и занимался исключительно своими функциональными обязанностями, а должность руководителя программы преобразований неформально перешла к одному из менеджеров старой гвардии. На деле он был лидером антипреобразований. Реально он занимался противодействием изменениям и боролся за восстановление прежнего баланса власти. В результате остальные менеджеры работали точно так же, как и раньше. Старая неформальная структура власти взяла верх без каких-либо видимых отрицательных последствий.



Мы представили соответствующий отчет Роберту. Результаты удивили его и вызвали раздражение, ему не слишком хорошо были понятны их причины. Он привык к логике и прямоте и никак не мог уяснить, почему предложенные им изменения не работали.

— Это иррационально, — кипятился он.

— Новая структура и процесс совершенно разумны, они должны работать, они полезны для бизнеса. Я не понимаю этого сопротивления.

— Проблема в том, что вещи, «хорошие для бизнеса», совсем не обязательно хороши для отдельных людей, — объясняла я.

— Менеджеры программ действуют рационально, поскольку смотрят на изменения со своих позиций. Новые правила лишают их власти и влияния. Критерии финансирования проектов, к примеру, сейчас намного жестче, чем раньше. Проекты, представляемые различными отделениями, конкурируют друг с другом. Теперь они финансируются из одного источника и должны удовлетворять одному и тому же набору требований, которые призваны обеспечить достижение общих стратегических целей. Менеджеры программ привыкли иметь свои собственные бюджеты; привыкли принимать решения относительно финансирования самостоятельно; привыкли занимать командные высоты. Теперь же их ресурсы могут быть сильно урезаны каким-нибудь более приоритетным проектом. Кроме того, по новым правилам менеджеры программ должны оказывать командам разработчиков поддержку, а не управлять ими. Неудивительно, что они сопротивляются. Они видят в изменениях одни потери.

Никто не работал с менеджерами программ и не помог им взглянуть возможности успеха в новой обстановке и преимущества их новой роли. Никто не дал им со всей ясностью понять, что отступление не будет. Кроме того, отказ от работы по-новому не влек за собой никаких серьезных последствий.

Чтобы проверить наши выводы, Роберт провел собственное неофициальное исследование через сеть доверенных лиц в организации. Он получил от них ту же самую информацию: менеджеры программ шантажируют команды по разработке новых продуктов, зажимают ресурсы и в целом отказываются признавать какие-либо



изменения. Роберт также стал посещать семинары по анализу финансирования программ и лично расспросил «с пристрастием» некоторых менеджеров. Он ясно увидел, какое действие оказывают убеждения и поведение отдельно взятых людей на эффективность инициативы в целом. Это заставило его пересмотреть собственную роль в процессе преобразования, он принял решение включиться в работу с менеджерами программ с тем, чтобы облегчить их переход к новым реалиям и создать такие условия, которые никто не сможет игнорировать.

Роберт стал проводить еженедельные закрытые совещания с менеджерами программ. Поначалу они надеялись на то, что у него нет реального интереса и даже если он узнает подлинное положение дел, то не станет ничего предпринимать. Однако Роберт вызвал их на откровенный разговор о проблемах и о том, чем он может помочь им. При этом он совершенно ясно дал понять, что возврата к старому не будет и что он намерен работать вместе с ними над определением новой роли менеджера программы.

Помимо прочего, Роберт возвратил себе место руководителя программы преобразования и главного источника информации. Казалось, что он присутствовал во всех местах сразу, раздавая поощрения и высказывая резкие замечания. Он поставил финансирование проектов в зависимость от соответствия процессу преобразований и обязал вести карточки ежемесячной отчетности по каждой программе. Чтобы сделать эти карточки доступными «публике» и обеспечить возможность сравнения, их стали размещать на корпоративном сайте в интранете. Роберт продвигал по служебной лестнице тех, кто мог служить моделью для подражания, и привлекал на свою сторону энтузиастов из всех подразделений организации. Часть менеджеров быстро смирилась с неизбежностью и стала внедрять новые требования. Один менеджер стал противодействовать тайком, но был разоблачен и досрочно отправлен на пенсию тремя месяцами позже.

Действия Роберта, особенно новый подход к финансированию, словно пробудили организацию. Число посещений сайта в интранете резко возросло, как, впрочем, и количество обращений за обуче-



нием. Через четыре месяца перемены были очевидны уже для всех; чувствовались воодушевление и убежденность, появились признаки движения вперед. Одним из первых результатов стало исчезновение жалоб и ворчания, что доказывало работоспособность новых процессов. Наше следующее контрольное посещение состоялось спустя девять месяцев. Мы обнаружили, что новая организация и требования были не только внедрены, но даже улучшены. Люди одобряли новый стиль работы и достигнутые результаты. Первый продукт, который разрабатывался с использованием нового процесса, был выведен на рынок через 13 месяцев. Второй — через 11. Компания поставила цель сократить этот срок до 8 месяцев и была уверена, что сможет победить нового конкурента через два года.

Поддерживайте физическую и эмоциональную форму

Участие в многомесячном процессе масштабного преобразования организации требует от руководителей перемен колоссального физического и эмоционального напряжения. Именно поэтому руководители CoVen стремились отойти от непосредственного участия в программе преобразований: они были умственно, физически и эмоционально истощены. Когда спортсмены выступают в ответственных соревнованиях, для достижения высоких результатов им необходимы психическая устойчивость, эмоциональная сбалансированность и превосходная физическая форма. Руководителям же нередко кажется, что они могут участвовать в своего рода корпоративном эквиваленте супертриатлона «Железный человек» без какой бы то ни было психологической, эмоциональной и физической подготовки. Я часто думаю, что «блестящая форма» — это слишком идеализированная и неопределенная характеристика состояния, в котором должен находиться руководитель, намеренный провести организацию через масштабные преобразования. Что ему поистине необходимо, так это выносливость и жизненная сила.

Большинство руководителей уделяет внимание физической подготовке — бегу, баскетболу или чему-нибудь другому. Однако в боль-



шинстве корпораций на разговоры об эмоциональных потребностях налагается табу. Сильную волю нередко ошибочно принимают за психическую устойчивость. Руководители должны понимать, что масштабная программа преобразования серьезно нарушает их ежедневную рутинную работу, заставляет задуматься над самовосприятием и переосмыслить планы на будущее. Она к тому же вторгается в личную и семейную жизнь, причем самые серьезные проблемы возникают на фазе проверки на прочность. Лишь немногие руководители и менеджеры осознают, что забота о собственной психической и эмоциональной устойчивости — это часть работы на пути к успеху. Карл Меннингер, основатель фонда Menninger Foundation, занимающегося консультированием руководителей, предлагает клиентам задать себе вопросы: «С кем я делюсь своими чувствами? С кем я делю радость? Когда мне надоедает все и вся, кому я изливаю чувства?» Исследования показали, что тот, у кого есть сильная поддержка, проходит через испытания лучше, чем тот, кто полагается на сильную волю.

Забота о своем физическом, эмоциональном и психическом здоровье — серьезная задача руководителя программы преобразования. Руководство людьми отнимает много сил; кажется, что энергия уходит, а взамен практически ничего не поступает. Ричард Е. Олсен, генеральный директор Champion International Inc., сказал об этом так: «Никто и никогда не позвонит вам ночью с хорошей вестью». Предполагается, что руководитель программы преобразования способен пройти всю дистанцию от начала до конца; что он знает все ответы, может успокоить окружающих и направить их; что он может изменяться сам, когда все остальные наблюдают за ним и дают оценку. Никому и в голову не придет позаботиться о руководителе, он должен сам заботиться о себе. Таким образом, для руководителя критически важно знать, как оказать, как попросить и как получить эмоциональную поддержку. Когда видишь, какого эмоционального вклада требует руководство людьми, понимаешь, насколько важны доверительные отношения. Именно они становятся той стабилизирующей силой, которая питает руководителей и служит им опорой.



Поддерживайте связь и получайте информацию через менеджеров среднего звена

Когда характер фазы проверки на прочность становится опасным и появляются признаки отступления, руководителям для воздействия на процессы необходима сеть менеджеров среднего звена и начальников производственных подразделений. Как мы уже говорили, руководители программ преобразования должны воспитывать энтузиастов и лидеров на всех уровнях структуры организации. Нет нужды привлекать на свою сторону всех поголовно, однако совершенно необходима некоторая критическая масса сторонников. Если другие люди не вовлечены в процесс, очень велика вероятность того, что силы руководителей иссякнут до того, как организация приобретет достаточный для преодоления препятствий импульс. Один специалист по изменениям как-то сказал мне: «Я насыщаю организацию сторонниками. Каждый брызга, обращенный мною в энтузиаста, стоит кучи золота». (Вспомните Харри Уинстона, непокорного начальника производства, который стал руководителем программы преобразования.)

На фазе проверки на прочность руководителям особенно нужны обратная связь и диалог, для того чтобы понять, как воспринимает идеи организация, вдохновляют ли они людей и меняется ли что-нибудь в результате. Работники в целом довольно охотно делятся своими заботами и мнениями с теми, кто ими интересуется. Кроме того, они разговаривают друг с другом, они ворчат, они сплетничают по поводу того, что происходит *на самом деле*, и, как это было в CoVen после сноса Venerable Labs, они выплескивают свои отрицательные эмоции в Интернет.

Руководители программ преобразования должны с особой чуткостью следить за состоянием морального духа менеджеров среднего звена и начальников производственных подразделений. Они подобны канарейкам в угольной шахте. Они не только являются чувствительными индикаторами состояния «среды», их собственное моральное состояние непосредственно влияет на моральное состояние «масс», т.е. людей, которыми они управляют и с которыми взаимодействуют. В крупных организациях руководители высшего звена



обычно оторваны от индивидуальных участников процесса и не имеют с ними персональных связей. Менеджеры среднего звена и непосредственные начальники интерпретируют смысл посланий руководителей, переводят директивы в конкретные рабочие инструкции и, что важнее всего, оценивают работу персонала. Подавленный, озлобленный или лишенный привилегий менеджер среднего звена или начальник способен оказать глубокое воздействие на производительность окружающих его людей.

Начальники производственных подразделений занимают уникальное и ключевое положение. Они находятся между руководителями высшего звена и исполнителями. Они действуют как двухходовой клапан, через который информация течет и вверх, и вниз. Именно через них рядовые сотрудники узнают, что думают и делают руководители высшего звена, а те, в свою очередь, узнают о мыслях, поступках и реакции работников. Регулярная связь с начальниками производственных подразделений и менеджерами среднего звена позволяет руководителям программ преобразования быстро распространять свою информацию и оценивать моральный уровень организации.

Два отношения к ценностям — два разных результата

Фаза проверки на прочность обнажает то, во что люди действительно верят. На фазах подготовки и реализации руководители формируют согласованный набор ценностей. Его проработка может быть поверхностной или глубокой, в любом случае в суровые времена проверки на прочность объявленные ценности нередко входят в противоречие с очень сильными деловыми инстинктами. Действия, противоречащие объявленным ценностям, могут привести к разочарованию, потере доверия и движущей силы. Если же решения, особенно трудные, соответствуют ценностям, они поднимают моральный дух и укрепляют доверие.

