

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 предпринимаящие 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 разглядеть 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 поездам, 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 заполнить. Так оно на самом деле и есть.

Компании, которым удастся избежать стагнации, меняются непрерывно, планомерно и целенаправленно до тех пор, пока не подойдет 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, пытаясь 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 не просто 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 сторонку 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 выговорилась 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 подорвать 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 обра-



зом, 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 «несогласного», «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 VCS 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 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, 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 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 интересовались их мнением. Радовало их желание поговорить и поделиться своими соображениями, 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 приспособиваться 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 неприоритетными «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 продолжают «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 притворяться 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 длинный 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 обнаружения 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 Microsoft, 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 оцепенения руководителей вывели их собственные дети. Председатель Дейвид Комански, которому было тогда шестьдесят, вдруг узнал, что его взрослые дети давным-давно делают покупки в онлайн-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-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 Реем? 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.

Реем 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 зстоя

Окончание фазы зстоя обычно удается разглядеть не сразу. Чаще всего зстой 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.