

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Управление изменениями

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Harvard Business Review (HBR)

Управление изменениями

«Альпина Диджитал»

2011

Harvard Business Review (HBR)

Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR) — «Альпина Диджитал», 2011 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

ISBN 978-5-9614-4354-7

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. Представляем новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей», посвященный управлению изменениями. Если ваша компания переживает серьезные перемены или вам это только предстоит, то эта книга для вас. Из сотен статей журнала, посвященных управлению изменениями, редакторы HBR отобрали самые полезные и актуальные. Из книги вы узнаете, как составить четкий план проведения изменений в компании и оценить их эффективность, почему лидеру так важно быть уверенным в выбранном курсе, как сделать радикальные перемены менее болезненными и, пожалуй, самое главное: как подготовить сотрудников и максимально сократить естественное сопротивление любым переменам.

ISBN 978-5-9614-4354-7

© Harvard Business Review
(HBR), 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Впереди перемен	7
Ошибка № 1: не создана атмосфера безотлагательности действий	11
Ошибка № 2: не создана	15
Ошибка № 3: отсутствие видения	17
Ошибка № 4: неэффективная пропаганда корпоративного видения	18
Ошибка № 5: не устранены препятствия,	20
Ошибка № 6: нет систематического планирования и обеспечения ближайших результатов	22
Ошибка № 7: преждевременное празднование победы	23
Ошибка № 8: изменения не закреплены в корпоративной культуре	24
Изменение организации через изменение сознания сотрудников	25
Подготовка	27
Управление пониманием	32
Управление настроением	33
Утверждение правильного порядка действий	37
Головы, сердца и руки	39
Перемены в успешной компании	40
Радикальные перемены без потрясений	54
Как происходят изменения в организациях	58
Подрывное самовыражение	61
Вербальное джиу-джитсу	64
Ситуативный подход	66
Создание стратегического альянса	68
Управление в переломный момент	71
Устраните барьеры в головах сотрудников	75
Разберитесь с проблемой ресурсов	80
Замотивируйте сотрудников	83
Преодолейте политические препятствия	85
Руководство по выживанию для лидеров	87
Враждебная среда	91
Действуя, наблюдайте за событиями со стороны	91
Привлекайте неприсоединившихся на свою сторону	92
Сделайте конфликт полезным	94
Позвольте каждому заниматься своим делом	96
Внутренние опасности	98
Управляйте своими желаниями	98
Найдите «тихую гавань»	99
Зачем быть лидером?	102
Истинная причина нелюбви к переменам	103
Против течения	106
Диагностика иммунитета к изменению	108
Раскрыть противоборствующие убеждения	111
Исследование исходных установок	113

Переосмысление исходной установки	115
Первый этап: изучаем свое поведение и записываем результаты	115
Второй этап: ищем опровержение	115
Третий этап: исследуем историю	115
Четвертый этап: испытываем установку	116
Пятый этап: оцениваем результаты	116
Выявление собственной устойчивости	117
Разгадка шифра изменения	118
Сравнительный анализ двух теорий	122
Цели	122
Лидерство	122
Объект изменения	123
Процесс	124
Система вознаграждения	124
Привлечение консультантов	125
Как справиться с противоречиями	126
Открыто признать противоречие между целями Э и О	127
Запустить изменение сверху и вовлечь людей снизу	127
Фокусироваться одновременно	128
Рассчитывать на естественное развитие	128
Применять материальное стимулирование как дополнительный укрепляющий фактор, но не как движущую силу	129
Использовать консультантов как источник специальных знаний. Наделить служащих полномочиями	129
Проблемы управления изменениями	131
Четыре основных фактора	135
Продолжительность (Duration)	135
Профессионализм (Integrity)	136
Приверженность (Commitment)	137
Усилия (Effort)	141
Создание структуры	143
Применение структуры DICE	146
Отслеживание проектов	146
Управление портфелями проектов	147
Провоцирование обсуждений	147
Почему программы изменений не работают	150
Заблуждения запрограммированного изменения	154
Шесть шагов на пути к эффективным изменениям	158
Роль топ-менеджеров	163
Об авторах	166

Управление изменениями

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

* * *

Впереди перемен Почему компаниям не удается организационная перестройка *Джон Коттер*

За последнее десятилетие я наблюдал, как множество компаний предпринимали попытки усилить свои конкурентные позиции. Организации осуществляли различные виды реформ: внедряли программы всеобщего управления качеством, проводили реинжиниринг, реструктуризацию, оптимизировали размер бизнеса, совершенствовали корпоративную культуру или полностью перестраивали бизнес. Однако в большинстве случаев основная цель преобразований была сходной – кардинально изменить способ ведения бизнеса, чтобы обеспечить организации более прочные позиции в новых, сложных рыночных условиях.

Случалось, что попытки организационных изменений приводили к грандиозному успеху, нередко они оканчивались неудачей. Но, как правило, результаты были неоднозначными (хотя и преобладала негативная тенденция). Опыт этих компаний может принести немалую пользу и многому научить фирмы, действующие в условиях современного рынка.

Восемь этапов организационных преобразований

1. Создание атмосферы безотлагательности действий

- Изучение рыночной ситуации и конкурентных позиций компании
- Выявление и анализ реальных или потенциальных кризисов либо благоприятных возможностей



2. Формирование влиятельной команды реформаторов

- Образование достаточно влиятельной группы, способной возглавить процесс преобразований
- Поощрение командной работы активистов



3. Создание видения

- Создание видения компании с целью активизации преобразований
- Разработка стратегий достижения видения



4. Пропаганда нового видения

- Использование всех возможных средств пропаганды нового видения и стратегий его претворения в жизнь
- Формирование новых моделей поведения на примере команды реформаторов



5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь

- Устранение препятствий, блокирующих нововведения
- Корректировка систем и структур, противоречащих новому видению
- Поощрение готовности идти на риск, нестандартных идей, поступков и начинаний



6. Планирование и достижение ближайших результатов

- Планирование мер повышения результативности
- Осуществление этих мер
- Поощрение и вознаграждение сотрудников, участвовавших в этой работе



7. Закрепление достижений и расширение преобразований

- Корректировка систем, структур и методов работы, которые не укладываются в рамки нового видения, с помощью создания атмосферы доверия в коллективе
- Наем, продвижение по службе и обучение сотрудников, способных реализовать видение
- Стимулирование процесса преобразований путем запуска новых проектов и привлечения новых проводников реформ



8. Институционализация новых подходов

- Четкая формулировка взаимосвязей между новым стилем работы и финансовым успехом компании
- Создание условий для развития у сотрудников лидерских качеств и учреждение механизма преемственности



Идея вкратце

Множество серьезных попыток проведения преобразований, направленных на повышение качества, улучшение корпоративной культуры или на предотвращение угасания компании, дали весьма умеренные результаты. Многие окончились неудачно.

Почему? Коттер утверждает, что множество руководителей не осознают, что преобразование – это процесс, а не событие. Он должен проходить этапы, которые опираются друг на друга. И это занимает годы. Испытывая давление в пользу ускорения процесса, руководители пропускают отдельные этапы. Но срезать путь тут не получается.

Что не менее опасно, даже очень толковые руководители совершают критические ошибки – например, слишком рано объявляют о победе. Результат? Потеря темпа, откат таким трудом заработанных достижений и уничтожение всех усилий по преобразованию.

Понимание этапов преобразования – и ловушек, присущих каждому этапу, – позволит вам увеличить шансы на удачное преобразование. Выгода? Ваша организация пройдет через тектонические сдвиги в лице конкурентов, рынков и технологий, оставив соперников далеко позади.

Основной урок, который можно извлечь из наиболее ярких примеров успеха, заключается в том, что процесс преобразований проходит в несколько этапов, поэтому он весьма продолжителен. Попытка пропустить какой-либо этап лишь создает иллюзию быстрых изменений, но никогда не приводит к желаемому результату. Второй урок состоит в том, что принципиальные ошибки, допущенные на одном из этапов, могут крайне негативно сказаться на общем ходе реформ, обесценив результаты прежних усилий. Уроки Коттера чрезвычайно поучительны, поскольку даже самые талантливые руководители обычно совершают как минимум одну серьезную ошибку.

За последнее десятилетие я наблюдал, как более сотни компаний предпринимали попытки усилить свои конкурентные позиции. Среди них были как крупные организации (Ford), так и небольшие фирмы (Landmark Communications); компании как из США (General Motors), так и из других стран (British Airways). Некоторые из них в этот период переживали серьезный кризис (Eastern Airlines), другие получали значительную прибыль (Bristol-Myers Squibb). Организации осуществляли различные виды реформ: внедряли программы всеобщего управления качеством, проводили реинжиниринг, реструктуризацию, оптимизировали размер бизнеса, совершенствовали корпоративную культуру или полностью перестраивали бизнес. Однако в большинстве случаев основная цель преобразований была сходной – кардинально изменить способ ведения бизнеса, чтобы обеспечить организации более прочные позиции в новых, сложных рыночных условиях.

Случалось, что попытки организационных изменений приводили к грандиозному успеху, часто они оканчивались неудачей. Но, как правило, результаты были неоднозначными (хотя и преобладала негативная тенденция). Опыт этих компаний может принести немалую пользу и многому научить фирмы, действующие в условиях современного рынка.

Основной урок, который можно извлечь из наиболее ярких примеров успеха, заключается в том, что процесс преобразований проходит в несколько этапов, поэтому он весьма продолжителен. Попытка пропустить один из этих этапов создает иллюзию быстрых изменений, но никогда не приводит к желаемому результату. Второй, столь же универсальный, урок – в том, что принципиальные ошибки, допущенные на одном из этапов, могут нега-

тивно сказаться на общем ходе реформ, обесценив результаты прежних усилий. Вероятно, это объясняется тем, что у нас сравнительно мало опыта в деле обновления компаний, и даже самые успешные руководители обычно совершают как минимум одну серьезную ошибку.

Ошибка № 1: не создана атмосфера безотлагательности действий

Большинство успешных преобразований начинается с того, что отдельный сотрудник или группа тщательно анализируют конкурентные позиции компании, тенденции развития технологий и финансовые показатели. Например, они пытаются определить, насколько упадет уровень дохода, если истечет срок действия важного патента; они анализируют среднесрочные тенденции снижения прибыли в основной сфере их бизнеса или изучают новые рынки с большим потенциалом. Затем они находят способы донести эту информацию до максимально широкого круга заинтересованных лиц, причем действуют оперативно, особенно когда компании угрожает кризис либо появляются благоприятные возможности. Этот подготовительный этап имеет существенное значение, поскольку запуск реформ требует плотного сотрудничества многих специалистов. При отсутствии мотивации люди не будут помогать вам, и ваши усилия ни к чему не приведут.

Начальный этап процесса может показаться довольно легким. Однако это не так. Более половины компаний, с которыми я имел дело, потерпели поражение уже на этой стадии. Чем можно объяснить их неудачи? Иногда руководители недооценивают трудность задачи – побудить подчиненных отказаться от привычных комфортных условий. Иногда они сильно преувеличивают свои достижения в деле мобилизации сотрудников. Иногда им недостает терпения: «Хватит готовиться, пора действовать». Часто бывает и так, что руководители боятся негативных последствий. Они опасаются, что заслуженные сотрудники с большим стажем не одобряют перемен, ухудшится моральный климат, что события выйдут из-под контроля, краткосрочные финансовые результаты окажутся под угрозой, котировки акций пойдут вниз, а самих руководителей обвинят в создании кризисной ситуации.

Причиной пассивного менеджмента часто является то, что в компании слишком много менеджеров и недостаточно лидеров. Менеджеры призваны минимизировать риск и следить за бесперебойным функционированием существующих систем. Что же до преобразований, то они по определению предполагают создание новой системы, а для этого требуется лидер. Первый этап реформ обычно оказывается плодотворным лишь при условии, что в высшем эшелоне руководства появляются истинные лидеры.