Конфликт ценностей, к примеру, серьезно повредил процессу преобразования компании FastMovingGoods Inc., производящей потребительские товары. Компания, рассчитывая на рост продаж и по-



вышение прибыли, решила на масштабную трансформацию, которая была направлена на модернизацию производства и улучшение обслуживания клиентов. В течение многих лет FastMoving полагалась на практику, известную как «нагрузка». Когда плановый квартальный уровень продаж оказывался под угрозой, компания в конце квартала «подгоняла цифры» за счет скидок и специальных предложений для розничных торговцев. Те, привлеченные выгодой, покупали больше товара, чем им было нужно, и хранили его на собственных складах или сбывали «на сторону», т.е. независимым дистрибьюторам, которые покупали любые товары со скидкой, а затем продавали или перепродавали их с очень небольшой наценкой по более низким ценам, чем запрашивал производитель.

Конечно, практика продажи с «нагрузкой» приносила свои результаты в течение какого-то времени, однако неизбежно оканчивалась неудачей. Клиенты отказывались покупать товар, поскольку их склады оказывались переполненными, а рынок — насыщенным, да и аналитики довольно быстро понимали, что показанный в отчетности рост продаж не является реальным. В дополнение ко всему, этой практикой были недовольны торговые представители компании, они прекрасно знали, что она дает дутые цифры, и опасались за свою прибыль.

Компания FastMoving решила, что для улучшения обслуживания клиентов и увеличения прибыли она должна отказаться от практики продажи с «нагрузкой». Это требовало существенного снижения продаж в течение одного квартала. Предполагалось, что за это время клиенты израсходуют товарные запасы на своих складах, после чего показатели реализации будут более точно отражать реальное положение дел. Генеральный директор FastMoving прямо заявил аналитикам и команде руководителей высшего звена, что практика продажи с «нагрузкой» должна прекратиться, поскольку она не соответствует объявленным ценностям, в числе которых значились честность и открытость. Такое решение было встречено аплодисментами. Компания и в самом деле пошла в четвертом квартале своего финансового года на снижение продаж, с тем чтобы существенно сократить товарные запасы у клиентов. Цена акций, однако, не поднялась. В следующем квартале объем продаж оказался ниже планового. Генераль-



ный директор тихо потребовал от руководителей службы сбыта повышения продаж и прибыли и дал им понять, что они могут использовать для этого все необходимые меры. Это означало лишь одно: продажу с «нагрузкой».

FastMoving вернулась к старой практике «игры с клиентами». В текущем квартале плановые показатели объема продаж были выполнены, но какой ценой: генеральный директор лишился и доверия со стороны работников компании, и их уважения. Его репутация также сильно пошатнулась, насмешки над ним стали обычными на собраниях и в разговорах. Кончилось все тем, что на фазе проверки на прочность сотрудники FastMovingGoods стали заключать друг с другом пари на то, сколько еще генеральный директор продержится на своем месте.

Приверженность Micro Switch объявленным ценностям также прошла испытание, но результаты были совершенно иными. Спад, который предвидел Рей, начал негативно сказываться на объеме продаж. В прошлом Micro Switch справлялась со спадами деловой активности очень просто: она увольняла персонал. Однако в начале осуществления программы преобразования руководство сформулировало набор ценностей, среди которых была и такая: «Наши работники — наше самое большое преимущество в конкурентной борьбе». Такая ценность и практика увольнений в ответ на снижение объема продаж были совершенно несовместимы.

— Когда дела становятся не слишком хорошими и на горизонте появляется призрак сокращения штатов, мы не должны поддаваться соблазну, — говорил Рей. — На одном из собраний персонала Том Ингман вытащил заявление о ценностях и сказал: «Если мы верим в эти ценности, то должны сделать все для того, чтобы избежать увольнений». Это было настоящее испытание, поскольку наши работники внимательно следили за нами и хотели понять, во что же мы реально верим. Хотя наши ценности и не были опубликованы, мы говорили о них каждый раз, когда речь заходила об изменениях. Мы говорили о том, как собираемся улучшать наш бизнес и превращать нашу компанию в компанию мирового уровня. Они внимательно следили за тем, что мы будем делать.



В команде руководителей были разногласия. Одни видели в увольнениях единственно возможный выход и считали, что нечего медлить; другие были уверены в том, что если без увольнений в принципе можно обойтись, то нужно сделать все, чтобы не допустить их. Масла в огонь подлил Рей, который пообещал в случае увольнений пропорционально сократить численность не только рабочих, но и управленческого персонала. Разгорелась дискуссия, в ходе которой подчиненные Рея подходили к нему со своими аргументами. В конце концов все согласилось с Реем и Томом Ингманом, что даже единственное действие, противоречащее ценностям, способно перечеркнуть все сделанное до настоящего момента: все мучения, подготовку, тяжелую работу, новые структуры. Кроме того, руководители пришли к убеждению, что, если своими действиями продемонстрируют приверженность объявленным ценностям, работники увидят реальные изменения, оценят их и будут вести себя соответствующим образом.

— Это было наше самое тяжелое испытание, — сказал Рей, — самое серьезное из тех, через которые мы уже прошли.

Конечно, все это легко и гладко лишь в теории, на практике же приходится искать реальные пути сокращения издержек, а персонал, как ни крути, — одна из наиболее крупных статей расходов. Том Ингман вынес этот вопрос на совет, в состав которого входили руководители шести команд. Предложений по сокращению затрат на персонал было несколько, одно из них получило название «дни без оплаты». Чтобы избежать увольнения рабочих, менеджерам и директорам предлагалось в течение года отработать определенное число дней бесплатно.

— Мы взяли сумму, на которую требовалось сократить расходы, — вспоминает один из членов совета, — и разделили ее на число управленцев, которых, по нашему мнению, можно было включить в программу. После этого нетрудно было рассчитать количество бесплатных дней, которое должен отработать каждый. Таких дней оказалось 10.

Каждый мог сам определить, какие дни он будет работать бесплатно.



— Мы могли отработать их в любой момент в течение года, — сказал Деб Массоф, директор по маркетингу одного из отделений.

Когда идея была представлена директорам и менеджерам, те нашли ее вполне реальной. Сопротивления практически не было. Такое решение позволяло не трогать рабочих на производстве. Многие из тех, кто участвовал в этой программе, не брали даже выходных; они просто отработывали день без всякой оплаты.

В Micro Switch помимо этого была инициирована программа под названием «добровольные выходные» — для тех, кто не входил в число менеджеров. Рабочим предлагалось взять два-три неоплачиваемых выходных дня. Рабочие могли брать такие дни до этого, однако раньше они рассматривались как невыход на работу. Определенное число таких дней в году служило основанием для увольнения.

— Мы заявляем, что с этого момента неоплачиваемые выходные больше не считаются невыходом на работу, — сказал Рей.

Некоторые стали пользоваться этим предложением от случая к случаю, однако неоплачиваемые выходные не стали системой. Когда в результате углубления экономического спада обстановка осложнилась, Рей и команда топ-менеджеров увидели в неоплачиваемых выходных хорошую возможность снижения расходов без сокращения числа рабочих мест. Людям стали более активно предлагать не-оплачиваемые отпуска, но результат оставался неизменным, пока, наконец, Рей не понял в чем дело: большинство не идет на неоплачиваемые отпуска потому, что опасается потерять пособия и пенсии. Тогда руководство предложило неоплачиваемые отпуска продолжительностью до полугода с сохранением пособий и пенсий. Это позволило заинтересовать работников и помогло сократить расходы.

В Micro Switch был найден и третий путь обеспечения занятости простаивающих рабочих, который получил название «временного резерва». Если для работника неоплачиваемый отпуск оказывался неприемлемым, его зачисляли во временный резерв.

— Мы использовали этих ребят для выполнения тех небольших работ, которые всегда есть, но на которые никогда не выделяются ресурсы, — говорил Рей. — Некоторые нашли себе таким образом



новую специальность. Один парень замещал нашего фотографа, пока тот был в отпуске, и ему так понравилось это дело, что он открыл собственную фотомастерскую во Фрипорте.

В отличие от FastMovingGoods, где противоречие действий и ценностей привело к поражению, и CoVen, которая потеряла доктора Марголис и других, Micro Switch значительно выиграла от своего отношения к ценностям.

- Было показано, что руководители способны действовать в соответствии со своими убеждениями, что они не жертвуют долгосрочными ценностями в угоду краткосрочным потребностям бизнеса.
- Была продемонстрирована способность держать свое слово. Действия компании показали, что не только лидеры, но и фактически вся управленческая группа делают все для защиты и поддержки рабочих и даже приносят в жертву собственную заработную плату. Они ясно показали, насколько руководство ценит работников. Не прибегая к пустой риторике («люди — наш главный актив»), оно сдержало свое слово, что намного эффективнее, чем любые программы признания и поощрения.
- Менеджеры гордились собой: у них появилась возможность совершить «правильный поступок» и они не упустили ее и сделали то, что требовалось, без лишних жалоб и огорчений. Это значительно укрепило их моральный дух.
- Было показано, что руководство и рабочие на производственных линиях могут вместе работать над решением очень сложных и серьезных задач и подходить к этому творчески и с готовностью.
- Компания могла гордиться ощутимым и радикальным отходом от прошлого. В старые времена рабочие места приносились в жертву в ответ на каждое движение рынка. В новом мире Micro Switch рабочие места были настолько защищены, насколько это было возможно. Исключений не было, все работали вместе на общее благо.



Программы Micro Switch доказали свою работоспособность, компании удалось избежать сокращения числа рабочих мест, расходы же при этом были существенно снижены. Рик Роу прокомментировал успех Micro Switch в преодолении фазы проверки на прочность так: «Рей никогда не отступал и никогда не сдавался».

CoVen: видение перспектив и откровение

Вскоре после того, как доктор Марголис ушла из CoVen, Марко собрал 200 топ-менеджеров в DevCenter, чтобы изложить им свое видение перспектив исследовательского направления компании. Он фактически принес извинения за неуклюжесть, проявленную в случае со сносом Venerable Labs, и пообещал больше не преподносить подобных сюрпризов. Его страстная речь касалась значения исследовательского направления не только для CoVen, но для человечества в целом. Марко красноречиво говорил о ценностях, общих для всех, кто работает в фармацевтической отрасли, — о создании лекарств, которые облегчают страдания и улучшают качество жизни.

Его слова звучали так горячо и обнадеживающе, что вызвали необычайный подъем морального духа. У работников сложилось впечатление, что руководство R&D извлекло урок из своих ошибок, что переход доктора Марголис «на сторону противника» подтолкнул его к действиям. В течение нескольких дней руководители наблюдали такой энтузиазм и жизнерадостность среди менеджеров и рядовых работников, которого не видели с момента объявления о слиянии. Все были воодушевлены вновь обретенной ясностью цели своей деятельности и всего исследовательского направления. Казалось, что Марко был готов вести их из болота фазы проверки на прочность к высотам фазы достижения цели.

