

14

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 конечно 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, разницей 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. Бесплезно 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 разглядеть возможности успеха в новой обстановке и преимущества их новой роли. Никто не дал им со всей ясностью понять, что отступления 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 обучением. 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 большинстве корпораций на разговоры об эмоциональных потребнос-



тях 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. Сопrotивления практически не было. Такое решение позволяло не трогать рабочих на производстве. Многие из тех, кто участвовал в этой программе, не брали даже выходные; 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 неоплачиваемые 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 уходах 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 взовьется, 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.