Идея на практике

Чтобы у процесса преобразования были максимальные шансы на успех, совершайте верные действия на каждом этапе – и избегайте стандартных ловушек.

Этап	Необходимые действия	Ловушки
Создайте атмосферу безотлагательности действий	<ul style="list-style-type: none"> • Изучите рыночную ситуацию и конкурентные позиции компании на предмет потенциальных кризисов и неиспользованных возможностей. • Убедите по меньшей мере 75% своих руководителей, что сложившаяся ситуация опаснее неизвестности 	<ul style="list-style-type: none"> • Недооценка сложности выхода из зоны комфорта. • Паралич действий из-за возможных рисков
Сформируйте влиятельную команду реформаторов	<ul style="list-style-type: none"> • Соберите готовую к работе и достаточно влиятельную группу, способную возглавить процесс преобразований. • Поощряйте их работать командой, вне стандартных иерархических рамок 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие предыдущего опыта работы в команде на самом верху. • Передача руководства командой представителю администрации из отдела по работе с персоналом, технического контроля или стратегического планирования, а не ведущему линейному менеджеру
Создайте видение	<ul style="list-style-type: none"> • Создайте видение компании с целью активизации преобразований. • Разработайте стратегии достижения видения 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание слишком расплывчатого или сложного видения, которое невозможно изложить за пять минут
Пропагандируйте новое видение	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте все возможные средства пропаганды нового видения и стратегии его претворения в жизнь. • Сформируйте новые модели поведения на примере команды реформаторов 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточное использование средств коммуникации для донесения видения. • Поведение, идущее вразрез с провозглашаемым видением

<p>Поощряйте других претворять новое видение в жизнь</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Удалите или измените системы или структуры, подрывающие видение. • Поощряйте готовность идти на риск, нестандартные идеи, поступки и начинания 	<ul style="list-style-type: none"> • Бездействие вместо устранения влиятельных лиц, сопротивляющихся преобразованиям
<p>Запланируйте кратковременные результаты и достигните их</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определите и осуществите видимые улучшения показателей. • Поощрите и вознаградите сотрудников, участвовавших в этой работе 	<ul style="list-style-type: none"> • Оставление краткосрочных достижений на произвол судьбы. • Отсутствие достаточно быстрых результатов (в течение 12-24 месяцев после начала преобразований)
<p>Закрепите достижения и расширьте преобразования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте повысившееся после первых успехов доверие коллектива для корректировки систем, структур и методов работы, которые не укладываются в рамки нового видения. • Нанимайте, продвигайте по службе и обучайте сотрудников, способных реализовать видение. • Стимулируйте процесс преобразований путем запуска новых проектов и привлечения новых проводников реформ 	<ul style="list-style-type: none"> • Слишком быстрое объявление о победе – с первым улучшением показателей. • Разрешение сопротивляющимся убедить «войска», что война выиграна
<p>Институционализируйте новые подходы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Четко формулируйте взаимосвязь между новым стилем работы и финансовым успехом компании. • Создайте условия для развития у сотрудников лидерских качеств и учредите механизм преемственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие новых социальных норм и общих ценностей, поддерживающих преобразования. • Продвижение на лидирующие позиции людей, которые не олицетворяют собой новый подход

Преобразования обычно начинаются (причем успешно), когда во главе организации встает новый руководитель, обладающий значительными лидерскими способностями и понимающий необходимость серьезной перестройки. Если обновления должны затронуть

весь корпоративный организм, то таким руководителем должен стать генеральный директор. Если реорганизацию требуется провести в рамках одного отдела, лидерские качества должен продемонстрировать начальник этого подразделения. Если эти люди не имеют новаторских идей, не являются выдающимися лидерами и поборниками изменений, то успешно завершить первый этап преобразований будет очень трудно.

На первом этапе преобразований неудовлетворительные финансовые результаты имеют неоднозначные последствия. С одной стороны, денежные проблемы предприятия заставляют людей мобилизоваться, с другой – сужается пространство для маневра. Если коммерческие показатели на высоте, то в этом случае труднее убедить людей в необходимости перемен, но у вас больше возможностей для достижения нового видения.

Независимо от того, в каком финансовом состоянии компания вступает на путь перемен, обычно находится человек или группа людей, которые открыто говорят о потенциально опасных моментах: обострении конкурентной борьбы, сокращении прибыли, сужении доли рынка, финансовой стагнации, отсутствии роста выручки и других показателях, свидетельствующих об ослаблении конкурентных позиций. Если глава организации сам не стремится к преобразованиям, то сигналы тревоги от сотрудников компании могут вызвать негативную реакцию. Охотнее высшее руководство прислушается к критике посторонних людей, таких как аналитики финансового рынка, клиенты фирмы и внешние консультанты. Важно, по словам бывшего генерального директора одной крупной европейской компании, «убедить сотрудников, что ничего не менять – еще опаснее, чем рисковать, осуществляя изменения».

Мне известны несколько случаев весьма успешных организационных преобразований, когда группа активистов искусственно создала кризис. Один генеральный директор умышленно спровоцировал крупнейший финансовый провал за всю историю своей компании, в результате чего на бирже возникла паника. Некий руководитель подразделения заказал консалтинговой фирме исследование удовлетворенности потребителей (чего раньше никогда не делалось), прекрасно зная, что результаты будут, мягко говоря, разочаровывающими. Затем он сделал заключение экспертов достоянием общественности. На первый взгляд такие действия очень рискованны. Однако излишняя осмотрительность тоже может повредить: когда в компании царит самоуспокоенность, целей перестройки достичь невозможно, и будущее организации ставится под угрозу.

Когда же необходимость перемен становится очевидной? Мой опыт показывает, что это происходит, когда около 75 % менеджеров компании искренне убеждены в неприемлемости старых методов ведения бизнеса. Если таких людей меньше, то впоследствии преобразования могут натолкнуться на серьезные трудности.

Ошибка № 2: не создана влиятельная команда реформаторов

Коренная организационная перестройка часто инициируется единицами. В случае успеха проводимых преобразований команда реформаторов со временем увеличивается. Но если уже на ранних этапах перемен эти инициативы не привлекают достаточного числа сторонников, цели преобразований скорее всего не будут достигнуты.

Обычно считается, что осуществить масштабные преобразования невозможно, если среди активных сторонников нововведений нет главы предприятия. Реформы успешны, когда возникает коалиция, куда входят председатель совета директоров, президент компании или руководитель подразделения и еще пять, пятнадцать, а то и полсотни сотрудников: все они верят в обновление предприятия путем изменений. Но я не припомню случая, чтобы в эту группу входили все высшие руководители компании: не все принимают новые идеи, по крайней мере на ранних этапах процесса. Тем не менее обычно формируется достаточно представительная коалиция с точки зрения занимаемых должностей, осведомленности, опыта и репутации.

В течение первого года преобразований команда реформаторов (как в крупных, так и в мелких организациях) может состоять всего из трех-пяти человек. Однако, если речь идет о крупных компаниях, необходимо, чтобы эта коалиция уже к третьему этапу преобразований состояла из 20–50 участников – только при этом условии возможен дальнейший прогресс. Костяк группы всегда составляют топ-менеджеры. Но иногда ключевую роль играют члены совета директоров или, например, представители приоритетного корпоративного клиента или даже влиятельного профсоюзного лидера.

Поскольку в состав команды реформаторов входят сотрудники, не принадлежащие к числу руководителей высшего звена, ее деятельность нередко выходит за рамки стандартной иерархической модели. Не всегда это удобно, но тем не менее совершенно необходимо. Ясно, что если бы существующая организационная структура была эффективна, то вопрос о коренных преобразованиях вообще бы не возник. А коль скоро нынешняя система доказала свою несостоятельность, то реформы не могут осуществляться без отказа от формальных границ, привычных действий и правил.

Осознание руководством острой необходимости перемен – мощный стимул создания команды реформаторов. Но обычно этого недостаточно. Нужен лидер, который сплотит участников команды, поможет им сформировать общее понимание трудностей и возможностей компании и достичь взаимопонимания. Выездные тренинги продолжительностью два-три дня – один из наиболее популярных методов, применяемых с этой целью. Я неоднократно наблюдал, как группы в составе от 5 до 35 руководителей на протяжении нескольких месяцев участвовали в серии таких тренингов.

Процесс преобразований обычно буксует уже на втором этапе, когда компании недооценивают трудности осуществления изменений и соответственно роль влиятельной команды реформаторов. Иногда руководители не имеют опыта согласованной совместной работы и поэтому преуменьшают значение такого рода союза. Иногда они рассчитывают на то, что во главе команды реформаторов встанет представитель администрации (из отдела по работе с персоналом, технического контроля или стратегического планирования), а не ведущий линейный менеджер. Но какой бы талант и преданность делу ни демонстрировал глава того или иного отдела – если у руля команды нет сильного лидера, непосредственно руководящего исполнителями, необходимая эффективность никогда не будет достигнута.

Разумеется, временный прогресс мы можем наблюдать даже в том случае, когда усилия, направленные на преобразование организации, не поддерживаются достаточно мощной

командой реформаторов. Но рано или поздно дает о себе знать сопротивление нововведениям, и тогда процесс изменений останавливается.

Ошибка № 3: отсутствие видения

Во всех случаях успешных преобразований, свидетелем которых я был, команда реформаторов неизменно обладала видением. Причем это видение было достаточно просто доносить до клиентов, акционеров и сотрудников в силу его ясности и привлекательности. Видение непременно должно распространяться за пределы показателей пятилетних планов. Оно указывает организации направление, в котором та должна двигаться. Иногда первоначальная концепция видения разрабатывается одним человеком. Обычно оно несколько расплывчато, по крайней мере поначалу. Но после того как команда реформаторов трудится над ним в течение трех или пяти месяцев, концепция становится более определенной. В результате этих усилий рождается еще и стратегия реализации нового видения.

В одной европейской компании среднего размера исходный вариант концепции будущего содержал две трети исходных идей, реализованных в конечном продукте. С самого начала в ней присутствовал принцип глобальной достигаемости, а также стремление выйти на лидерские позиции в ряде направлений коммерческой деятельности. Но одна из важнейших составляющих окончательного варианта концепции, а именно отказ от низкодоходных видов деятельности, – появилась лишь после дискуссий, продолжавшихся на протяжении нескольких месяцев.

Если у организации отсутствует осмысленное представление о желаемом будущем, то все ее реформаторские усилия бесславно потонут в гуде несуразных и противоречивых проектов, которые могут повести ее по ложному пути либо вообще закончиться ничем. Когда у вас нет здоровой концепции развития, то, что бы вы ни затеяли – реинжиниринг бухгалтерской службы, оценку результатов работы персонала по системе 360°, программу повышения качества продукции, проект совершенствования корпоративной культуры торгового персонала, – все ваши усилия, по сути, ничего не изменят.

Попытки преобразований часто заканчиваются неудачей, когда у компании множество планов, инструкций и программ, но отсутствует видение. Мне вспоминается случай, когда руководство компании выпускало талмуды толщиной 10 см с описанием программы преобразований. В документе самым подробным образом излагались процедуры, цели, методы и сроки. Но нигде не было четко и доходчиво прописано, куда же предполагается прийти в результате всех этих усилий. Неудивительно, что большинство работников, с которыми я общался, либо были в замешательстве, либо выказывали полное безразличие ко всем инициативам начальства. Эти пухлые манифесты не сплотили коллектив и не вдохновили людей на перемены. По сути дела, они, скорее всего, производили обратный эффект.

Я был свидетелем ряда случаев, когда попытки преобразований оказывались не особенно успешными. При этом руководство компании имело представление о направлении организационного развития, но оно было излишне сложным или туманным. Недавно я попросил топ-менеджера компании среднего размера описать свое видение. В ответ мне была прочитана невнятная получасовая лекция. В его речи, правда, содержались основные элементы вполне здоровой концепции, но они терялись в слишком расплывчатых формулировках.