Однако этому не суждено было осуществиться. Персонал R&D ожидал в ближайшее время познакомиться со стратегией и общим планом реализации нового видения перспектив исследовательского направления, но ежедневный обмен информацией оставался таким же, каким был до собрания. Марко и члены его команды не могли сообщить ничего нового в дополнение. Они не планировали ника-



ких новых объявлений, никто не отвечал за детальную проработку видения перспектив и определение соответствующей стратегии. Надежды организации на то, что руководители представят более подробное толкование видения перспектив и стратегии, а также хотя бы контуры плана по их реализации, не оправдались.

Марко же был уверен, что организация может превратить видение перспектив в локальные планы действий и сделает это. Он говорил: «В R&D работают умные люди, они не нуждаются в контроле с нашей стороны». В результате менеджеры среднего звена и начальники первого уровня находились в замешательстве и не знали, что им делать. Ничто так не повергает в уныние, как надежда на существенное улучшение положения дел после многомесячных страданий, которая не оправдывается. Это очень напоминает стандартную сцену из приключенческого фильма, когда оказавшиеся в тяжелой ситуации путешественники (альпинисты, моряки) после недель надежд и ожиданий видят наконец спасательный самолет. Они кричат и машут руками, но самолет пролетает мимо. Никакой надежды на спасение. В этот момент все впадают в отчаяние, мрачнеют, злятся друг на друга. Кого-то даже могут съесть. Именно так все и было в CoVen (там, правда, никого не съели, насколько мне известно): радостное оживление исчезло, и все исследовательское направление погрузилось в уныние.

Как раз в этот момент мы вернулись в CoVen, чтобы оценить успехи и состояние морального духа. Составив картину ситуации, мы представили отчет Марко и команде руководителей. Моральное состояние находилось на самом низком уровне с момента объявления о слиянии компаний. Уверенность представителей ключевых направлений в будущем организации упала с 93 до 43 процентов. Работники R&D не верили в руководство. Примерно 35 процентов сотрудников планировали покинуть компанию в течение ближайших двух лет. Мы опросили нескольких исследователей, которые ушли из CoVen. Главной причиной своего ухода они называли отсутствие лидеров. Причиной проблем компании была не просто усталость или отсутствие энтузиазма. Люди из всех подразделений R&D говорили в один голос, что они не чувствуют корпоративного духа,



что у них нет чувства цели или направления. По их мнению, руководство потеряло контроль. Слухи о все новых ухищрениях появлялись каждый день.

Последней каплей стала информация из совершенно неожиданного источника — прессы. Пайт Янсен, репортер, который не приносил ничего, кроме неприятностей (с точки зрения Марко), опубликовал тематический очерк о проблемах в CoVen. По словам Янсена, позиция компании была очень слабой, а ее главную проблему представляло исследовательское направление. Статья оказалась настолько хорошо проработанной и насыщенной конкретными деталями (Янсен раскопал такие подробности, которые не были известны даже Марко, и использовал аналитические материалы известных экспертов и обозревателей), что оспаривать ее было невозможно.

Помимо прочего, в статье назывались конкретные имена. Среди интервьюируемых был прежний шеф Марко из биотехнологической компании, который знал его очень хорошо. «Марко Траск обладает огромным управленческим опытом и колоссальной энергией, — говорил он. — Однако Марко может оказаться не самым лучшим кандидатом на место руководителя программы интеграции в CoVen. Эта работа предполагает воодушевление людей, выработку видения перспектив. При объединении организаций большое значение имеют настроение и тон. Марко же любит осязаемые вещи. Исследовательскому направлению CoVen нужен лидер, а Марко — менеджер». Статья цитировала и критические высказывания некоторых покинувших CoVen исследователей в адрес Марко и его стиля управления.

Прочитав статью, я подумала:

— Ого, Марко взвзвешется, когда увидит это. Он наверняка захочет крови господина Янсена.

Я была права и не права одновременно. Марко позвонил мне и попросил о встрече. Когда я пришла к нему в кабинет, он казался необычайно подавленным.

— Джини, что ты думаешь об этой статье?

Это был трудный вопрос, однако консультант должен говорить правду, это одна из его прямых обязанностей, и не просто говорить, а представлять так, чтобы ее слышали и реагировали на нее.



— Понимаешь, Марко, я думаю, она в точности передает представления множества людей о том, что происходило здесь до сегодняшнего дня. Однако это вовсе не предсказание того, как пойдут дела в будущем. Все преобразования, которые мне довелось наблюдать, были связаны с неприятностями и трудностями, по крайней мере до определенного момента. Но я также знаю, что изменить направление можно даже на середине фазы проверки на прочность. Самый решительный поворот происходит в тот момент, когда лидер изменяется сам. Может быть, эта статья и есть тот самый поворот для тебя.

Наш разговор продолжался еще долго, и у меня сложилось впечатление, что статья оказала на Марко очень сильное влияние.

На следующий день Марко собрал команду по функциональной интеграции исследовательского направления. Они прозаседали до вечера, сделали перерыв на обед, но разговор продолжался и за столом. Все встречи, запланированные на завтра, были отменены, и к концу рабочего дня они разработали план действий и подготовили наброски долгосрочной стратегии. Через день на сайте интранет было размещено сообщение, а каждому работнику R&D было отправлено электронное письмо. Руководство обещало представить детально проработанную долгосрочную стратегию, видение перспектив и заявление о ценностях в течение трех месяцев. Работа началась прямо на следующий день, на этот раз к ней привлекли генераторов мнений из всех подразделений, члены команды внимательно прислушивались к предложениям относительно формирования набора ценностей и стратегического плана, а также регулярно информировали работников.

Через 11 месяцев после объявления о слиянии, 1 октября, были обнародованы долгожданные стратегия и видение перспектив. Они были всесторонне проработанными и разумными. Даже те, кто оказывался в проигрыше, признавали их значение и глубину. Организация не только вздохнула с облегчением, получив наконец ясность относительно целей и путей их достижения, она определенно получила заряд энергии. Люди обрели такую общую цель, в которую они могли поверить. Они стали работать вместе над превращением видения перспектив в реальность. Исчезло деление компаний на господствующих и подчиненных. Сотрудничество и энергия стали осязаемыми.



Уроки Рея и Марко

Хотя об этом уже говорилось, повторю еще раз: ни одна организация не изменится до тех пор, пока не изменятся люди, работающие в ней. Или они научатся думать и действовать по-другому, или все останется по-прежнему. Моя любимая поговорка гласит: «Лучший способ сойти с ума — ждать иного результата при неизменном поведении». Задумайтесь над этим.

Один разочаровавшийся менеджер сказал мне: «Я похож на фанатика, который удваивает усилия, когда видит, что они не достигают цели. Мне просто необходимо по-новому думать о стоящих передо мною проблемах и по-новому реагировать на них». Каждому из нас время от времени нужно видеть наши обстоятельства и реакции в новом свете. Мы должны иметь желание измениться. Когда лидер показывает, что он изменился, окружающие начинают относиться к изменениям серьезно и сами включаются в процесс преобразований. Если лидер лишь призывает измениться других, его призывы повисают в воздухе, воспринимаются как «делай, что я говорю, а не что я делаю». Ответ очевиден: хорошо, я тоже не буду изменяться.

Газетная статья привела к тому, что Марко внезапно осознал ситуацию. Его организация застряла на одном месте и не может двинуться вперед, а причиной всему является он сам. Чтобы понять страдания окружающих его людей, Марко потребовалось ощутить угрозу своей репутации и пройти через личные переживания. Необычайно ясно мгновенно пришло осознание того, что было когда-то выражено следующими словами: «Враги наконец были найдены, и ими оказались мы сами». К счастью, подобно Эбенизеру Скруджу*, который открывает окно и понимает, что может начать новую жизнь, Марко осознал, что может изменить положение вещей. Большинство людей изменяются не так резко. Но это уже не имеет значения, главное — каждый из нас должен измениться.

* Персонаж рассказа Ч. Диккенса «Рождественская песнь в прозе» — бездушный и скаредный делец, который, увидев себя во сне, перерождается. — *Прим. пер.*



Поскольку ставки предельно высоки как для компании, так и для всех, кто в ней работает, фаза проверки на прочность связана с предельным эмоциональным напряжением, это время надеж и разочарований, воодушевления и упадка, волнений и страхов для всех участников, включая и руководителей. Чтобы успешно провести людей через эту фазу, лидеры должны четко понимать свои собственные эмоции, мысли и пристрастия. Признание собственных эмоциональных активов и пассивов и управление ими позволяют лучше понимать и направлять тех, кто идет за вами. Лидеры должны постоянно задавать себе вопросы: «Что происходит со мною сейчас? Каким образом то, что я чувствую и делаю, отражается на наших достижениях? Совпадают ли мои представления с представлениями команды руководителей и других работников организации?» Бывший мэр Нью-Йорка, Эд Коч, в свое время постоянно задавал себе вопрос: «Хорошо ли я справляюсь с делами?» Учитывая, что способность правильно видеть окружающее, а особенно самого себя, у каждого человека ограничена, совсем не вредно прибегать к помощи заслуживающих доверия сторонних наблюдателей.

Подлинная взаимосвязь между лидерами и их последователями формируется на основе реальных действий. Когда лидеры отвечают за свое собственное поведение, за свои ошибки, они могут ожидать от других не простого выполнения правил и указаний, а более глубокого участия и искреннего отношения к делу. Такие отношения предполагают регулярное общение с людьми по всей организации; признание, хотя бы перед самим собой, собственных сомнений, опасений относительно текущих событий и неопределенности будущего. Они предполагают информирование — честный разговор о том, что вы знаете, а что нет; возможность говорить с вами. И, наконец, они предполагают заботу о *людях* наряду с заботой о результате, приверженность изменениям и готовность подтвердить ее видимыми решениями и делами.

Для того чтобы стать реальными и долговременными, изменения должны глубоко и полно затрагивать эмоциональный, интеллектуальный и производственный аспекты. Если лидер программы преобразования не добьется изменений по всем трем направлениям

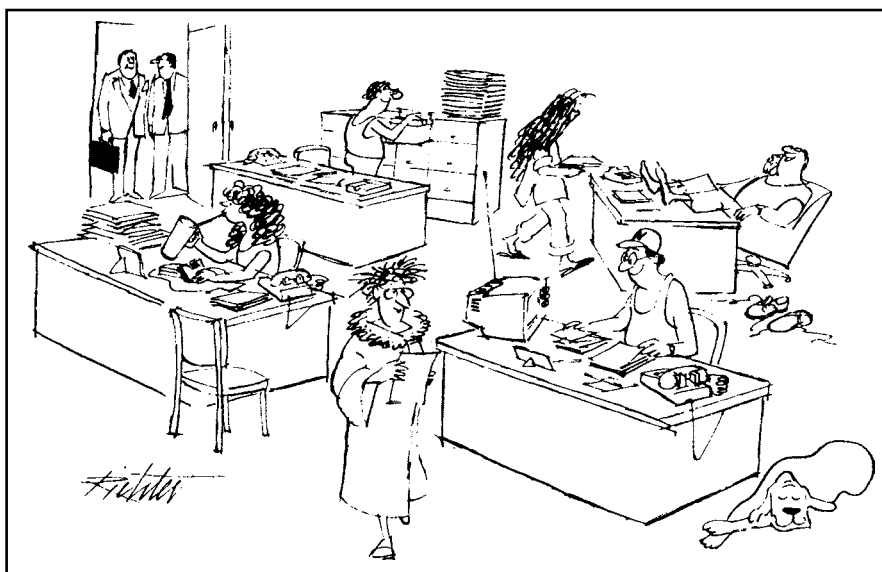


(эмоциональный аспект нередко является определяющим на фазе проверки на прочность), ни он сам, ни его инициативы не смогут полностью реализовать своего потенциала. Если же ему удастся сделать это, на фазе достижения цели он получит более эффективный персонал и руководство, а в конечном итоге — значительно более эффективную организацию.

