

# 10

---

## Продолжаем разговаривать

### Формальные и неформальные каналы общения



**Н**а 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. Сьюзан из маркетинга больше не может позвонить Астрид из юридического отдела и проконсультироваться по вопросу авторского права, поскольку Астрид уволила. 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, привлеките 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 окупились, 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 написана, 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, созванное 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 признаться 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.