Полезное практическое правило: если вы не способны изложить свою концепцию будущего за пять минут и добиться в ответ реакции, которая бы одновременно свидетельствовала о понимании и заинтересованности вашего собеседника, значит, этот этап преобразований вы еще не осилили.

Ошибка № 4: неэффективная пропаганда корпоративного видения

Мне довелось наблюдать три модели донесения видения. Каждая из них получила широкое распространение в организациях. В первом случае группе удается разработать по-настоящему убедительное видение преобразований, после чего проводится одно-единственное совещание или рассылается одно сообщение. В итоге, используя лишь малую часть внутрикорпоративных коммуникационных возможностей, участники команды удивляются, почему так мало людей понимают предложенный ими новый подход к бизнесу. Во втором случае глава организации достаточно много времени тратит на выступления перед различными группами работников, но большинство из них все-таки не успевает понять суть нововведений (что, опять-таки, неудивительно, потому что используется лишь ничтожный процент возможностей коммуникации). В третьем случае информационным бюллетеням и публичным выступлениям уделяется гораздо больше внимания, однако некоторые наиболее авторитетные топ-менеджеры продолжают действовать вразрез с новой концепцией. В результате среди сотрудников растут циничные настроения, и коллектив теряет доверие к словам начальства.

Преобразования нельзя осуществить, если сотни или тысячи людей не демонстрируют готовности внести свой вклад в этот процесс и даже иногда пойти на временные жертвы. Сотрудники не станут ничем жертвовать (даже если недовольны существующим положением вещей), если не верят в возможность позитивных изменений. Без убедительной и активной формы донесения информации невозможно завоевать сердца и умы сотрудников.

Этот четвертый этап процесса преобразований проходит особенно болезненно, если жертвовать приходится среди прочего рабочими местами. Крайне трудно добиться понимания и поддержки сотрудников, когда ваше видение предполагает сокращение штата. Именно поэтому удачные концепции, как правило, содержат новые возможности роста и обязательство справедливо относиться к каждому, кто оказывается в числе уволенных.

Руководители, которым хорошо удается пропаганда нового видения, отличаются тем, что следуют провозглашаемым принципам в своей повседневной деятельности. Например, на рядовом обсуждении текущих вопросов они высказываются по поводу того, насколько предлагаемые решения укладываются в рамки более масштабных представлений о развитии компании. В ходе очередной аттестации персонала они говорят о том, как поведение каждого сотрудника сказывается на воплощении видения в жизнь. Делая анализ квартальных показателей подразделения, они обращают внимание не только на цифры, но и на то, какой вклад вносят руководители подразделения в осуществление задуманных преобразований. На традиционной встрече с работниками предприятия они стараются увязать свои ответы с целями реформ.

Преобразования оказываются успешными, когда для пропаганды нового видения руководители используют все существующие каналы коммуникации. Эти лидеры превращают скучные, нечитабельные информационные бюллетени в занимательные статьи. Они заменяют ежеквартальные совещания, похожие на скучный надоевший ритуал, увлекательными дискуссиями по вопросам организационных преобразований. Они отказываются от большей части общих программ для менеджеров и делают ставку на курсы, посвященные разбору конкретных деловых ситуаций и усвоению нового видения. Они руководствуются простым принципом: нужно использовать все доступные каналы, особенно те, которые загружены несущественной информацией.

Другая, пожалуй, еще более важная особенность лидеров, возглавляющих успешные проекты коренных преобразований, заключается в том, что они сами следуют провозглаша-

емым принципам. Они сознательно стремятся стать живым символом новой корпоративной культуры. Часто это бывает непросто. Шестидесятилетний директор завода, за 40 лет работы почти не думавший о нуждах клиентов, вряд ли вдруг станет демонстрировать ориентацию на потребителя. Однако я лично видел, как в таком человеке произошла перемена, и перемена разительная. Помогло на этот раз понимание крайней необходимости преобразований, а также и то, что человек этот был членом команды реформаторов и группы по разработке новой концепции будущего. Помогла его превращению также и пропаганда нового видения – постоянные напоминания о желаемом стиле поведения. К тому же обратная связь – восприятие его поведения коллегами и подчиненными – подсказывала ему, в какие моменты его действия не соответствуют новым представлениям.

Пропаганда нового видения включает и слова, и поступки, причем последние зачастую обладают особой силой воздействия. Ничто так не вредит преобразованиям, как непоследовательное поведение, когда действия авторитетного руководителя расходятся со словами.

Ошибка № 5: не устранены препятствия, блокирующие нововведения

Когда преобразования проходят успешно, в процесс постепенно включается все больше людей. Начальство заинтересовывает сотрудников новыми подходами, разработкой новых идей и воспитанием в себе лидеров. Единственное ограничение, которое накладывается на творчество работников, – это соответствие действий принципиальным положениям общей концепции развития. Причем чем больше людей участвует в преобразованиях, тем лучше результат.

В известной степени команда реформаторов вдохновляет всех остальных работников – просто с помощью успешной пропаганды нового курса. Но одной пропаганды всегда мало. Для обновления организации требуется еще и устранение препятствий. Очень часто случается так, что работник понимает новое видение и стремится к его воплощению в жизнь. Но на пути к этой цели вдруг возникает серьезное препятствие. Иногда эта помеха существует лишь в воображении сотрудника, и тогда нужно убедить его в том, что никаких внешних преград нет. Однако в большинстве случаев барьеры вполне реальны.

Иногда в качестве препятствия выступает организационная структура: слишком узкая специализация работы может в значительной мере подорвать усилия по повышению производительности или даже помешать думать о потребителе. Иногда существующие системы оплаты труда или оценки результатов деятельности вынуждают сотрудников делать выбор между новым видением и личными интересами. Самым серьезным препятствием, пожалуй, следует считать боссов, которые отказываются меняться сами и предъявляют к подчиненным требования, несовместимые с целями реформ.

Однажды я наблюдал, как проходил процесс преобразований в одной компании. Изменения осуществлялись открыто, на глазах у общественности, и вплоть до четвертого этапа достижения были налицо. Но затем все реформаторские попытки прекратились, поскольку главе крупнейшего подразделения компании позволили развалить большинство новых инициатив. На словах он уверял всех в приверженности делу преобразований, но на деле этот руководитель и своего поведения не корректировал, и менеджеров, бывших у него в подчинении, не призывал меняться. Он не поощрял выдвижение незаурядных идей, столь необходимых для претворения нового видения в жизнь. Он оставил неизменной систему управления персоналом, даже когда стало очевидно, что она не соответствует новым принципам. Думаю, у этого руководителя были смешанные мотивы. В какой-то степени он, видимо, просто не верил в то, что компании необходима коренная перестройка. Он видел в нововведениях угрозу своему положению; опасался, что не сумеет одновременно осуществить изменения и обеспечить ожидаемую операционную прибыль. И хотя другие руководители полностью одобряли намеченные преобразования, они практически ничего не сделали, чтобы нейтрализовать этого единственного человека, блокирующего их. Их мотивы тоже были неоднозначными. Во-первых, менеджмент компании никогда прежде не сталкивался с подобными проблемами. Во-вторых, некоторые просто боялись этого человека. А генеральный директор беспокоился о том, как бы не потерять талантливого руководителя. В итоге все обернулось полным провалом. Менеджеры низшего звена сделали вывод, что высшее руководство обманывало их, уверяя в своей приверженности новым идеалам; в коллективе росли циничные настроения, и реформаторские начинания потерпели крах.

В первой половине процесса преобразований ни у одной организации не хватит ни сил, ни времени, чтобы избавиться от всех препятствий. Однако самые крупные помехи все же следует преодолевать и устранять. Если в качестве такого препятствия выступает человек, нужно обязательно отнестись к нему по справедливости и так, как велит вам новый образ

компании. Главное – нельзя бездействовать. Активность необходима для того, чтобы зажечь энтузиазм в других, а также поддержать в коллективе доверительное отношение к программе преобразований в целом.

Ошибка № 6: нет систематического планирования и обеспечения ближайших результатов

Серьезные преобразования требуют достаточно длительного времени, и если компания не ставит перед собой краткосрочных целей и, соответственно, не имеет возможности продемонстрировать быстрые успехи, то есть опасность потерять импульс. Большинство людей не согласятся на «длительное путешествие», если в пределах года или двух не увидят убедительных доказательств того, что их усилия приводят к ожидаемым результатам. Если не будет быстрых успехов, то многие люди потеряют интерес к преобразованиям или даже сознательно встанут в ряды тех, кто сопротивляется им.

Если посмотреть на удачные примеры организационных изменений, можно заметить, что через год или два после начала реформ в этих компаниях повышаются некоторые показатели качества или прекращается падение чистой прибыли. На рынок выводится ряд новых товаров, которые имеют успех. Наблюдается увеличение доли рынка. Необычайно растет производительность, или повышается рейтинг потребительской удовлетворенности. В общем, достижения налицо. Результат – это не голословное утверждение, которое может быть запросто опровергнуто противниками перемен.

Реальное достижение быстрых результатов – далеко не то же самое, что пассивная надежда на них. В первом случае менеджеры занимают активную позицию, во втором – выжидательную. Рассматривая примеры удачных преобразований, мы видим, что менеджеры энергично ищут способы заметно повысить производительность, устанавливают краткосрочные цели в рамках годового планирования, достигают этих целей и вознаграждают сотрудников, которые внесли свой вклад в этот успех, через официальное признание их достижений, повышение по службе и просто премии. Например, команде реформаторов одной американской производственной компании удалось за полтора года преобразований вывести на рынок весьма заметный и успешный новый продукт. С начала нововведений прошло полгода, прежде чем они остановили свой выбор именно на этом продукте. Объяснялся их выбор тем, что товар удовлетворял множеству критериев: его можно было разработать и вывести на рынок за относительно короткий срок; эту работу могла выполнять небольшая группа людей, преданных новым корпоративным идеалам; продукт имел потенциал роста; команда по его разработке могла действовать вне рамок стандартной управленческой структуры, при этом не сталкиваясь с особыми практическими трудностями. Места случайностям оставалось немного; реформаторов ждал успех, который существенно укрепил в сотрудниках веру в организационную перестройку.

Менеджеры часто выражают недовольство тем, что от них требуют быстрых побед, но из своего опыта могут заключить, что такое давление часто является ценным элементом процесса преобразований. Когда люди понимают, что коренная перестройка займет много времени, они могут утратить чувство безотлагательности действий. Стремление к достижению быстрых результатов позволяет поддерживать понимание необходимости перемен на должном уровне и будит в людях аналитическое мышление, помогающее уточнять и пересматривать видение.

Ошибка № 7: преждевременное празднование победы

После нескольких лет упорной работы менеджеры могут почувствовать искушение объявить об окончательной победе при первом же заметном повышении производительности. Празднование промежуточных успехов даже полезно, однако трубить о том, что война выиграна, крайне опасно. Пока изменения глубоко не укоренятся в корпоративной культуре (на что уходит от пяти до десяти лет), новые методы неустойчивы, и компания может вернуться к исходным позициям.

Не так давно буквально на моих глазах осуществлялся десяток программ преобразования, проходивших под знаменем реинжиниринга бизнес-процессов. Во всех случаях (за исключением двух) менеджеры начинали праздновать победу, оплачивали дорогостоящие услуги приглашенных консультантов и превозносили их успехи уже через два-три года после начала преобразований, по завершении лишь первого крупного проекта. Еще через два года наметившиеся были позитивные изменения постепенно сходили на нет. В двух из этих десяти случаев сегодня вообще уже трудно разглядеть какие бы то ни было последствия реинжиниринга.

За последние 20 лет я неоднократно наблюдал, как по такому же сценарию развивались крупные проекты по улучшению качества, программы организационного развития и другие инициативы. Обычно трудности возникают уже на первых этапах процесса: нет атмосферы безотлагательности действий, команда реформаторов оказывается недостаточно влиятельной, а видение слишком расплывчато. Но губят дело не они, а преждевременное празднование победы. И тогда в свои права вступают непреодолимые силы, связанные с привычками и традициями.