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

МОНСТР ПОБЕЖДЕН,
ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА ЭТОТ РАЗ



— Мы здесь как одна большая счастливая семья.

©The New Yorker Collection, 1987, Mischa Richter from cartoonbank.com

15

Прекрасная и опасная победа

Закрепление достигнутого



Фаза достижения цели приходит, как луч света. Она приносит сознание того, что попытки осуществить изменения привели наконец к подлинному, осязаемому и позитивному результату. Цель, поставленная на фазе подготовки, достигнута. Цена акций идет вверх, веб-сайт привлекает посетителей, появляются новые клиенты, прибыль растет, издержки снижаются, производительность возрастает, люди перестают уходить, компания становится привлекательной для талантов, она удостоена премии Webby Award, на рынок выведен потрясающий новый продукт или услуга; чувствуется что-то хорошее, растут надежды на то, что за всем этим должны последовать осязаемые блага.



В то же время совершенно ясно, что неосязаемая среда улучшилась, стала более благоприятной и внушающей оптимизм. Люди за пределами организации — клиенты, аналитики, пресса и деловое сообщество — начинают давать о происходящем в компании хорошие отзывы. Ежедневный поход на работу больше не кажется тяжелым испытанием или переходом улицы перед колесами летящих машин; решение проблем перестало напоминать попытку напиться из пожарного рукава. Все стали работать лучше и спокойнее. Люди ведут себя более уверенно, быстрее принимают решения и берут на себя ответственность, они знают, что от них требуется. Конечно, они очень заняты, но при этом не тонут, достигнутые успехи держат их на плаву.

Достижение цели — самая прекрасная и приятная фаза; непродолжительное, но золотое время — период торжества, размышлений, признания и поздравлений. Очень важно суметь насладиться этим временем, щедро поделиться вознаграждением и признанием и получить свою долю с таким трудом заработанных организацией доходов.

На фазе достижения цели открываются две уникальные возможности, которые нельзя упускать. Во-первых, возможность укрепить взаимное доверие и единство всех подразделений организации, а во-вторых, возможность упрочить те предпосылки и установки, которые привели к успеху. Именно сейчас самое время обратить внимание на эти задачи, поскольку они будут иметь критическое значение для ускорения и облегчения процесса изменений в будущем. Эти задачи заслуживают пристального внимания со стороны руководства. Мы уже обсуждали, каким испытаниям подвергается доверие к руководству при осуществлении любой масштабной программы преобразования. Люди постоянно задают трудные вопросы: «Знают ли лидеры, что они делают? Можем ли мы доверять им? Думают ли они о нас? Способны ли они принимать жесткие меры? Будут ли они придерживаться плана, когда его реализация натолкнется на трудности?» Когда компания подходит к фазе достижения цели, большинство этих вопросов получают утвердительный ответ. Поэтому именно сейчас самое время продемонстрировать, что руководство не только



способно разработать эффективный план, но также обладает смелостью, чтобы признать допущенные ошибки, средствами для поиска новых подходов и упорством, необходимым для достижения успеха. Лучше всего, если эти достижения будут результатом совместных действий коллектива и руководства, а не результатом «переступания через его труп». С учетом всего, что произошло, руководство доказало свою способность действовать и заслужило право на доверие. Организация на собственном опыте убедилась в ценности коллективной работы над достижением общей цели и в том, что может совершать удивительные подвиги. Закрепляйте эту модель поведения всеми доступными средствами — материальными и нематериальными. Учреждайте награды, устанавливайте премии за успехи, разработайте план материального стимулирования. Увеличьте вознаграждение за достижение целей и заинтересуйте весь коллектив в достижении еще больших высот.

Планирование торжеств и церемоний награждения — сложное и нередко рискованное мероприятие. Один из банков, с которым мне довелось работать, преподносил своим сотрудникам индеек на День благодарения и Рождество. Люди в открытую говорили, что они предпочли бы ветчину. Однако когда руководство наконец одарило их ветчиной, подарком возмутились евреи. Устраивая празднования, не удивляйтесь, если кто-то будет смотреть дареному коню в зубы. Не важно, что вы делаете, единодушного одобрения вы не добьетесь никогда.

Иногда лучшей наградой бывает торжественное мероприятие, организованное в духе вашей компании. Microsoft, к примеру, устраивает корпоративную вечеринку с участием звезд рок-н-ролла. Самой лучшей встречей партнеров BCG, на которой мне посчастливилось присутствовать, была та, на которой играла группа «Бич бойз». Мы танцевали и веселились. (Должна сказать, что BCG практикует выплату премий за достигнутые успехи — денежных вознаграждений всем сотрудникам при получении высокой годовой прибыли.)

Празднования не обязательно должны быть пышными и многлюдными, они вполне могут быть скромными и индивидуальными.



Менеджер офиса одной из чикагских фирм на протяжении 14 месяцев, пока осуществлялись преобразования, постоянно задерживалась после работы, чтобы убедиться, все ли делается как надо. Ее усилия и умение руководить проектами позволили не только добиться высоких результатов, но и сэкономили фирме немало средств и времени. В знак признания фирма наградила ее (и ее мужа) подарочным сертификатом на обед в любом ресторане мира по их выбору. Два ее помощника получили сертификаты на обед в любом ресторане США, а сотрудники офиса — сертификаты на обед в любом ресторане Чикаго.

Независимо от формы вознаграждения обязательно найдутся недовольные либо его чрезмерной экстравагантностью, либо недостатком экстравагантности. Я знаю одного менеджера, который получил подарочный сертификат на обед без ограничения суммы. Менеджер был зол на компанию, поскольку его обошли с повышением. Он вместе с женой отправился в Риц Карлтон и заказал несколько бутылок раритетного вина. Обед на двоих обошелся в 2000 долларов. В следующий раз, когда компания раздавала награды, в сертификате была указана сумма. Празднование и награждение требуют такого же тщательного и продуманного управления, как и любой другой аспект преобразования.

Цель акцентирования внимания на новых навыках заключается в том, чтобы помочь работникам усвоить приобретенный опыт и не дать пропасть достигнутому в процессе преобразования. Все новое должно быть признано, отточено и использовано для создания фундамента следующего преобразования. Под *новыми навыками* я понимаю квалификацию, подходы и установки, которые были использованы и должны войти в постоянный «репертуар» организации. Навыки могут быть самыми разными — от умения планировать крупномасштабные проекты и управлять ими и точно определять состояние морального духа внутри организации до овладения тактикой влияния, которая помогает добиться поддержки новой инициативы.

Чем труднее протекал процесс преобразований, тем большее значение имеет приобретенный опыт и его анализ. На фазе достижения



цели нередко можно услышать: «Не хотел бы я снова пройти через что-либо подобное». Очень важно дать людям понять, что уже в силу их новых знаний и новых навыков будущие изменения не должны быть такими же болезненными. Вы не можете обещать, что в будущем больше не будет масштабных изменений, однако вы можете и должны убедить людей в том, что в следующий раз все пройдет намного лучше. Они научились справляться с неопределенностью и напряжением, сопутствующими любой программе масштабных преобразований. Они знают, какие стратегии работают, а какие нет. Теперь они намного лучше подготовлены к следующему испытанию, поскольку им уже известно, чего следует ожидать.

Умение завершить изменения имеет особое значение для компаний, которые проходят через несколько слияний. Персонал этих компаний нуждается в смягчении травмирующего напряжения, связанного со слиянием, а также в укреплении уверенности и ощущения своей профессиональной состоятельности. Руководитель, стоящий во главе двух программ интеграции после слияния, четко видит различия между двумя слияниями. «Второе (слияние) проходит намного спокойнее и легче, поскольку мы знаем, чего следует ожидать и как надо действовать. В прошлый раз мы все делали впервые, поэтому напряжение было очень высоким, и мы не знали, правильно ли поступаем и есть ли признаки того, что процесс идет не так как надо». Точно так же первый интернет-проект высвечивает неопытность компании, ее неосведомленность, технологическую слабость и неправильность предположений. Один из руководителей, которому пришлось отвечать за создание интернет-подразделения по материально-техническому снабжению, сказал: «Мы были такими наивными. Мы допустили все ошибки, которые только можно было себе представить. Они обошлись нам очень дорого, мы расплатились за них временем, деньгами и бессонными ночами. Как бы я хотел, чтобы мы извлекли урок из этих ошибок!»

Извлечение уроков из опыта преобразований чрезвычайно важно для начинающих интернет-компаний. У этих предприятий может быть множество кривых перемен: одна в процессе привлечения венчурного капитала, другая — при создании работоспособ-



ного веб-сайта, третья — в процессе поиска первого клиента. Пытаясь преодолеть каждое из этих препятствий, они проходят через полный цикл преобразования. Завершив очередной этап, они продолжают энергично работать, поскольку им слишком хорошо известно, что достижение цели в одном цикле совсем не обязательно гарантирует достижение цели для всего предприятия (о чем свидетельствует неуклонно разрастающееся кладбище несостоявшихся интернет-компаний).

Любую организацию на фазе достижения цели поджидает опасность того, что празднование может превратиться в самодовольство. Достижение цели может привести к самоуспокоенности и уверенности в том, что монстр перемен побежден навсегда и никогда уже не вернется. На самом же деле монстр всегда рядом и все время ищет лазейку, чтобы вернуться и снова погрузить компанию в застой. Подобно «параноидным» компаниям, организации, достигшие цели, ни в коем случае не должны застревать на достигнутом навсегда. Они должны непрерывно экзаменовать себя и выискивать новые пути изменения и роста.

Micro Switch: процветание компании и Фрипорта

Достижения Micro Switch были впечатляющими. За четыре года, несмотря на то что 50 процентов ее продукции продавалось на не расширяющихся рынках, а экономический рост не превышал 2–3 процентов, средний темп роста компании составил 7,5 процента. Средняя операционная прибыль возрастала ежегодно более чем на 16 процентов. Ощутимая доля этой прибыли реинвестировалась в развитие Micro Switch, и при этом компания умудрялась осуществлять необходимые отчисления «вверх по течению», т.е. концерну Honeywell. Операционные издержки сократились. Компания укрепила свое положение на рынке и приобрела новых клиентов. За этот период численность управленческого персонала снизилась на треть без каких-либо увольнений. Квалификация заводских рабочих выросла настолько, что стали возможными автоматизация и другие усовершенствования производственного процесса. Через три года после прихода Рея Альваре-



са Micro Switch добилась одной из ключевых целей — она была удостоена Национальной премии качества Малколма Болдриджа. Компания также более 127 раз получала награду за высокое качество поставок от своих клиентов. На четвертом году Micro Switch добилась наивысшего уровня качества производства за всю свою историю — соответствия шести критериям, которые она установила для себя сама. Компания не только не была продана, как предлагал главный финансовый директор Honeywell несколько лет назад, но и неоднократно удостоивалась премии председателя правления концерна. Micro Switch, конечно, не имела собственных акций, но концерн вполне мог пойти на выпуск «акций слежения». Мало кто сомневался в том, что их курс вполне мог продемонстрировать значительный рост, особенно на фоне котировок акций концерна в целом.