Любопытно, что инициаторами преждевременного празднования победы зачастую становятся и реформаторы, и противники изменений. Испытывая головокружение от первых признаков успеха, инициаторы перемен заходят слишком далеко. И тут к ним присоединяются их соперники, которые не хотят упускать возможности задушить преобразования на корню. После того как отгремят празднования по случаю окончательной победы, консерваторы укажут на это событие как на признак того, что война окончена и солдаты могут разойтись по домам. Измотанные войска позволяют убедить себя в том, что стали победителями. Позволив себе расслабиться, бойцы уже не захотят воевать снова. Вскоре после этого все перемены прекращаются, и со временем восстанавливаются прежние традиции.

Совсем иначе все происходит в случае успешных преобразований: тут реформаторы не спешат провозглашать полную победу, а используют доверие, завоеванное за счет промежуточных достижений, для борьбы с более серьезными проблемами. В центр их внимания попадают системы и структуры, которые не соответствуют новой концепции развития, но пока не подвергались корректировке. Эти лидеры тщательно обдумывают, кого следует повысить по службе или взять на работу, и следят за тем, как осуществляется подготовка персонала. Они запускают новые, еще более масштабные проекты по реинжинирингу бизнес-процессов. Они понимают, что обновление предприятия займет не месяцы, а целые годы. В ходе одной из наиболее удачных попыток организационной перестройки на моей памяти изменения, наблюдавшиеся в течение семи лет, ежегодно оценивались по специальной методике. По десятибалльной шкале (единица – слабые изменения, десять – значительные) первый год получил оценку «два», второй – «четыре», третий – «три», четвертый – «семь», пятый – «восемь», шестой – «четыре» и, наконец, седьмой – «два». Пик преобразований, таким образом, пришелся на пятый год – три года спустя после первых заметных успехов.

Ошибка № 8: изменения не закреплены в корпоративной культуре

В конечном счете изменения укореняются тогда, когда новый стиль поведения становится нормой рабочих отношений, когда он входит в «плоть и кровь» корпоративного организма. До тех пор пока новые подходы не станут неотъемлемой частью социальных норм и коллективных ценностей, они будут забываться всякий раз, как только прекращается процесс реформирования. Для закрепления изменений в корпоративной культуре особенно важны два обстоятельства. Первое – это наглядная демонстрация того, что перемены в установках, поведении и мышлении улучшили работу компании. Если предоставить людям возможность самостоятельно делать выводы, они могут прийти к ошибочным умозаключениям. Например, поскольку финансовые показатели улучшились в то время, когда руководителем был харизматичный Гарри, сотрудники связали коммерческие успехи с его необычным стилем поведения, вместо того чтобы заметить, что все дело в совершенствовании обслуживания клиентов и росте производительности. Чтобы люди увидели правильные взаимосвязи, требуется соответствующая пропаганда. Так, руководство одной фирмы неустанно искало способы информирования подчиненных, и эти усилия окупались сторицей. Причины роста производительности обсуждались на каждом крупном совещании. В корпоративной газете раз за разом появлялись статьи, описывающие, как изменения повлияли на рост прибыли.

Второе важное обстоятельство состоит в необходимости сформировать следующее поколение управленцев, олицетворяющее новые подходы. При сохранении прежних критериев продвижения по службе перемены вряд ли смогут закрепиться. Достаточно допустить при смене руководителя организации всего одну оплошность, чтобы целое десятилетие упорной работы пошло насмарку. Неправильные решения в вопросах преемственности руководства возможны в тех случаях, когда советы директоров стоят в стороне от реформ. Я знаю как минимум три случая, когда поборниками перемен оказывались уходящие в отставку главы организаций. Их преемники не были в оппозиции к перестройке, но и не входили в число реформаторов. Поскольку члены совета директоров не разбирались в деталях трансформаций, они не осознавали ошибочность выбора преемника. Один из уходящих в отставку генеральных директоров безуспешно пытался склонить правление в пользу не столь искушенного, но приверженного переменам кандидата. В двух других случаях бывшие руководители не противились решению совета, поскольку считали, что начатые преобразования уже не остановить на полпути, кто бы ни занял высший пост в компании после них. Однако они ошибались: уже через два года после смены власти признаки обновления начали исчезать.

* * *

Разумеется, перечень распространенных ошибок этим не ограничивается, однако восемь названных относятся к числу наиболее серьезных. Я хорошо понимаю, что в небольшой статье мои тезисы неизбежно выглядят излишне упрощенными. В реальности даже самые успешные преобразования не проходят гладко и без неожиданностей. Но идеализированные модели полезны: для осуществления коренной перестройки необходимо относительно простое видение, а схематичное представление о процессе преобразований способно снизить частоту появления ошибок. А именно число ошибок проводит границу между успехом и неудачей организационной перестройки.

Впервые опубликовано в выпуске за март – апрель 1995 года.

Изменение организации через изменение сознания сотрудников

Дэвид Гарвин, Майкл Роберто

Сталкиваясь с необходимостью **коренным** образом что-то менять в компании, большинство руководителей действуют предсказуемо: внимательно пересматривают ее стратегию. Затем они вычлняют основных «подозреваемых» – обычно это сотрудники, затраты и процессы – и начинают воздействовать на них путем перестановок, изменения систем мотивации и поиска слабых звеньев. Однако, рассчитывая на заметные улучшения, руководители часто оказываются обманувшимися в своих ожиданиях.

В чем же причина? В первую очередь нельзя забывать о том, что люди по природе своей инертны. Да и зачем менять привычки? Все и так работает, и раньше работало, никакой опасности нет. Если же в организации в очередной раз сменилось руководство, сопротивление новым веяниям будет еще сильнее, так как коллектив привык к провальным попыткам новых менеджеров что-либо изменить. Призывы к дисциплине и напряжению всех сил будут встречены прохладно.

Чтобы исследовать эту проблему, мы обратились к опыту самых разных организаций: больших международных компаний, государственных учреждений, некоммерческих организаций, пожарных бригад и даже команд, занимающихся альпинизмом. Основной вывод, к которому мы пришли, заключается в том, что для успеха будущих изменений особенно важна подготовка коллектива к ним. Такая подготовка – по сути, кампания по воздействию на сознание коллектива и настройке его на перемены – должна проводиться за несколько недель, а иногда и месяцев до внедрения самих изменений. Руководителям предстоит приложить немало усилий, чтобы быть уверенными в том, что сотрудники на самом деле готовы к значительному перевороту в своей работе, к отказу от привычных рутинных действий.

Эта подготовка подразумевает ряд продуманных, осторожных шагов, которые помогут сотрудникам взглянуть на свою деятельность под другим углом и тем самым создадут новую рабочую среду.

Контроль за тем, как сознание сотрудников адаптируется к происходящим переменам в жизни компании, не должен ослабевать в течение первых месяцев преобразований, так как в это время все еще сохраняется атмосфера новизны и неясности, а иногда происходят и ошибки. Если этого не делать, положительный эффект может сойти на нет.

Кампанию по убеждению сотрудников в необходимости изменений можно сравнить с политической кампанией – в обоих случаях важно показать отличие планируемого будущего от прошлого. Как правило, для инертных сотрудников организации все планы по реструктуризации выглядят одинаково, поэтому особенно важно детально разъяснить отличие нового видения от предыдущих подходов. Руководителю необходимо донести до коллектива всю драматичность текущего положения организации, убедить подчиненных в том, что без изменений ей не выжить. Это задача особенно трудна, так как до настоящего момента организация все-таки просуществовала со всеми своими проблемами, обходясь незначительными изменениями. Руководители, претворяющие в жизнь поворотную политику, должны вдохновлять словом и делом, уметь убеждать: им можно доверять, они знают, куда идти, их план сработает.

Идея вкратце

В тот момент, когда компания балансирует на краю пропасти, руководители, настроенные на кардинальные перемены, пересматривают стратегии, занимаются перестановкой кадров и поиском слабых мест. Затем, когда все необходимые шаги сделаны, они ждут результатов. Увы, ожидания напрасны: чуда не происходит. Как же достичь по-настоящему эффективных изменений? Проведите предварительную кампанию, состоящую из четырех этапов.

1. Подготовьте корпоративную среду за несколько месяцев до внедрения самих изменений. Убедите коллег, что выжить компания сможет, только основательно изменившись.

2. Изложите свой план, в деталях поясните его цели и ожидаемые результаты.

3. После презентации плана обязательно посочувствуйте коллегам по поводу тяжести перемен и обратите их внимание на предстоящую сложную и необходимую работу.

4. Когда изменения начнут набирать обороты и появится результат, не ослабляйте контроля, стимулируйте необходимые перемены в привычном поведении сотрудников.

Применив эту четырехшаговую стратегию, управляющий директор медицинского центра Beth Israel Deaconess в Бостоне смог спасти свою организацию от, казалось бы, неизбежной гибели. В 2001 году убыток компании составлял \$58 млн, однако уже в 2004 году чистая прибыль достигла \$37,4 млн. Доходы медицинского центра росли, а затраты снижались. В коллективе также произошел подъем духа, о чем можно судить по снижению текучести кадров с 15–16 % в 2002 году до 3 % в 2004 году.

Чтобы реализовать описанные выше задачи, требуется применить стратегию четырехэтапного воздействия. Перед тем как объявить о введении новой политики и дать инструкции, необходимо подготовить почву таким образом, чтобы информация воспринималась в положительном ключе. Далее, когда процесс преобразования уже будет идти полным ходом, позитивные настроения в коллективе необходимо поддерживать и контролировать, чтобы желание сотрудников двигаться к намеченным целям не ослабевало.

В этой статье мы детально разбираем подготовку сознания сотрудников к необходимым переменам и его изменение. Примером послужит ситуация в медицинском центре Beth Israel Deaconess в Бостоне. Пол Леви, ставший генеральным директором центра в 2002-м, сумел спасти его, когда тот находился уже практически на краю гибели. Нам повезло – первые полгода мы наблюдали перемены из партера. Каждые две-четыре недели Леви давал нам интервью, которые мы записывали на камеру, подготавливая таким образом материал для изучения этого кейса. Мы также получили доступ к рабочему календарю Леви, части его переписки, отчетам и международным меморандумам. Благодаря разнообразию и обилию данных мы могли наблюдать вживую, как разворачивается процесс преобразований в компании. Такой подход «в реальном времени» позволяет избежать искажений, характерных для анализа уже прошедших событий. Мы полагаем, что мастерство, проявленное Полом Леви при подготовке сотрудников к грядущим переменам, могло бы послужить хорошим примером для любого руководителя.

Подготовка

Пол Леви не был идеальным кандидатом на должность руководителя медицинского центра: не врач, никогда не управлял больницей, хотя прежде работал главой администрации Гарвардской медицинской школы. Одной из наиболее значимых в его карьере была должность главного архитектора очистных сооружений в Бостонской гавани – многомиллиардного проекта, которым Леви занимался несколькими годами ранее. (Полученный на этом проекте опыт позволил Леви выявить очень распространенную разрушительную тенденцию, которая приводит отличные команды к контрпродуктивному поведению и краху. Эту проблему Леви описал в своей статье «Эффект острова сумасшедших: плохое поведение хороших команд»¹.) Спустя шесть лет после проекта в Бостонской гавани он стал соискателем на должность «спасателя» гибнущего центра.

Леви понравился совету директоров, несмотря на отсутствие у него опыта в управлении медицинским учреждением. Проект по возведению очистных сооружений был очень непростым, его реализация потребовала серьезных политических и управленческих навыков. Все это время Леви проявлял стойкость и непоколебимость в жестких переговорах. Общественное сопротивление не сломило его, и ему удалось внушить доверие городским и федеральным органам. Леви не был новым человеком для совета директоров больницы – они знали его по работе в организационном комитете, сформированном председателем совета в 2001 году.