Несмотря на то что компания совершенно явно находилась на фазе достижения цели, Рей хотел заинтересовать организацию в дальнейших изменениях. Он сказал: «Мы не можем почтить на наших лаврах. Да, мы прошли долгий путь, но не забывайте, что это лишь первый шаг на бесконечном пути прогресса». Теперь, когда вся организация завершила преобразование и внимание было перенесено на клиентов и удовлетворение их потребностей, персоналу было ясно — компания должна продолжать работу, чтобы сохранить свое лидерство. «Сейчас, когда мы говорим организации, что ожидания клиентов меняются, и объясняем почему, люди понимают это. Нам уже не нужно тратить много сил, чтобы вызвать здоровую неудовлетворенность».

Один из замечательных и нередко неожиданных эффектов фазы достижения цели заключается в том, что успех компании может выходить далеко за ее пределы. Большой выигрыш от изменений в Micro Switch, самом крупном работодателе города, получил Фрипорт, штат Иллинойс. Традиционно во время экономических спадов компания увольняла рабочих, однако с приходом Рея этой практике был положен конец. Результат — менее напряженный рынок труда и более процветающий рынок жилья. Люди стали чувствовать себя более защищенными, они стали вкладывать больше средств в жилье и бытовые удобства. Дома стали более дорогими. Фрипорт



стал привлекательнее для розничного и других видов бизнеса. «Причины изменений в этом сообществе кроются в частном секторе, а не в общественном», — сказал один из местных лидеров.

Рей и команда его руководителей принимали непосредственное участие в решении проблем, стоящих перед местным сообществом. Они сотрудничали с лидерами целого ряда городских организаций, делились с ними опытом и методами управления изменениями. Процесс стратегического планирования компании был использован для определения направлений развития пяти приоритетных для Фрипорта сфер: (1) общего и специального образования; (2) инфраструктуры; (3) общественной безопасности; (4) гармонизации расовых отношений; (5) социального обеспечения и здравоохранения. Перед городскими организациями была поставлена задача научиться крупномасштабному мышлению и добиваться успеха. Городские лидеры приняли вызов, эффективность их организаций повысилась, и они успешно справились с целым рядом проектов такого масштаба, о котором прежде и не мечтали. Объединившись, они смогли построить общественный центр имени Мартина Лютера Кинга-младшего, в котором начали работать агентства, отвечающие за предоставление населению Фрипорта различных услуг — от недорогого ухода за детьми и частных уроков до профессиональной подготовки взрослых.

Местные лидеры доверили Рею Альваресу помощь в восстановлении города. «Он очень сильный человек. Он умело использует поощрения и наказания и добивается своего, — говорил один из них. — Одни люди обладают властью, а другие — пользуются влиянием. Некоторые из них имеют власть и влияние просто в силу своего положения. Как только они выходят в отставку, они теряют и то, и другое. Но если бы это произошло с Реем, я все равно продолжал бы отвечать на его звонки. Его влияние выходит за пределы занимаемого им положения. Для Рея Альвареса у меня всегда есть время».

Рей покинул Micro Switch в 1998 году и некоторое время занимал место президента отделения потребительских товаров концерна Honeywell. Он и Мэри живут теперь в Шефердстауне, штат Западная Виргиния. Когда он размышляет о своем опыте, его неизменно поражает одна особенность изменений — их глобальная природа.



«Серьезная инициатива изменений имеет глобальный характер. Именно он поражает меня более всего. Когда я в первый раз пытался решить, что нам надо делать, я не видел этого. Пожалуй, в этом заключается самый большой урок — вы не можете просто взять и улучшить продажи, не меняя положения дел на заводе, не касаясь морального духа и самоуважения рабочих. Все эти элементы взаимодействуют друг с другом. Вы должны сделать так, чтобы человеческий элемент работал в унисон с технологическим. Но, Боже мой, как это прекрасно, когда они функционируют именно так!»

Те, кто тесно сотрудничал с Реем, особенно «прозорливые мечтатели», продолжают успешно делать карьеру. Большинство из них видят в трансформировании Micro Switch главный этап своего профессионального развития. Рик Роу, который ныне является генеральным директором MCMS, рассказывает: «Я беру кривую перемен и показываю ее своему персоналу еще в самом начале. Вот что мы делаем сейчас, вот где мы находимся. Все вы пройдете через эти разрывы. Вы будете уже здесь, на этом участке кривой, а ваши люди окажутся позади. Время от времени вам придется останавливаться и ждать. Я провожу их по всему циклу, и они понимают его умом, но им еще предстоит самая трудная часть — понять его эмоционально. Этого нельзя понять, пока не переживешь все реально».

Другой воспитанник Рея говорит: «Кривая перемен — это здравый смысл. Я вижу ее везде, я пользуюсь ею постоянно и в личной жизни, и в профессиональной. Пройдя через преобразования в Micro Switch, я приобрел совершенно новые знания и навыки. Я должен пользоваться ими сейчас, если хочу добиться успеха».

CoVen: успех Марко и новое слияние

Через четыре месяца после объявления долгосрочной стратегии ситуация в исследовательском направлении CoVen стабилизировалась. Энергия персонала теперь была сконцентрирована на развитии тех направлений, которые были определены в стратегии. Увольнения, связанные со слиянием, прекратились, более того, в компанию пришло несколько талантливых исследователей. Когда CoVen представила



рынку новое лекарство от диабета (с опережением графика и без превышения сметы), Марко Траск наконец смог заявить: «Исследовательское направление не только “устоялось”, оно стало более эффективным, чем до слияния. Мы работаем по всем направлениям».

Исчерпав свои функции, во второй раз была распущена команда по функциональной интеграции. Марко тогда сказал мне: «Я знал, что это слияние способно породить самую лучшую в мире исследовательскую фармацевтическую организацию. Честно говоря, я даже и не подозревал, чего это потребует от нас. Так трудно понять, что представления руководителей могут настолько расходиться с реальным состоянием организации. Жизнь заставила меня увидеть, что взгляды других людей сильно отличаются от моих и что я должен понимать их. Теперь я знаю, что наше решение о ликвидации, которое тогда казалось таким очевидным, было абсолютно неправильным, мы подавали неправильные сигналы и стали причиной потрясений, о которых никогда и не думали. Когда я оглядываюсь и смотрю на старые проекты, то понимаю, что делал ту же самую ошибку и раньше. Мы всегда так спешим перейти к следующему этапу, что слишком быстро перегруппировываем силы и теряем мяч из виду, а потом удивляемся тому, что все идет не так.

Другим моим минусом было непонимание важности постоянного контакта с другими людьми. Я мало общался с Еленой Марголис, да и с Пайтом Янсенем тоже. Мне были непонятны взгляды Елены и ее чрезмерное внимание к ценностям, и я, определенно, не ожидал от нее такой резкой реакции. Мне до сих пор кажется, что она была не права, но факт остается фактом, я не предвидел ее действий. Что до Пайта, то он просто делал свою работу, и в моих интересах было помочь ему. Однако меня настолько поглотила задача сплочения новой компании, что я не мог уделить и минуты людям, которых этот процесс касался».

Один из лидеров команды по функциональной интеграции отзывался о происходящем так: «Мы сейчас находимся там, где могли быть и должны были быть еще несколько месяцев назад. Нам преподали очень дорогой и трудный урок. Наше счастье, что нам вообще удалось выйти живыми из огня».



Если Micro Switch продолжала демонстрировать высокие результаты, то CoVen наслаждалась успехом очень недолго. Не прошло и трех лет, как давление со стороны рынка привело к новой волне слияний и возникновению новых совместных предприятий в фармацевтической отрасли. Kloorg, швейцарский конгломерат, серьезно занялся расширением своего присутствия в США и приобрел CoVen вместе с ее современным исследовательским центром DevCenter и мощной службой маркетинга и продаж на североамериканском континенте. Марко Траск оказался перед лицом нового процесса интеграции. Благодаря своему успеху в CoVen он получил место исполнительного вице-президента исследовательского направления в новом предприятии, KCV. На этот раз он сразу же стал налаживать коммуникационный процесс. Первыми, с кем он встретился после объявления о слиянии, были ведущие врачи и исследователи. Марко совершенно не хотелось снова столкнуться с потерей талантов, как это было когда-то в CoVen. Следующее, что сделал Марко, — это связался с Пайтом Янсенем, который к тому времени не только вышел на страницы международных изданий, но и стал ведущим еженедельной аналитической программы CNN, посвященной проблемам фармацевтической отрасли. Марко дал Янсону подробное эксклюзивное интервью без каких-либо оправданий (и упоминания своего летнего дома).

Как предотвратить возврат к застою

Пребывание на фазе достижения цели с первых дней кажется таким приятным и позитивным, что возникает сильное желание продлить его. Нередко кажется, что самый верный путь к этому — ничего не менять. Такое желание, однако, очень быстро может привести к потере гибкости и устареванию. После череды чествований, побед и награждений лидеры должны создать условия для того, чтобы склонность к изменениям приобрела «законный статус». Добиться этого позволяют шесть приемов, перечисленных ниже.

1. *Не превращайте сегодняшние нововведения в заветраших священных коров.* Хотя «новый подход» оказался правильным для дан-



ного момента, это вовсе не означает, что он будет правильным всегда. Ни один процесс, ни одну структуру нельзя оставлять без наблюдения. Как сказал один из лидеров процесса преобразования, подвергайте сомнению все, особенно то, что закрыто для критики.

2. *Не отрывайтесь от внешней среды.* Когда компания добивается значительного успеха, особенно когда она достигает определенного размера, она нередко забывает о конкурентной среде. В таком состоянии можно не заметить изменения условий, появления новых конкурентов, открытия новых технологий или подходов. Здесь мне вспоминается карикатура, на которой секретарь встречает входящего начальника такими словами: «Вот список представлений о картине мира, которые изменились, пока вы завтракали». Для того чтобы быть в курсе происходящего, руководители и их персонал должны постоянно общаться с клиентами и прислушиваться к ним. Необходимо также следить за существующими и потенциальными конкурентами.
3. *Поддерживайте общение с организацией и прислушивайтесь к ней.* Встречи и беседы с сотрудниками организации должны продолжаться не только в процессе торжественных мероприятий, но и на неофициальных завтраках, в коридорах и на выездных совещаниях. Один генеральный директор взял за правило встречаться с людьми, которых он не видел прежде, при каждом посещении подразделений и объектов. Это позволяло ему узнавать массу интересного о своей организации. Люди при этом видели, что он участвует в жизни организации, проявляет заботу и является проницательным человеком. Эффективные руководители все время держат руку на пульсе своей организации.
4. *Привлекайте свежие силы.* Людям, возглавляющим команды при осуществлении масштабных программ преобразования, нередко требуется передышка. Они устают от изменений. К тому же тот, кто долго и упорно добивался реализации сегодняшних изменений, вряд ли с легкостью откажется от них на следующее утро. Привлечение «свежих глаз» из других подразделений



предприятия или со стороны помогает организации критически взглянуть на исходные посылки и практику.