Сам Пол Леви считал предстоящую работу очень важной для общества. Бостонский медицинский центр появился в результате слияния в 1996 году двух больниц: Beth Israel и Deaconess. Оба заведения могли похвастаться незаурядной репутацией, выдающимися успехами нескольких отделений, а также персоналом, любящим свое дело. После слияния начались проблемы. Все сосредоточилось на медицине, забыв о необходимости внутренней интеграции. Затраты не удавалось снизить, планы не выполнялись, не произошло своевременной адаптации к изменениям на рынке медицинских услуг. Все это в итоге привело к сложной ситуации.

К тому моменту, когда кандидатура Леви была утверждена советом директоров, дела в больнице стали совсем плохи. Ежегодно она теряла по \$50 млн. Отношения между медицинским и административным персоналом были очень натянутые, то же самое происходило и в отношениях администрации с советом директоров. Среди сотрудников царили упаднические настроения, да иначе и быть не могло – когда-то знаменитый центр терял свой статус на глазах, а руководители были не в состоянии что-то изменить. Консалтинговая компания Hunter Group, специализирующаяся в области здравоохранения, провела исследование центра и составила отчет, констатирующий его ужасающее состояние и предлагающий меры для исправления ситуации. Однако ничего не менялось. Генеральный прокурор штата, занимающийся среди прочего надзором за благотворительными организациями, начал давить на совет директоров, склоняя его продать больницу коммерческой компании.

Как любому исполнительному директору, призванному исправить сложную ситуацию, Леви в первую очередь необходимо было получить у совета директоров одобрение на решительные меры. Он хорошо понимал, что самые трудные переговоры надо вести до вступления в должность, пока он находится в более сильной позиции. Поэтому Леви сразу выдвинул основные требования. Так, он заявил, что, если его кандидатуру одобряют, совет не должен вмешиваться в повседневные решения руководства больницы. На второй и третьей встрече с комитетом по поиску исполнительного директора Леви изложил свои планы и намерения

¹ Paul F. Levi, The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong. *Harvard Business Review*, March 2001.

и настоял на том, чтобы решение о его найме совет принял быстро, до того как консалтинговая компания опубликует отчет. Леви также сообщил комитету, что будет настаивать на формировании менее многочисленной и более эффективной административной команды. Хотя условия Леви были довольно необычными, совет директоров поверил в его потенциал и принял их. Первый рабочий день Пола Леви пришелся на 7 января 2002 года.

Идея на практике

Следующие шаги помогут вам убедить коллег принять и поддержать необходимые изменения.

Подготовьте почву

Напишите письмо с четким обозначением причин, которые делают перемены неизбежными.

Пример: В первый день своей работы Леви объявил о том, что медицинский центр, вполне вероятно, может быть продан коммерческой организации. В письме упоминались и достижения больницы, однако упор был сделан на то, что угроза продажи весьма реальна.

В этом же письме Леви перечислил те меры, которые собирался предпринять, включая сокращения. Он продемонстрировал открытый стиль управления (включавший общение с сотрудниками в коридорах, совместные обеды и т. п.).

Кроме того, Леви разместил в корпоративной сети отчеты сторонней организации о состоянии дел центра. Таким образом, сотрудники были в курсе текущей ситуации.

Обозначьте ваш план

Представьте ваш план изменений так, чтобы коллеги могли составить правильное представление о ваших идеях.

Пример: Помимо плана на несколько сотен страниц, Леви написал письмо, в котором изложил миссию медицинского центра, его основные показатели, а также четкую установку на то, что для организации важно остаться обучающим медицинским центром. Также в этом письме план изменений раскрывался на более детальном уровне и выделялись самые тяжелые меры, которые было необходимо принять в соответствии с результатами анализа дел сторонней организацией.

Леви также пояснил ущербность предыдущих попыток что-либо изменить тем, что планы спускались сверху. Новый начальник практиковал совещательный подход, и, таким образом, сотрудники оказались вовлечены в планирование.

Управляйте настроением

Поддерживайте позитивные настроения в команде, чтобы ваши подчиненные не чувствовали себя оставленными и были сосредоточены на выполнении плана.

Пример: Леви признавал, что сокращения очень неприятны, но предлагал думать и о том, какой пример для региона может подать этот уникальный обучающий медицинский центр. Он также держал сотрудников в курсе всех достигнутых успехов, периодически напоминая, что необходимо контролировать затраты. По мере того как финансовое положение медицинского центра выправлялось, Леви увеличивал вознаграждение персонала.

Не позволяйте ситуации откатываться назад

Следите за тем, чтобы сотрудники вели себя в соответствии с новыми требованиями. Если необходимо, открыто критикуйте саботажное, конфликтное поведение.

Пример: Леви установил правила поведения на совещаниях, которые гласили, что критиковать принимаемые решения необходимо без агрессии и враждебности. Когда один из топ-менеджеров прислал Леви жалобу на решение, принятое на совещании, поставив в копию других топ-менеджеров и председателя совета директоров, Леви сразу же отреагировал. Он отправил ответное письмо тем же адресатам, обратив внимание коллеги на некорректный тон и тот факт, что топ-менеджер нарушил правило, требующее высказывать возражения непосредственно при обсуждении решения.

Следующей задачей была подготовка сотрудников. Леви понимал, что персонал, жаждущий перемен, охотнее примется реализовывать план, если новый директор поддержит ценности медицинского центра и адаптируется к ним, а не начнет навязывать свои. По сути, Леви действовал как хороший доктор: рассказал больному и приятные, и плохие новости, а затем обнадежил, но без лишних иллюзий.

Как любой руководитель, готовящийся к серьезным переменам, Пол Леви понимал, что нужно подготовить, а затем довести до общественности манифест, в котором будут обоснованы грядущие нововведения. Чтобы сообщение прозвучало особенно жестко, Леви добавил в него реальную угрозу. Он в частной беседе убедил генерального прокурора не закрывать больницу, но именно опасность ее продажи использовал для устрашения подчиненных. Даже понимая, что он рискует, запугивая таким образом персонал и пациентов, Леви все же счел такую встряску необходимой.

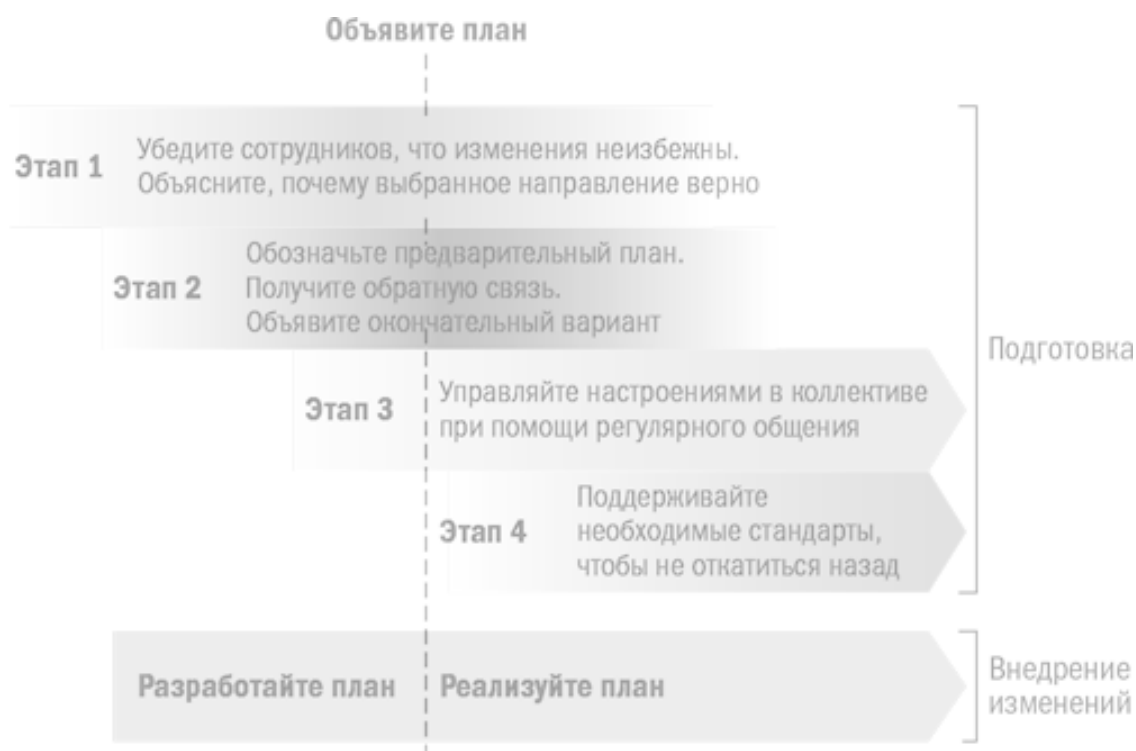
В первый же свой рабочий день он разослал всем будоражащее письмо, текст которого состоял из четырех основных частей. В первую очередь новый руководитель отдал должное больнице: «Это замечательный центр, демонстрирующий все лучшее, что есть в академической медицине: и исключительную заботу о пациентах, и незаурядные исследования, и выстроенную систему обучения». Далее он отметил, насколько серьезна угроза продажи учреждения («Это наш последний шанс»). Третий пассаж содержал указание на те действия, которых следует ждать («Нам придется провести сокращения»). В конце письма Пол Леви декларировал открытый стиль работы, которого собирался придерживаться, – так называемое управление на ходу. Он намеревался разговаривать с персоналом в коридорах, за обедом – словом, везде и всегда, чтобы лучше понимать проблемы сотрудников. Новый руководитель объявил, что готов общаться непосредственно с ними по электронной почте, без лишних посредников. Кроме того, он сообщил, что в корпоративной сети будет опубликован аудиторский отчет консалтинговой компании и все сотрудники смогут с ним ознакомиться и добавить свои комментарии по плану изменений. Тонем письма Леви сразу продемонстри-

ровал, чем именно будет отличаться его стиль руководства от того, что сотрудники видели ранее.

В тот же день Леви дал интервью о печальном положении дел в больнице двум главным газетам города – *Boston Globe* и *Boston Herald*. В интервью он повторил все то же, что ранее сообщил своим сотрудникам: если не произойдет радикальных перемен, центр будет продан коммерческой организации и, таким образом, потеряет статус учебной площадки Гарвардского университета. Попытаться избежать продажи, сказал Леви, можно, только применив жесткие меры, в том числе уволив 500–700 сотрудников. Новый руководитель особо заострил внимание на том, что сокращения не коснутся медсестер, так как одной из главных ценностей медицинского центра считался высококачественный уход за пациентами. Такой «двойной удар» в один день – письмо и интервью – сильно взбудоражил персонал и вызвал энтузиазм в отношении грядущих перемен – все хотели, чтобы центр продолжил работу.

Четыре этапа кампании по подготовке к изменениям

Обычно процесс изменения организации состоит из двух основных этапов: разработки плана, а затем его внедрения, которое коллектив либо поддерживает, либо нет. Если руководитель хочет, чтобы план был принят сотрудниками, ему необходимо отдельно разработать кампанию по подготовке к изменениям. Она должна начинаться заранее, до того как новый руководитель приступит к обязанностям; если он уже работает в организации, кампанию необходимо запустить, прежде чем будет объявлен план изменений, и выделить на ее реализацию достаточное время.



Два дня спустя вышел отчет компании Hunter и тут же был распространен в корпоративной сети центра. Так как анализировали ситуацию независимые специалисты, сотрудники поверили в непредвзятость отчета и смирились с нерадостными новостями. Документ был написан доступным языком, так что сотрудники не могли больше делать вид, что пре-

бывают в неведении. Леви получил более 300 писем в ответ на этот отчет. В них содержались разного рода предложения по улучшению ситуации – некоторые из них он позже включил в свой план.

Управление пониманием

Когда почва для изменений подготовлена, руководитель должен помочь сотрудникам осознать, что и как им предлагается поменять. Проблема состоит в том, что сложные планы могут быть поняты по-разному и далеко не все интерпретации приведут к хорошим результатам. Учитывая это, эффективный руководитель постарается направить понимание коллег в нужное ему русло. Так он значительно упростит восприятие своих идей. Управление пониманием может быть реализовано самым разным образом, например в виде презентации для всех сотрудников, которая подготовит их к неожиданностям. Ту же роль может выполнить интервью.

Именно с этой целью Леви снабдил многостраничный план сопроводительным письмом. В нем содержались детальные разъяснения целей и задач плана, а также эффекта, ожидаемого после его реализации.

Первая часть письма имела целью смягчить критическое отношение коллег и успокоить докторов и медсестер. Ее тон был позитивен, акцент ставился на ценности медицинского центра, а также упоминалась его теплая, дружественная атмосфера. Леви особенно подчеркнул значение больницы как учебной площадки и тем самым продемонстрировал коллегам, что разделяет их ценности в отношении центра. Вторая часть раскрывала детали плана изменений и рассказывала сотрудникам, чего им следует ожидать. Здесь же упоминались крутые меры, которые были необходимы для спасения медицинского центра и которые по большей части основывались на рекомендациях консалтинговой компании Hunter, уже знакомых сотрудникам. По сути, послание гласило: «Вы уже видели отчет Hunter и приняли его – тут нет никаких сюрпризов».

Третья часть письма рассказывала о предстоящих трудностях. Ее основной целью было предотвратить возражения, выявив недостатки предыдущих планов. С точки зрения автора, главная их проблема состояла в том, что все решения спускались сверху, без учета мнения персонала. Леви даже углубился в детали этих планов: в них не учитывалась серьезная финансовая угроза, ставились нереализуемые цели по уровню дохода, не тестировались предлагаемые изменения. Особый акцент в этой части письма Леви делал на том, что новый план – коллективный, так как в нем учтены предложения персонала центра.

Управляя пониманием, Леви достиг двух целей: убедил сотрудников, что авторство плана принадлежит в том числе и им самим, а также создал платформу для будущей коммуникации. Он много раз повторял свои основные тезисы и на собраниях, и при общении с прессой.

Управление настроением

Серьезные изменения в организации, как правило, создают стрессовую ситуацию для сотрудников, особенно при реструктуризации и сокращениях. Связи разрываются, друзья переезжают, люди лишаются работы. В таких обстоятельствах важнейшим навыком для руководителя становится управление настроением. Необходимо следить за состоянием сотрудников, за приливами и отливами их энтузиазма и создавать благоприятный климат для происходящих изменений. Очень важно преподносить плохие и хорошие новости сбалансированно, так чтобы подчиненные чувствовали, что их жертвы не напрасны, а их усилия замечены и оценены. В то же время люди должны понимать, что сейчас не время и не место для самодовольства. Перед руководителем стоит сложная коммуникативная задача, так как необходимо находить правильный тон и время для сообщений, балансируя между реалистичным и оптимистичным взглядом на вещи.

Вредная рутина

Шесть способов затормозить перемены

Так же как люди зависят от привычек, компании зависят от установившегося порядка действий. Например, когда не выполняется план, руководство привычно начинает сокращать бюджет. Рутинная – череда предсказуемых полуавтоматических действий, которые не декларируются и очень устойчивы к переменам. Так как рутинные процессы приводят к более эффективным, сознательным процессам, они довольно полезны.

Культура «нет»

В организациях, где доминируют ворчуны и циники, всегда находятся причины для бездействия. Критикуя, люди избегают ответственности и смотрят сверху вниз на делающих. Луи Герстнер первым выявил такой образ действий, когда попал в компанию IBM. Это довольно распространенное явление, встречающееся во многих организациях. Другая представительница топ-менеджмента сравнила реакцию своих сотрудников на новые идеи со стрельбой по тарелочкам: «Кто-то обязательно закричит “давай!”, и с оглушительным грохотом команда превратит новую идею в кучку осколков». В основе такого поведения лежат две причины: культура, преувеличивающая значение критики и анализа, а также сложный путь реализации любой идеи – необходимо получить целый ряд одобрений, и на каждом этапе можно услышать «нет». Это особенно характерно для крупных организаций, поделенных на многочисленные департаменты и подчиненные структуры, с местным руководством, обладающим большой властью и не желающим выполнять директивы сверху.

Бесконечное представление

В некоторых организациях столько значения придается отработке процессов, что с какого-то момента становится непонятно, что есть цель, а что – средство. В результате то, как вы излагаете новую идею, оказывается важнее ее самой. Менеджеры старательно готовят презентации, тратя немало времени на спецэффекты. В результате идеи умирают в PowerPoint, и остается только иллюзия развития.

Трава всегда зеленее

Стремясь избежать сложностей в своем основном бизнесе, некоторые руководители ищут новые сервисы, направления и продукты. Зачастую такая диверсификация оказывается полезна, но иногда она используется, лишь бы не разбираться в проблемах основного направления.

Неэффективные рутинные действия, напротив, тормозят развитие, мешают переменам. Иногда то, что когда-то было очень к месту, устаревает. Порой тяготение к установившемуся порядку превращается в простой рефлекс, порождая пассивность и даже агрессивное сопротивление новым идеям. Эти привычки очень устойчивы, однако и их можно поменять. Осознание новизны происходящего, отличия текущих обстоятельств от того, что было раньше, таит в себе большой потенциал для преодоления устаревших поведенческих алгоритмов. Руководители должны четко дать знать сотрудникам, что ситуация изменилась, тем самым помогая им преодолеть устоявшуюся рутину. Задача менеджеров заключается в том, чтобы идентифицировать устаревшие порядки и публично их модифицировать, создать новые процессы.

**Когда совещание закончилось,
начинается обсуждение**

Рутину всегда трудно выявить, так как она не очевидна. Совещание прошло отлично, поговорили по душам, а потом начинается сопротивление принятым решениям. Люди, по-настоящему не одобряющие перемены, не высказывают это открыто, но проявляют стойкость в своем противодействии. И тогда все встречи начинают превращаться в формальность

На старт! Внимание! Внимание!..

Проблема состоит в том, что в организации не могут определить четкий порядок действий. Сотрудники все время выдвигают новые идеи, придумывают новые отчеты. Варианты отбираются, уточняются, но так и не появляется окончательных решений. Одним словом, наступает аналитический паралич. Это происходит в культурах, проповедующих перфекционизм. Ошибка тут может стоить человеку карьеры

И это тоже пройдет

Если в организации кризис случался уже не раз и тем не менее никаких радикальных действий до сих пор не предпринималось, сотрудники будут невосприимчивы к изменениям. Они устали. Большинство постарается просто переждать очередной приступ активности руководства

Далее Пол Леви собирался проделать три вещи: предоставить сотрудникам время поговорить и оправиться после плохих новостей, дать им почувствовать его участие и проконтролировать, чтобы план реализовывался своевременно. Успех всего дела сильно зависел от взаимного доверия в коллективе и желания сотрудников преуспеть. «Я должен был находить разумный компромисс между давлением на подчиненных и поддержкой, и я сильно зависел от их мотивированности, системы ценностей и чувства миссии, – говорил Леви. – Эти замечательные, целеустремленные люди уже пять лет находились в тяжелой ситуации и готовы были сделать все, что от них зависело».

В качестве первого шага следовало признать депрессивный настрой сотрудников и помочь им. После начала сокращений люди стали чувствовать себя подавленно, и Леви понял, что выпуск итогового плана изменений покажется им некорректным поступком. Следующее письмо начальника оказалось исполнено сочувствия: «Это была печальная неделя... Тем из нас, кто остался работать в центре, особенно тяжело... Офисы опустели». Далее он просил сотрудников не падать духом и переходил к более оптимистичному тону: «Наша задача – не просто выжить. Мы должны процветать и показать на собственном примере, какое значение может иметь такой медицинский центр, как наш». Вдохновляющие слова Леви получили неожиданную поддержку – в ближайшие выходные в Суперкубке в последние 90 секунд игры победила команда New England Patriots, которая была одной из самых отстающих. Когда Леви появился на работе на следующий день, сотрудники перешептывались: уж если Patriots смогли, то и мы сможем!

Далее было нужно сосредоточить внимание и силы сотрудников на предстоящей трудной работе. 12 апреля, спустя два месяца после начала реструктуризации, Леви разослал письмо со списком часто задаваемых вопросов, которое содержало положительную оценку выполнения плана на текущий момент. В то же время он напомнил коллегам о необходимости контролировать расходы и о том, что пока не стоит ждать повышения зарплат. Конечно, это было совсем не то, на что надеялись сотрудники, но, по мнению руководителя, прошло уже достаточно времени, чтобы те могли адаптироваться к более строгому и реалистичному тону посланий.

Еще через месяц все изменилось. Оперативные изменения, сделанные в самом начале, дали неплохие всходы. Финансовый результат опережал план и достиг лучших значений с момента объединения двух больниц. Леви щедро хвалил сотрудников в своих письмах. Он провел несколько открытых секций в формате «вопрос-ответ», где подробно объяснял, в чем состоят достижения медицинского центра, а также признал усилия сотрудников.

Утверждение правильного порядка действий

Без сомнения, самая сложная задача для руководителя во время внедрения изменений – закрепить достигнутые успехи и организовать процессы, которые не позволят компании откатиться назад. Людям свойственно вновь и вновь возвращаться к прежним привычкам. Это происходит неосознанно и провоцируется знакомой окружающей средой или старыми стимулами. (Более детально о природе такого поведения написано в заметке «Вредная рутина: шесть способов затормозить перемены».) Сотрудникам необходима помощь, чтобы привыкнуть к новому порядку вещей, особенно если старые процедуры сильно укоренились или имеют разрушительную природу. Руководитель должен проводить тренинги и семинары, помогая подчиненным освоить новые способы ведения дел.

В нашем исследовании мы обратили внимание на то, что эффективные руководители постоянно укрепляют организационные ценности. Причем не только словом, но и делом. Задача этих действий – изменить не только понимание, но и привычки сотрудников. Например, руководитель говорит о таких ценностях, как открытость, терпимость, цивилизованность, командный дух, делегирование и пр. Установки эти будут восприняты всерьез, если руководитель публично начнет выявлять и осуждать деструктивное поведение, противоречащее им.

Полу Леви в медицинском центре Beth Israel Deaconess пришлось столкнуться с непривычными для него формами поведения, присущими главврачу, а также заведующим хирургическим, ортопедическим и другими отделениями. Леви не имел медицинского образования. Заведующие, по сути, были еще и деканами, так как каждое отделение представляло собой факультет со своими сотрудниками и ресурсами. Заведующие были успешны в конкретной академической деятельности, но неопытны в решении административных проблем.

В общении с ними и другими управленцами Леви ставил акцент на дисциплину. Он разработал регламент, предписывающий, как необходимо себя вести, и настаивал на том, чтобы все в центре его придерживались. На одной из первых встреч с руководителями Леви объяснил новые правила общения, такие как «возражайте, если не согласны» и «спорьте вежливо». Он инициировал обсуждение этих правил и всячески демонстрировал их на практике. Его целью было задать новый образец поведения внутри организации и вместе с тем устранить неэффективные порядки.

Одну из серьезнейших проверок Леви пришлось пройти спустя полтора месяца после того, как он стал генеральным директором. По завершении одного из совещаний, на котором присутствовали все заведующие отделениями, один из них написал Леви письмо. В нем он жаловался на решение, принятое на совещании, хотя во время самого мероприятия никаких возражений не высказывал. В копии письма стояли адреса других заведующих и председателя совета директоров. Многие руководители предпочли бы разобраться с таким поступком в приватной беседе, но Леви выбрал стратегию открытого поведения. Отправив ответ тем же адресатам, он осудил поведение заведующего, его некорректный тон и тот факт, что во время совещания возражения высказаны не были, хотя этого требовали новые правила, установленные для всех. Чем-то его ответ напоминал демонстративное наказание. Некоторые руководители поддержали Леви в частном порядке, так как тоже были возмущены некрасивым поступком коллеги. Таким образом, эта «публичная порка» сыграла существенную роль в формировании новых порядков.