5. *Поддерживайте энтузиастов.* Существует не так уж много людей, которые способны черпать энергию из процесса преобразования, стать энтузиастами и защитниками изменений. Когда инициатива переходит на фазу достижения цели, переориентируйте их. Поручите им руководство другой программой преобразования в другой части организации или превратите их в консультантов и наставников для других внутренних лидеров. Иногда они могут даже разработать учебную программу для обучения других групп. Такие люди нередко хорошо представляют лицо компании на внешних мероприятиях, например семинарах и конференциях.
6. *Развивайте навыки самоконтроля и коррекции; знакомьте людей с кривой перемен.* Понимание кривой перемен и основ управления изменениями должно стать всеобщим в организации. Чем больше любое новое знание используют на практике, чем больше его развивают, тем более ценным оно становится. Один из руководителей включает в свой квартальный анализ ситуации размышления о переживаниях коллектива. То, что было когда-то обязательным требованием, сегодня стало полезной привычкой. «Это заставляет меня мыслить категориями не только цифр, но и морального духа организации. Это позволяет мне определить, завышены или занижены мои требования».

Когда старое опять становится новым

Непрерывность изменений



Писать об изменениях непросто, кажется, что об этом все уже сказано. Возможно, так оно и есть. Помню, как в нашей школе выступал Барт Старр. Он находился тогда на вершине своей популярности и был ведущим игроком «Грин бей пэкерс», одной из самых сильных команд. Мы трепетали при мысли, что среди выпускников школы есть настоящая звезда футбола, и ловили каждое его слово. В тот вечер я летела домой на крыльях, чтобы поделиться с родителями своими открытиями: «Вы только послушайте, что я узнала!» Мой отец удивленно посмотрел на меня, а мать довольно равнодушно согласилась с откровениями Старра. Когда я стала наседать на отца, желая понять, почему мой рассказ не вызвал у него восторга, он пошел на попятную и согласился со мной, но затем добавил: «Каж-



дое поколение и каждый человек открывает для себя свою правду». Мой отец был прав. Из уроков, которые мы получили в ходе масштабных преобразований, каждый из нас должен был извлечь выводы для себя. Эти ценные, нередко неожиданные уроки жизни даются нам нелегко. Но усвоенные однажды, они всегда остаются с нами.

Фазы, через которые проходит отдельно взятый человек, переживая значительные события в своей жизни (уход из отчего дома, получение работы, брак, рождение детей, развод, переезд), во многом сходны с фазами, переживаемыми организацией при осуществлении программы фундаментального преобразования. Иногда мы из-за того, что не видим связи между персональными и корпоративными изменениями, не допускаем использования личного опыта в деловой практике. Многие из нас избегают самоанализа или слишком заняты, чтобы глубоко анализировать собственную жизнь. Кроме того, находясь слишком близко во времени к изменениям, очень трудно, а может быть, и вообще невозможно смотреть на них объективно и видеть их со всею ясностью. Хотя детали изменений, давно ушедших в прошлое, со временем стираются, мы с невероятной ясностью помним определенные моменты и связанные с ними переживания.

Я четко помню, например, момент, когда я решила покончить с застоем в моем первом браке и стала готовить себя к роли матери-одиночки. Это был жаркий августовский день в Сент-Луисе и мы — мой муж, дочь Дженифер и я — ехали домой в старом дребезжащем автомобиле без кондиционера. Мы еле ползли в потоке машин в течение сорока пяти минут, и настроение у всех было отвратительное. Воспользовавшись моментом, мой муж устроил мне допрос и стал критиковать мои достижения за день или их отсутствие. Пробудь мы еще немного в пробке, он наверняка перешел бы к инструкциям для меня на следующий день. К счастью, он не успел сделать этого, мы приехали. Муж взял Дженифер на руки и пошел с нею в дом. Я помню, как довольно долго сидела в машине и размышляла: «Жизнь вне брака, несомненно, должна быть лучше этой». Я пришла к выводу, что мою ситуацию необходимо кардинально изменить. Я увязла в неудачном браке, но дальше так продолжаться не могло. Я заслуживала лучшего. Более того, моя дочь заслуживала лучшего.



Я давно поняла, что наш брак не сложился. Мы с мужем не раз обсуждали возможность развода, но тем не менее терпели друг друга. Развод, несомненно, был выходом, но он представлял собой изменение, которому я сопротивлялась. Я не чувствовала уверенности в том, что такой выбор будет правильным для Дженифер или меня. Я понятия не имела, как строить свою жизнь «на свободе». Во мне жила глубокая вера в важность института брака, и развод совсем не соответствовал моим ценностям и самовосприятию. Несмотря на то что семья жила в основном на мои деньги, поскольку муж учился в медицинской школе, перспектива оказаться единственным кормильцем и матерью-одиночкой пугала меня. Никто из моих ближайших родственников никогда не разводился, да к тому же тогда, в 1971 году, на разведенных женщин смотрели косо. Я понимала, что могу развестись и что это, возможно, будет лучше для Дженифер и для меня самой, и все же я сопротивлялась до того самого прозрения в автомобиле около дома.

После того как все связанные с разводом бумаги были подписаны, мы с Дженифер в декабре покинули Сент-Луис и отправились к моим родителям в Алабаму. Все мои вещи уместились во взятом напрокат автомобиле. Я ощущала себя похожей на героиню фильма «Простак из Беверли-Хилз», с той лишь разницей, что у меня не было тех средств, которыми располагали они. Пока мы ехали, я испытала поочередно облегчение, надежду, страх, печаль, гнев, волнение и беспокойство. В один момент я ощущала предельную усталость, в другой — эмоциональный подъем. Я плакала и смеялась, смеялась и плакала. Это было ужасно! Но я знала, что у меня есть две вещи чрезвычайной важности: моя дочь (ей тогда было два года) и новый шанс на счастливую и благополучную жизнь. Ради справедливости должна сказать, что развод дал новый шанс и моему мужу. Я вовсе не хочу взыскивать всю вину за наш разрыв на него одного.

В моем старом доме нас встретили распростертые объятия родителей и чистые постели. Тогда я подумала, как хорошо снова быть дома. Мой отец был классическим ворчуном с золотым сердцем. Несмотря на свои циничные взгляды, он имел цель в жизни и обладал глубоким чувством сострадания. Свою практику в качестве спе-



циалиста по болезням подросткового и юношеского возраста он начал в Университете штата Алабама в Бирмингеме, а затем работал главным врачом педиатрического отделения на плавучем госпитале «Хоуп». Моя мать, о которой я здесь вспоминала уже много раз, была источником мудрости и позитивной энергии и до сих пор остается им. Она всегда гордилась своей способностью открыто смотреть в лицо реальности и вселять надежду в окружающих.

Примерно в то же время, когда вернулась я, домой приехала и моя сестра со своей подругой из колледжа. Затем на несколько месяцев к нам присоединилась и жена брата с ребенком, которая решила пожить у моих родителей, пока ее муж находился в командировке в Австралии. Я чувствовала себя прекрасно, поскольку мы с Дженифер были окружены множеством людей, которых любила я и которые любили нас. После изоляции и эмоционального голода в браке я позволила себе насладиться этим, возможно, немного дольше, чем следовало бы.

Это время в родительском доме было своего рода фазой подготовки для меня. Я составляла резюме, обдумывала, какую работу хотела бы получить, и готовила себя (и Дженифер) к самостоятельной жизни, иными словами, практически и эмоционально готовила себя к следующей фазе моей жизни. Если бы я сразу же после окончания фазы застоя в моем браке нашла новую работу и жилье, т.е. попала бы непосредственно на фазу реализации, думаю, мне пришлось бы намного труднее. Период привыкания к тому, что брак распался, подготовки к началу новой фазы жизни, период планирования, выработки видения перспектив и новых целей имел ключевое значение. Без него начало фазы реализации стало бы колоссальным потрясением. Я даже не уверена, смогла бы я справиться с ним или нет.

В один прекрасный день, как гром среди ясного неба, началась фаза реализации. Я бегала по городу с разными поручениями, а потом позвонила домой, чтобы узнать, не надо ли еще чего-нибудь. Тут-то мама и сообщила мне, что звонили из Первого национального банка Бирмингема и что они ждут меня на собеседование ровно через тридцать минут. Времени на то, чтобы вернуться домой и переодеть-



ся, у меня уже не было. Мне оставалось одно: идти так, как я была — в домашнем платье, с невымытыми волосами и без макияжа. Боже мой! Я была совершенно не готова. Может быть, можно перенести собеседование? Ну почему это всегда случается со мной? Однако я все же взяла себя в руки. Недели подготовки вселили в меня достаточно уверенности, чтобы пройти собеседование, сделать все от меня зависящее и достойно принять результат.

Я встретилась с вице-президентом, первый вопрос которого был:

— Вы всегда так одеваетесь?

— Нет, — ответила я спокойно и объяснила ситуацию.

(Конечно, я не стала распространяться о том, что мой обычный вид еще ужаснее. В то время я увлеклась скульптурой и целыми днями ходила в джинсах, заляпанных алебастром.) Мы перешли к моей квалификации, и я вытащила рекомендацию из Института Пратта, которую по настоянию мамы всегда носила с собой. Она была так насыщена хвалебными отзывами, что прямо-таки светилась в темноте.

Собеседование шло хорошо, и через некоторое время вице-президент вышел на несколько минут, а когда вернулся, то сказал:

— Приходите через час, с вами хочет поговорить председатель правления.

Я согласилась, хотя совершенно не знала, что может представлять собой председатель правления. Единственный председатель правления, о котором я когда-либо слышала, был Фрэнк Синатра, но вряд ли он мог оказаться здесь.

Я вернулась через час все в том же домашнем платье и с невымытыми волосами, и вице-президент отвел меня наверх, к кабинету председателя, заставленному большими столами и очень тихому. Мы ждали снаружи, откуда я могла видеть восточные ковры на полу и дорогие лампы. Я наблюдала за тем, как немолодой джентльмен в кабинете выдвинул ящик стола и нажал на кнопку, которая была скрыта внутри. Портьеры автоматически раздвинулись. Я сказала себе:

— Ну вот, я и добралась. Человек, у которого есть портьеры с механическим приводом, должен обладать властью. Это именно *он*.



У меня состоялся обстоятельный разговор с господином Вудроу, председателем, на протяжении которого он дразнил меня моей рекомендацией от Пратта. Прошел целый час, прежде чем он встал и произнес:

— Беру вас на три месяца. Если по истечении этого времени вы найдете себе применение и докажете свою полезность, я определю ваши должностные обязанности и дам прибавку.

Я подумала:

— А почему бы не определить мои обязанности сразу, чтобы я знала, как продемонстрировать эту полезность?

Тем не менее я была рада представившейся возможности и вскочила, чтобы пожать его руку, но тут же упала. Бедный господин Вудроу! Он смотрел на меня через стол, не зная, помочь ли мне встать или сделать вид, что все нормально.

Я же лежала на полу и не могла понять, в чем дело. Наконец до меня дошло, что, пока я сидела, у меня затекла нога, но я даже и не почувствовала этого. Нога была совершенно ватной, поэтому, когда я встала, она и подвернулась.

Поднявшись, я уселась в кресло и облокотилась на стол господина Вудроу.

— Сэр, я получила ранение во Вьетнаме. Поэтому, принимая меня на работу, вы за одну зарплату берете на работу сразу двух представителей меньшинств — женщину и раненого ветерана. Думаю, вам следовало бы дать мне прибавку прямо сейчас!

Выпалив это, я заковыляла прочь, не дожидаясь, пока он передумает. Это была моя первая работа в *корпоративной Америке*.

Работа в банке требовала большого напряжения, однако, к моему удивлению, она мне понравилась. Это было чудесное время — все казалось новым и интригующим. Я узнавала много нового, находила новых друзей и открывала в себе неожиданные качества. Я разработала учебную программу, направленную на повышение качества обслуживания клиентов и разрешение проблем. Первые занятия проводились с кассирами. Я испытывала большое уважение к этим женщинам и наслаждалась нашим общением. Первый национальный (ныне Am-South) был самым крупным банком



штата, поэтому на обучение кассиров ушли все три месяца. Моя работа получила высокую оценку, и господин Вудроу сдержал свое слово. Были определены мои функциональные обязанности, я получила прибавку и даже титул директора по обучению. Мое продвижение по служебной лестнице было стремительным. Не прошло и года, как меня назначили офицером банка. Я успешно перепрыгнула с фазы реализации на фазу достижения цели. Серьезной фазы проверки на прочность в банке у меня не было по той простой причине, что я была счастлива получить значимую работу и обрести способность самостоятельно обеспечить свою дочь.

Я никогда бы не сделала карьеры, если бы не развелась. Мне и в голову не приходило, что проблемы бизнеса могут так захватывать и что работа вне дома может приносить такое удовлетворение. Возможно, я слишком плохо знала себя. Ни один человек не знает, как он поведет себя в новых условиях, пока непосредственно не столкнется с серьезными изменениями.

Я разговаривала с множеством людей, которые хотели изменить ситуацию с работой или, по крайней мере, говорили, что хотели бы. Нередко у них были отношения любви-ненависти со своей работой. С одной стороны, они любили ее, верили в свою миссию и искренне беспокоились о результатах. С другой стороны, любое достижение требовало бесконечного преодоления препятствий и соперничества с коллегами. Когда им удавалось «выскочить живыми из огня», их руководители воспринимали это как само собой разумеющееся. От них начинали ожидать чудес. Учения на пожаре становились стандартной производственной процедурой. Даже наиболее способные и равнодушные работники чувствовали обиду на несправедливое отношение к себе со стороны компании. Они отчаянно хотели изменить положение вещей.

Когда же компания начинала реально осуществлять масштабные изменения, эти же самые обиженные работники колебались и сомневались. Справлюсь ли я со своими обязанностями в новой организации? Насколько изменится моя рутинная работа? Готов ли я принять все эти изменения? Будет ли работать принятый план? Те самые люди, которые просили перемен, зачастую проходят через то, что я назы-



ваю «возвратным сопротивлением». Теперь, когда изменения становятся реальностью, старое перестает казаться таким уж плохим. Может быть, не все потеряно, и старое еще удастся заставить работать. Это явление неизменно ассоциируется у меня с образом израильтян, бредущих по пустыне и жалеющих о луке и кормежке, которую они получали, живя в рабстве у египтян.

Человек, захваченный процессом организационных преобразований, подвергается своего рода насильственному преобразованию собственной личности, чему-то вроде того развода, через который прошла я. Хотя мне давно было ясно, что развод теоретически и практически обоснован, эмоциональная подготовка потребовала много времени. Именно так большинство людей реагирует на предложение принять участие в организационном преобразовании. Они соглашались с его миссией и целями, стратегией и тактикой, но когда наступал момент истины, т.е. когда нужно приниматься за дело, они начинают тормозить. В целом, они вовсе не были двуличными. Они просто не могли знать, насколько сильным окажется их эмоциональное сопротивление, не увидев его на практике.

Как-то раз моим соседом в самолете оказался адвокат, специализирующийся на недвижимости. Между нами зашел разговор об изменениях, и он поведал мне историю о своих клиентах — сестре и брате, Элис и Кене Морисон. Они получили в наследство участок с домом в курортном местечке. Он принадлежал их семейству без малого сто лет, и с ним были связаны многие события. За последние двадцать лет местечко приобрело невероятную популярность, и стоимость земли выросла до небес. Оба наследника были преуспевающими людьми, но определение «богатые» к ним не подходило, вот они и решили, что разумнее всего будет продать участок. Адвокат занимался со своими клиентами больше года, прорабатывая идеи, анализируя варианты и обсуждая возможности. Наконец они согласились продать большую часть земли застройщику по очень привлекательной цене. На подписание сделки Морисоны опоздали на час. Когда же они появились, на их лицах было написано страдание. Кен ходил взад-вперед, Элис вздыхала. «Мы не можем сделать этого, — сказала она. — Мы не можем продать. Извините». С этим они и ушли.



Морисоны напомнили мне миссис Гордон, которая отвергала любую помощь, несмотря на то что нуждалась в ней. Очень часто существует разрыв между пониманием ситуации и эмоциональной готовностью изменить ее. (Адвокат направлялся на заключение новой сделки для Морисонов. С того момента, когда была сорвана первая сделка, прошло два года, и они клятвенно уверяли в своей готовности в этот раз пойти до конца.)

Даже те люди, которых захватила идея преобразований, могут потерять уверенность, когда изменения начинаются реально. Они могут согласиться с планами, но не иметь доверия к лидерам или наоборот. Некоторые из жаждущих перемен настолько опустошены старым, что не способны внести вклад в новое. Им нужен отдых.

Стресс — это стимул, его характер может быть разным. Эвстресс — положительный стресс, его человек испытывает, когда случается что-то удивительное и поднимающее дух, например выпадает выигрыш в лотерее. Дистресс — отрицательный стресс, являющийся следствием негативных и длительных переживаний. Дистресс может принести психический и физический ущерб и серьезно расстроить повседневную жизнь. На работе причиной дистресса чаще всего становятся три фактора, и особенно их сочетания.

1. Высокие требования, с которыми люди не в состоянии справиться.
2. Пристальное внимание. Такое случается, когда за действиями людей внимательно следят, и от них напрямую зависит успех предприятия или карьера.
3. Беспокойство за свою компетентность. Люди опасаются, что их навыки и способности могут оказаться недостаточными для выполнения стоящих задач.

Эти факторы нередко являются спутниками масштабных программ преобразования корпораций. Если ваш рабочий процесс оказывается в центре преобразования, то пристальное внимание к нему вам обеспечено. То, что запланировано, может потребовать совершенно нового подхода к работе, которым вы не владеете. Помимо прочего, у вас, вполне возможно, есть сомнения в том, что вы спра-



витель. Стоит ли удивляться тому, что в такой ситуации люди доходят до изнеможения. Им нужно не только многому научиться и осуществить изменения на практике, но и приспособиться к новому эмоционально. И все это под пристальными взорами!

Вместе с тем, когда изменения начинают работать, люди могут обнаружить, что новые условия открывают для них недоступные прежде возможности продемонстрировать качества, о существовании которых они даже и не подозревали, — внутренняя устойчивость, способность руководить и быстро обучаться. Гордость за умение добиться цели — очень сильное чувство, и нельзя упускать возможности насладиться им. Если компания проходит через преобразование успешно, весь коллектив ощущает гордость и уверенность в себе. Люди лучше думают о себе и о своей компании. Этот опыт вполне может придать людям смелость, которая так необходима для решения будущих проблем и выработки уверенности в успехе. Возможно, он даже позволит им стать образцом для подражания. Победы не утомляют. Особенно приятно, когда трудности уменьшаются, несмотря на то что ставки растут.

Справедливо и обратное. Люди не хотят считать себя неудачниками и не хотят оказаться в команде проигравших. Когда менеджеры позволяют программе преобразований тихо скончаться, не обращают на нее внимания и перестают ее обсуждать, они оказывают себе и корпорации медвежью услугу. Люди начинают думать, что удел компании — это полумеры, что видимые результаты — это нечто недостижимое, что посредственность — это все, чего можно ожидать. Внимание к преобразованиям на всем протяжении от фазы застоя до фазы достижения цели изменяет не только производство или структуру, но и представления организации о самой себе.

Вот почему я смотрю на мой развод не как на неудачу, а как на успешно реализованное существенное изменение. Я пребывала в застое, но нашла в себе силы признать это разумом и в эмоциях и инициировать изменение. У меня был период подготовки, и я дошла до фазы реализации, на которой состоялась профессионально. Мне очень повезло, что моя карьера далась мне легко, в отличие от личной жизни, которая была намного труднее. Начало новой жизни с ну-



ля в новом городе, на новой работе и в одиночку казалось бесконечной фазой проверки на прочность. Самым сильным моим ощущением в то время было мучительное одиночество. Я не сомневаюсь в том, что именно ответственность за Дженифер заставляла меня заниматься созданием нового дома, справляться с ежедневными домашними делами и «спохватываться» каждый раз, когда я уже была готова бросить все на свете. Она заставляла меня делать все, что было необходимо. Ее присутствие приносило мне радость и комфорт. Я видела полную кривую перемен и понимала, возможно в тот момент лишь на интуитивном уровне, что процесс преобразования может привести к росту, результаты которого намного перекроют пережитую боль и трудности. Значение уроков, вынесенных из этого опыта, многогранно, они придали мужества для достижения других целей. Я получила то, о чем не смела и мечтать, — крепкий второй брак, который длится уже более двадцати лет; счастливую и хорошо приспособленную к жизни дочь; интересную работу консультанта. Надеюсь, что сумею когда-нибудь осуществить давнюю, но отложенную до ухода на пенсию мечту — снова заняться скульптурой.

Известно, что организациям просто необходимо непрерывно изменяться, если они хотят выжить и преуспеть. Однако процесс преобразования должен придавать силы и оптимизм, а не приводить к истощению и дистрессу. Именно в этом и может помочь глубокое понимание кривой перемен. Монстр перемен всегда рядом, он лежит и ждет удобного момента, чтобы показать свой характер, но поверьте мне, мы в силах одержать над ним победу.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я очень люблю откровенность в выражении чувств, поэтому эта часть книги самая приятная для меня. Она дает возможность публично поблагодарить тех, кто вдохновлял меня, поддерживал, был добр ко мне и помогал в работе, а особенно тех, кто был моей непоколебимой опорой. Однако эта часть и самая тяжелая, поскольку слова могут звучать недостаточно убедительно, а список тех, кто заслуживает благодарности, вполне может оказаться неполным. За это я заранее приношу извинения. Мне есть за что благодарить; в течение многих лет я сотрудничаю с известными клиентами и коллегами — с людьми, от которых я просто без ума. Я научилась у них очень многому. Они значительно обогатили мою жизнь.