Внедряя нормы поведения, руководители часто замечают, что сотрудники просто не умеют работать как одна команда. Делегируя принятие важнейших решений своим подчиненным, эффективный руководитель дает им замечательную возможность научиться действовать в соответствии с новыми нормами. Об успешности процесса можно судить по двум

критериям: приверженности людей новым нормам и их способности самостоятельно принимать решения. В этом отношении Леви рассматривал себя самого как апелляционную инстанцию. Когда сотрудники приходили к нему жаловаться на какое-либо решение или сложившийся порядок вещей, он отвечал, что рассмотрит ситуацию с точки зрения того, все ли было сделано в соответствии с установленными нормами. Если те соблюдались, исходное решение оставалось в силе. Леви предпочитал не вмешиваться, он настаивал на том, чтоб подчиненные справлялись с трудными ситуациями самостоятельно, не обращаясь к начальству. Иногда, если сотрудникам не хватало каких-то коммуникативных навыков, Леви обучал их сам. Когда случались разногласия, Леви организовывал открытые, эмоциональные дебаты, а затем обсуждал ситуацию с сотрудниками и их непосредственными начальниками с глазу на глаз. На следующем собрании он хвалил участников дискуссии за открытое противостояние и обсуждение и убеждал остальных в том, что не нужно избегать полезной конфронтации. Так сотрудники приобретали опыт самостоятельного решения проблем.

Главным критерием успеха внедренных изменений служат, конечно, показатели деятельности. После прихода Леви дела медицинского центра стремительно пошли в гору. Первоначальный план реструктуризации был рассчитан на три года: от убытка в \$58 млн в 2001 году организация должна была прийти к самоокупаемости в 2004-м. Однако в конце 2004 финансового года выяснилось, что чистая прибыль от оперативной деятельности составила \$37,4 млн. Доходы выросли, затраты заметно снизились. Решения теперь принимались гораздо эффективнее, в них учитывались многие точки зрения, при том что изменения в составе руководителей были совсем незначительные. Неудивительно, что все воспряли духом. Интересен еще и такой показатель, как текучесть младшего медицинского персонала: она уменьшилась с 15–16 % в 2001 году до 3 % в 2004-м. Совет директоров, удовлетворенный показателями деятельности Леви, подписал с ним договор еще на три года.

Головы, сердца и руки

Очевидно, в основе успешной деятельности Пола Леви в медицинском центре Beth Israel Deaconess лежит хорошее понимание того, что в первую очередь необходимо подготовить почву для планируемых перемен. В доброжелательно настроенной к нововведениям среде сотрудники не только понимают их необходимость, но и сами готовы приложить максимум усилий для их реализации.

Люди, работающие в настроенной на перемены среде, на сознательном уровне готовы отказаться от соревновательных, деструктивных взглядов на природу проблем, стоящих перед организацией. Они разделяют общее представление о причине неудач, понимают сложность финансового положения, видят трудности в оперативной и маркетинговой деятельности. Такие сотрудники готовы брать на себя ответственность за решение проблем. Открытое, объективное понимание ситуации очень важно для дальнейшего преодоления трудностей.

На эмоциональном уровне сотрудники в такой среде ассоциируют себя с компанией и ее ценностями, а потому готовы в нее вкладываться. Они видят в ней не только коммерческую организацию, стремящуюся к прибыли и доле на рынке, но и нечто, достойное сохранения. Не менее важна вера подчиненных в своего руководителя, в то, что он разделяет и будет отстаивать их ценности. Лидер пользуется значительной поддержкой со стороны людей, если те верят в его искреннюю привязанность к делу.

Персонал в таких условиях получает опыт в создании новых процессов. Сотрудники видят, что происходит, и понимают, чего от них ждут. В условиях, когда они сами принимают решения и пробуют новые способы работы, руководитель может легко развеять мифы и страхи, связанные с большими переменами.

Мы полагаем, что рассказанная нами история содержит в себе отличный урок для всех руководителей. Формирование доброжелательной среды, убеждение сотрудников – все это сильнейшие инструменты преобразования организации. Подготовка развивает понимание, которое, в свою очередь, порождает принятие, что способствует действию. Без подготовки окружающей среды и сотрудников самые лучшие планы изменений организации могут провалиться.

Впервые опубликовано в выпуске за февраль 2005 года.

Перемены в успешной компании

Интервью с генеральным директором

IBM Сэмюэлем Палмизано

Пол Хемп, Томас Стюарт

В июле 2003 года в International Business Machines Corporation был поставлен необычный эксперимент. В течение трех дней на корпоративном форуме проводилась дискуссия, получившая название ValuesJam («Джем-сейшен, посвященный ценностям»), в ходе которой обсуждались главные принципы работы и главные ценности этого компьютерного гиганта.

Форум посетило около 50 000 сотрудников IBM, в том числе сам генеральный директор Сэм Палмизано. Было прислано почти 10 000 комментариев. Обсуждение явно задело за живое его участников.

Высказывались самые разнообразные мнения. Некоторые комментарии звучали довольно цинично, например, в теме одного из них стояло: «Единственная ценность в сегодняшней IBM – ее курс акций». Еще кто-то написал: «Ценности компании? Ну-ну...» Впрочем, многих действительно волновали фундаментальные вопросы управления. «Мы постоянно говорим о доверии и необходимости рисковать. Но при этом в компании проводятся бесконечные аудиты, за ошибки у нас наказывают (а вовсе не рассматривают их как необходимую составляющую процесса обучения), менеджеров, да и всех остальных постоянно контролируют», – писал один сотрудник. «Я много раз слышал такой вопрос: “А ты готов сказать Сэму Палмизано в лицо, что его стратегия неверна?!”» – спрашивал другой. Через сутки после начала обсуждения некоторые высокопоставленные руководители компании заговорили о прекращении эксперимента.

Однако Палмизано и слышать об этом не хотел. И вскоре настроение на форуме стало меняться. Если в первый день люди выпускали пар, ругая все подряд, то на второй день возобладали позитивная критика. Сотрудники, хотя и указывали на недостатки, утверждали, что многие нынешние корпоративные ценности IBM следует сохранить. «Когда я только начал свою работу в IBM (а было это 18 лет назад), я должен был выступать присяжным в суде. Я ответил на вопросы адвоката и вдруг слышу, как судья говорит: “Можете набирать каких угодно присяжных, но этот айбиэмовец обязательно должен быть в их числе”. И я почувствовал такую гордость за свою компанию, какой никогда больше не испытывал», – написал один из участников обсуждения. Таких комментариев появлялось все больше, критика становилась более конструктивной, а обсуждение – более ровным.

Главным на ValuesJam был вопрос о том, что в компании следует сохранить, а что – изменить. В 1914 году, когда компания выпускала арифмометры, мясницкие весы и машинки для резки сыра, президент IBM Томас Уотсон-старший провозгласил три корпоративных принципа, получивших название «Основные установки»: уважение к личности, наилучшее обслуживание клиента и стремление к совершенству. Эти принципы легли в основу корпоративной культуры IBM и обеспечивали ей успех более полувека.

Идея вкратце

Несложно зажечь в сотрудниках стремление к изменениям, когда компания и без того почти полыхает. Лу Герстнер знал это, когда в 1993 году возглавил IBM и спас пошатнувшегося гиганта, превратив его из производителя мэйнфреймов в поставщика интегрированных решений.

Но как сохранить в людях желание меняться, когда дела идут *хорошо*? Это вы знаете, что компания должна постоянно адаптироваться к рынку, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. А ваши *сотрудники* могут заниматься самоуспокоением в отсутствие очевидной угрозы на горизонте.

Как сделать, чтобы сотрудники постоянно поддерживали изменения? Замените вертикальную модель управления системой управления, основанной на ценностях: вместо того чтобы заряжать людей страхом неудач, придайте им сил с помощью надежды и воодушевления. Вдохновляйте их следовать общей цели, основанной на ценностях, которые они сами помогли сформулировать. Спрашивайте, что им мешает поступать в соответствии с этими ценностями, – и внедряйте инициативы, несущие изменения и устраняющие препятствия.

Как обнаружили компании-долгожители, подобные IBM, система управления, основанная на ценностях, позволяет сотрудникам проявлять быстроту, гибкость и инновации в ответ на нескончаемый поток стратегических задач.

К 2002 году, когда Палмизано занял должность генерального директора, для «голубого гиганта» настали трудные времена: в начале 1990-х компания пережила один из самых серьезных спадов за всю свою историю. Затем под руководством Лу Герстнера IBM стала возвращать себе утраченные позиции, превратившись из крупнейшего производителя мейнфреймов в ведущего поставщика интегрированных программно-аппаратных и сетевых решений. Палмизано счел, что «Основные установки» еще могут послужить компании – но теперь в качестве основы для формирования новой системы корпоративных ценностей. Новые принципы должны были зарядить сотрудников энергией и помочь им преодолеть последствия разрушительного кризиса. Задумав модернизацию, Палмизано первым делом решил выяснить, какими видят корпоративные ценности и устремления 300 руководителей высшего звена, затем обсудил их предложения в более широком кругу – он опросил 1000 сотрудников всех уровней, всех функциональных служб и всех территориальных подразделений компании. Это исследование позволило выработать предложения, которые затем были вынесены на широкое обсуждение в рамках ValuesJam.

Аналитики компании изучили все мнения и замечания (в общей сложности более миллиона слов), после чего небольшая группа во главе с Палмизано сформулировала новые корпоративные ценности. В ноябре 2003 года генеральный директор обнародовал их во время своего выступления, транслировавшегося по внутрикорпоративной сети. Вот эти ценности: «Нацеленность на успех каждого клиента», «Инновации на благо компании и всего мира» и «Доверие и личная ответственность всегда и во всем». Было ли это чем-то из ряда вон выходящим? Нет, но идеи обрели официальный статус и стали для IBM руководством к действию.

Идея на практике

Чтобы создать свою систему управления, основанную на ценностях...

Соберите мнения сотрудников на тему ценностей

Оцените стратегические задачи, стоящие перед вашей компанией. Предложите ценности, которые, по вашему убеждению, помогут выполнить указанные задачи. Получите от сотрудников обратную связь по поводу ваших идей.

Пример: Генеральный директор IBM Сэм Палмизано понимал, что отрасль ИТ находится в процессе реинтеграции: клиенты хотели, чтобы одна и та же фирма предоставляла им компьютерные продукты и услуги единым пакетом. Несмотря на разнообразие и многочисленность своего 320-тысячного персонала, компания должна была предлагать индивидуальные решения по единой цене. Для достижения необходимого уровня сотрудничества IBM был нужен общий набор ценностей, которыми можно было руководствоваться при принятии решений.

Используя обратную связь от руководства и сотрудников, группа Палмизано сформулировала три работающих утверждения, касающихся ценностей: «Приверженность интересам потребителя», «Совершенство через инновации» и «Цельность, вызывающая доверие». IBM разместила их в корпоративной сети и пригласила сотрудников к обсуждению. За три дня достоинства этих утверждений обсудили 50 000 человек.

Проанализируйте мнения сотрудников

Исследуйте комментарии сотрудников на интересующие вас темы.

Пример: Многие айбизмовцы раскритиковали утверждение про «цельность, вызывающую доверие» как размытое, устаревшее и сосредоточенное на себе. Они хотели более конкретного руководства, как вести себя друг с другом и внешними контрагентами.

Пересмотрите имеющиеся ценности

На основе тем, прозвучавших в комментариях сотрудников, выработайте новый

набор корпоративных ценностей. Опять соберите мнения сотрудников.