Часть своего сердца я навсегда отдала концерну Honeywell. Это мой первый крупный клиент, клиент, который позволил мне войти в его жизнь. Особое восхищение у меня вызывают достижения работников и сотрудников Micro Switch. Я признательна им за то, что они позволили мне принять участие в осуществляемых ими преобразованиях и написать про них.

Большой коллектив компании Boston Consulting Group, прежний и нынешний, дал мне интеллектуальный заряд, энергию, позволил попробовать свои силы и воспитал меня. Быть частью BCG — это честь и привилегия, которые значат для меня очень много. Без глобальной сети BCG идеи этой книги никогда бы не были проверены и отточены. Инструменты, рассмотренные в ней, являются плодом работы всех членов партнерства.

Я должна выразить особую благодарность очень многим. Карл Стерн и Джон Кларксон рискнули пригласить меня в The Boston Con-

sulting Group, когда такое радикальное расхождение образования, опыта и взглядов было в новинку. Я всегда видела в них умных, вдумчивых и проницательных лидеров и ценила их заинтересованность в моей карьере. Энтони Майлс не просто подал мне идею написать эту книгу, он стал спонсором проекта в самом его начале и следил за ним на протяжении всего цикла вплоть до фазы достижения цели, вчитываясь в каждое слово и давая четкие подсказки. На протяжении всей моей карьеры в BCG Энтони был для меня наставником, экзаменатором и источником мудрости. Дейвид Фокс, один из наших старших консультантов, также поддерживал проект с самого начала и был первым читателем. Исследования и безграничный энтузиазм Марка Байфорда, Эрона Кушнера и Керти Нилссон практически подталкивали меня к действиям. Я не могла сказать *нет*, когда их *да* было таким сильным.

База идей, опыта и знаний, накопленных BCG, — поистине интеллектуальная золотая жила и бесценный актив для любого, кто пишет книгу! В течение многих лет я пользовалась идеями и методами, разработанными моими коллегами, в частности Феликсом Барбером, Мэри Барлоу, Барбарой Берк, Дейвидом Браунеллом, Стефеном Банги, Филом Кэтчингсом, Филом Дином, Кристиной Фернандес-Карол, Грантом Фриландом, Франсин Гордон, Томасом Херпом, Кристен Ланджер, Сузан Литтлфилд, Джаном Макдугалом, Ивом Моро, Деннисом Ролтом, Джошуа Раймером, Тамми Шулстад, Марти Силверштейном, Тинне Томпсон, Ником Вайнером и Кришаном фон Мюллером. Работа с ними доставляла истинное удовольствие.

Техническую и/или эмоциональную поддержку оказывали Джим Андру, Мардж Бранески, Пол Базил, Тед Бауик, Кристина Коффи, Деррен Коннелл, Дарил Дин, Пэт Дегбор, Аластер Фланаган, Питер Гоулдзбро, Дейвид Холл, Билл Хейгедорн, Дженнифер Хили, Том Хаут, Боб Хауард, Джон Иссакс, Билл Лэтшоу, Джоуэрг Мэттиссен, Сара Джун Макдейвид, Рон Никол, Памела Паркер, Лон Пович, Хайнер Рутт, Гейл Штал, Джеродж Столк, Питер Струвен, Терри Сиггинс, Тоуни Тьернан, Вирджиния Тригг, Нэнси Васси, Болко фон Отингер, Боб Вулф и Дейвид Янг. Партнеры в нашем офисе в Атланте были чрезвычайно радушны. (Они освободили меня от многих забот, с тем чтобы я могла сосредоточиться на книге.) Каждый из упомянутых здесь

людей внес свой вклад в создание этой книги, за что я им очень признательна.

К работе над книгой мне посчастливилось привлечь команду профессионалов высшего класса. Мой агент, Кристен Уэйнрайт, давала мне бесценные советы и верила в меня на протяжении всего процесса подготовки предложения. Ее опыт, энтузиазм и профессиональное мнение невозможно переоценить. Джон Батмэн был редактором и соратником, о котором только можно мечтать. Он, как истинный профессионал, вложил в проект свою интеллигентность, понимание, беспристрастность и мастерство и заставил меня сделать все наилучшим образом. Я особенно ценю участие Джона Махани из Random House. Джон проявил искренний интерес к идеям и подходам, рассмотренным в книге, и поддерживал проект с самого первого дня. Я благодарю их всех за отданные проекту силы и непоколебимую уверенность в успехе.

Отдельную благодарность я приношу моей семье. Мои родители, Джин и Билл Даниэль, поочередно подталкивали и поддерживали меня, за что я благодарна им обоим. Мой отец, несмотря на плохое зрение и неважное здоровье, редактировал мои первоначальные наброски. Мне так жаль, что он не дожил до выхода книги в свет. Его талант не поддается оценке. Любовь и мудрость моей матери сопровождали меня всю мою жизнь. Я счастлива возможности поделиться через эту книгу с другими людьми тем, что я получила от нее. Мой муж Чарли Карролл возвел тот фундамент любви и поддержки, который делает возможным все на свете. Наши дети и их супруги — Сара Карролл, Тим Карролл и Лори Гоулд, Дженифер Дак и Крис Макки — вносят в нашу жизнь радость, держат меня в курсе происходящего и критикуют мои идеи. Мои братья и сестры — Энди, Ким, Джинджер и Туинкл — оспаривают мое мнение при каждом удобном случае и вносят в нашу жизнь изрядную долю смеха.

Я искренне говорю всем спасибо.

*Джини Даниэль Дак
Корал-Гейблс, Флорида*

ПОСЛЕСЛОВИЕ VCG

Проверь себя — реши кейс!

Монстр перемен может поселиться во многих организациях в эпоху перемен. Мы предлагаем Вам подумать над вымышленной ситуацией, которая, впрочем, вполне типична для многих проектов, осуществляемых московским офисом VCG. Мы будем рады получить от Вас предложения по разрешению сложившейся ситуации и сможем обсудить их с Вами в ходе интервью, если у Вас возникнет желание стать частью команды VCG и работать над разрешением подобных проблем в будущем.

Дмитрий Степанов, недавно назначенный Председателем правления «Ю-Банка», входящего в число 50 крупнейших банков страны, вернулся после очередного совещания комитета по стратегии. Это была уже не первая рабочая встреча, и он отдавал себе отчет в том, что предстоит еще не один месяц кропотливой и вдумчивой работы: сбор и анализ имеющихся данных, совместная работа с главами подразделений и филиалов и многое другое.

Как полагал Дмитрий, новый ключевой акционер банка пока не хочет продавать бизнес, и поэтому поставленные перед ним задачи — рост операционной прибыли, увеличение числа филиалов, рост доли рынка — не являются декларацией о намерениях, а выступают прямым руководством к действию. Тревожные сигналы — снижение темпов роста прибыли на фоне общего роста рынка, переход ключевых сотрудников в другие компании, потеря ряда крупных и прибыльных клиентов — не оставляли сомнений в том, что пришло время действовать.

«Ю-Банк» позиционировался как универсальный и предоставлял услуги населению и компаниям.

Тремя «столпами», на которых стоит банк и которые отвечают за прибыль его розничного бизнеса, являются подразделения вкладов и

транзакционных продуктов, банковских карт (дебетовых и кредитных) и кредитования клиентов. Продажи и обслуживание клиентов идут в основном через сеть филиалов, хотя банк содержит колл-центр и поддерживает интернет-обслуживание; также здесь установлена система прямых продаж. Деятельность филиалов жестко зафиксирована и запротоколирована: все — от объема продаж продуктов и числа сотрудников до размеров комиссий и ставок — определяется в центральном офисе, а затем «спускается» в филиалы. В последние два года, например, им было «рекомендовано» повысить объемы продаж потребительских кредитов на 15, а кредитных карт — на 20 процентов. Каждый сотрудник филиала специализируется на работе с одним или максимум двумя продуктами и кроме руководителя филиала курируется соответствующим продуктовым подразделением.

Сегодня Дмитрий общался с Марией Петровной Нистратовой. Из 35 лет, проведенных в банке, последние семь Мария Петровна возглавляла подразделение вкладов и транзакционных продуктов. Несмотря на общий рост рынка вкладов, доля банка в этом сегменте неуклонно снижалась. Однако Мария Петровна, уверенная в том, что основным стимулом для клиента, желающего разместить срочный вклад в банке, является процентная ставка, полагала излишним тратить время и силы на изменения в работе ее подразделения.

Благоприятное впечатление произвел заведующий подразделением банковских карт Максим Ермилович Тихомолов. За два года он, что называется, «поднял с нуля» это направление деятельности банка за счет введения новых интересных продуктов, проведения маркетинговых акций, мотивирования персонала, что в итоге вывело банк в лидеры на этом сегменте рынка.

С Еленой Аркадьевной Запредельной, возглавляющей подразделение кредитования, Дмитрий встречался уже несколько раз. Ценный банковский специалист, она на основе своего многолетнего опыта работы в руководящем аппарате и филиалах твердо уверовала в то, что никому доверять нельзя и что отрицательное влияние человеческого фактора может быть устранено с помощью инструкций и циркуляров — в отношении сотрудников банка, и суровой процедуры отбора заемщиков — в отношении клиентов. В результате про-

цесс одобрения кредита занимал намного больше времени, чем в других банках, но и процент «плохих» кредитов был существенно ниже, чем средний по рынку. В этом секторе банк не был лидером, но занимал вполне достойное положение.

Дмитрий уже получил достоверную информацию о том, что клиенты банка недовольны уровнем обслуживания. Сказывались недостаточная квалификация персонала, отсутствие «единой точки доступа» ко всем продуктам и другие проблемы. Продуктовая линейка банка воспринималась как менее выгодная по сравнению с предложениями конкурентов: она была довольно трудной для восприятия и не всегда отвечала запросам клиентов. Степанов ясно увидел, что жесткая конкуренция между продуктовыми подразделениями за клиентов и каналы сбыта (международный опыт показывает, что клиенты обычно пользуются одним-двумя каналами), а также полное отсутствие перекрестных продаж не дают возможности реализовать рыночный потенциал банка. Дополнительным тормозом стали недостаточная формализация процессов, не связанных с конкретными продуктами, и отсутствие сегментированной модели обслуживания клиентов.

Основной вывод, к которому пришел Дмитрий: необходимо пересмотреть организационную структуру банка.

Попробуйте себя в качестве консультанта и постарайтесь ответить на три вопроса, которые могли бы помочь Дмитрию повысить эффективность деятельности банка и вывести его на лидирующие позиции:

- Какие принципы должны быть заложены в новую организационную структуру банка?
- Как она должна выглядеть?
- К каким сложностям следует готовиться руководителям банка и как следует подойти к решению этой проблемы, чтобы Монстр перемен не воспрепятствовал внедрению новой структуры?

Желаем удачи и надеемся получить Ваши предложения по решению этой задачи по электронному адресу recruiting.moscow@bcg.com. Пожалуйста, постарайтесь уместить Ваши предложения на одной странице.

За дополнительной информацией о компании The Boston Consulting Group, пожалуйста, обращайтесь на наши сайты:

www.bcg.com, www.bcg.ru.