Пример: Группа Палмизано переработала ранее сформулированные утверждения следующим образом: «Нацеленность на успех каждого клиента», «Инновации на благо компании и всего мира» и «Доверие и личная ответственность всегда и во всем». Группа опубликовала переработанные утверждения в корпоративной сети и еще раз пригласила оставлять комментарии.

Определите препятствия, мешающие руководствоваться ценностями

Изучите ответы сотрудников, чтобы определить, что мешает вашей компании руководствоваться согласованными ценностями.

Пример: Сотрудники IBM высоко оценили переработанные ценности, написав немало восторженных слов, но при этом часто задавая вопрос, захочет и сможет ли компания действительно руководствоваться объявленными ценностями.

Сотрудники понимали необходимость реинтегрировать компанию, но жаловались на препятствия – например, на жесткий финансовый контроль, – которые не давали им быстро обслуживать клиентов.

Запустить инициативы по устранению препятствий

Внедрить новые программы, которые позволят людям действительно руководствоваться ценностями.

Пример: IBM выделила \$5000 в год на отдельного менеджера, которые он мог бы использовать на развитие бизнеса, укрепление отношений с клиентами, на срочные нужды сотрудников, никак за них не отчитываясь. Тестирование этой инициативы в 700 отделениях, непосредственно работающих с клиентами, показало, что сотрудники тратили эти деньги вполне разумно. Программу распространили на все 22 000 менеджеров IBM, непосредственно работающих с клиентами. Эта инициатива продемонстрировала сотрудникам, что компания IBM руководствуется своими ценностями.

Палмизано решил показать, что новые ценности не просто красивая вывеска, и сразу же осуществил ряд реформ. Он пригласил к себе директора одной из крупнейших структур компании – подразделения услуг в области электронного бизнеса для американского промышленного сектора – и попросил выяснить, какие процессы в IBM не соответствуют новым ценностям. То же самое задание он дал 15 своим непосредственным подчиненным. В октябре 2004 года был проведен еще один сетевой джем-сейшен: обсуждался вопрос о том, что в самой компании мешает продвижению инноваций и повышению доходов.

Хотя сам Палмизано утверждает, что развивает стратегию, заложенную Герстнером, его стиль руководства коренным образом отличается от стиля его предшественника. При Герстнере мало кого волновали ценности IBM. Герстнер был чужаком (до прихода в IBM он занимал пост генерального директора RJR Nabisco, работал консультантом McKinsey), и перед ним стояла тяжелейшая задача – спасти тонущий корабль. Он считал, что «видение – то, в чем IBM сейчас нуждается меньше всего». Иное дело Палмизано, проработавший в IBM три десятилетия – он пришел в отдел продаж балтиморского подразделения в 1973 году. Как и большинство людей его поколения, ставших в начале 1990-х свидетелями упадка IBM, он сохранял преданность компании и верил, что она вернет себе былое величие. В то же время этот бывший продавец, по словам одного из коллег, «ориентирован на результат и добьется своего во что бы то ни стало». Казалось бы, он не из тех, кто любит рассуждать о доверии...

Старший редактор *HBR* Пол Хемп и редактор *HBR* Томас Стюарт беседовали с Сэмом Палмизано о стратегическом значении новых ценностей для IBM.

Обычно корпоративные ценности – всего лишь красивые заявления, которые не оказывают почти никакого влияния на деятельность компании. Почему вы решили, что ваши ценности – это нечто большее?

Взгляните на портрет Тома Уотсона-старшего, висящий в нашем холле. Кажется, что он смотрит прямо на тебя и видит тебя насквозь. Это был жесткий человек, капиталист, который хотел, чтобы IBM приносила деньги. Много денег. Но при этом у него хватило таланта поставить дело таким образом, чтобы компания продолжала процветать и после его ухода, на протяжении более чем 50 лет.

Сложный организм – каковым и является компания – должен адаптироваться к переменам. Именно ценности (их можно называть устоями, принципами, правилами, даже ДНК) позволяют компании изменять все – от продуктов до стратегии и бизнес-модели, – сохраняя при этом верность своим принципам, своей миссии и самой себе.

К сожалению, с течением времени основные установки Уотсона стали пустым звуком. От «уважения к личности» осталось одно название. «Стремление к совершенству» обернулось высокомерием: мы перестали прислушиваться к рынку, к потребителям и друг к другу. Наш успех был таким огромным и таким долгим, что мы перестали обращать внимание на чужое мнение. Поэтому, когда рынок изменился, компания едва не прекратила свое существование. Наш штат – а это более 400 000 человек – пришлось сократить наполовину. Можно сказать, что за несколько лет мы уволили среднего размера город – какой-нибудь Провиденс штата Род-Айленд.

Тот, кто проходит через такое, понимает: в компании непорядок с ценностями. Но я надеюсь, что именно ценности снова помогут нам: мы сможем осуществить серьезные перемены и справиться с теми грандиозными задачами, которые стоят перед нами.

По-моему, для сплочения и мотивации такого большого и разноликого коллектива, как наш, прочная система ценностей совершенно необходима. У нас почти треть миллиона сотрудников, которые обслуживают клиентов в 170 странах. Деятельность 40 % из них не требует ежедневного присутствия в офисе: одни работают на территории клиента, другие – дома, третьи постоянно находятся в разъездах. Учитывая давнюю традицию IBM брать на работу молодых, обучать их и обеспечивать пожизненное трудоустройство, нельзя не отметить важную особенность современного этапа: половина нынешних сотрудников работает в компании менее пяти лет. Это связано с недавними приобретениями, а также с относительно новой практикой найма профессионалов с большим опытом работы. В последнее время мы ежегодно нанимаем 20 000–25 000 человек.

В общем, вы постепенно восстанавливаете население Провиденса!

Совершенно верно. Но как направить усилия этого многообразного и постоянно меняющегося сообщества талантливых людей на достижение общей цели? Как заставить их со всю страстью стремиться к ней?

Можно, конечно, прибегнуть к традиционным приемам вертикального управления. Но они не будут работать – ни в IBM, ни во многих других компаниях XXI века. В крупных коллективах, состоящих из высококвалифицированных специалистов, командные методы управления неэффективны. Я имею в виду не только исследователей, инженеров и консультантов. У нас более 200 000 сотрудников имеют степень бакалавра, и генеральный директор не может построить их и заставить выполнять приказы. Или сказать: вот вам принципы, которые вы должны принять как свои собственные. Они для этого слишком умны.

Но даже если бы наши люди приняли эту традиционную иерархическую модель, ее не примут клиенты. Опыт IBM показал, что вертикальная система порождает бюрократию, препятствующую быстрой, гибкости и инновациям, а именно это нужно сегодня клиентам. Итак, по-вашему, ценности – это то, что управляет поведением работника в отсутствие начальства?

Да, я имею в виду систему управления, основанную на ценностях. Если вдуматься, то оптимального способа организации IBM вообще не существует. Нас традиционно считают большой, преуспевающей, «хорошо управляемой» компанией. Это, конечно, приятно. Но в нынешних быстро меняющихся условиях как раз это и опасно: тут легко скатиться к бюрократизации системы, когда проблемы анализируются долго и осторожно, а решения принимаются слишком медленно.

Посмотрим, как организована IBM. Мы работаем в 170 странах, у нас более десятка потребительских сегментов и порядка 60–70 основных продуктовых линеек. Если представить все это в виде трехмерной матрицы, то в ней окажется свыше 100 000 ячеек. И в каждой нужно ежедневно подводить баланс, принимать решения, распределять ресурсы, искать компромиссы. Управлять всем этим хозяйством централизованно – затея совершенно безумная.

А если нельзя оптимизировать бизнес IBM через организационную структуру или волевым решением руководства, остается одно – доверить управление самим сотрудникам, приложив все усилия к тому, чтобы их действия были верными. Под верными действиями я подразумеваю не только соблюдение этических или правовых норм – это само собой разумеется. Я имею в виду решения, которые поддерживают и продвигают стратегию и бренд IBM, формируют ее культуру. Вот почему ценности в нашем понимании – это не «мягкая» сущность, это основа нашей деятельности, краеугольный камень системы децентрализованного принятия решений. Есть простое правило: подчиненные делают не то, что нужно, а то, что вы контролируете. Но я уверен, что в наше время за всеми не уследишь. Вместе с тем давать подчиненным полную свободу, оставлять их без всякого руководства тоже нельзя. Нужно создать систему управления, которая позволит наделять сотрудников властью и станет основой для принятия решений, соответствующих духу IBM.

Как новые ценности помогают продвигать стратегию IBM?

Двенадцать лет назад 60 % нашего бизнеса приходилось на компьютерное оборудование и около 40 % – на программное обеспечение и корпоративные услуги. Сейчас соотношение прямо противоположное. Когда компания занимается производством, управление обычно сводится к предписаниям: «Ты делаешь то, а ты – это». Но предприятию, основанному на знаниях, нужна совершенно иная бизнес-модель.

Во-первых, брендом сейчас становятся не продукты, а люди. Раньше планке, установленной брендом IBM, должны были соответствовать наши продукты, теперь – и в большей степени, чем когда бы то ни было, – наши люди. Чтобы добиться этого, надо руководить, опираясь на систему ценностей.

Во-вторых, ИТ-промышленность продолжает двигаться в сторону интеграции. В 1980–1990-х годах в отрасли господствовала специализация: составляющие компьютерной системы – процессоры, устройства хранения данных, программное обеспечение – производили разные компании. Это едва не погубило IBM, которая изначально была вертикально-интегрированным поставщиком компьютерных решений.

Теперь же потребители хотят получать и компьютерные продукты, и услуги от одной и той же фирмы, способной предложить комплексное решение их бизнес-задач. И это открывает перед IBM огромные перспективы: из всех компаний ИТ-области мы обладаем, по видимому, самым широким ассортиментом продуктов, услуг и ноу-хау. Но при этом перед нами встает сложнейшая задача: создавать единое решение, обеспечивающее все потребности отдельного заказчика, силами команд, у которых разные финансовые цели и стимулы.

Обычно проблема объединения коллектива возникает после крупных слияний. У нас же интеграция персонала стала ответом на интеграцию отрасли. Для поддержания такого сотрудничества нужен набор директив, определяющих каждое наше решение. Словом, те же самые ценности.

А что происходит, когда меняется стратегия?

Когда рынок меняется и появляются новые технологии, обязательно возникают новые стратегии. Именно поэтому нам нужны были ценности, которые помогли бы IBM быстро перестроить стратегию и, подобно «Установкам» Уотсона, долго служили бы компании, проводя ее через экономические и геополитические изменения.

Как вам удалось сформировать новые ценности?

Система ценностей появилась у IBM почти сто лет назад. Тогда, в 1914 году, Томас Уотсон мог сказать: «Вот наши установки: изучите их и руководствуйтесь ими». Это было в духе времени и поэтому сработало. Но 90 лет спустя новые ценности невозможно было ввести просто потому, что кому-то из наших начальников вдруг пришло это в голову. В процесс создания системы ценностей необходимо было вовлечь сотрудников компании, а за основу, разумеется, мы приняли «Установки» Уотсона.

Опросив сначала 300 высших руководителей, а потом более тысячи сотрудников IBM, мы выявили три по-настоящему значимые ценности (см. врезку «Преемственность и перемены»). Но я хотел, чтобы в обсуждении этих ценностей участвовали все работники компании. Тогда и был организован форум ValuesJam – разговор всех сотрудников, проведенный в корпоративной сети в режиме реального времени.

А какое впечатление произвел джем-сейшен на вас? Не было ощущения, что вы открыли ящик Пандоры?

Я подключился к форуму, когда находился в Китае. Из-за смены часового пояса не мог заснуть, поэтому написал сразу кучу сообщений на разные темы (см. врезку «Сэм вступает в перепалку»). Электронные споры были жаркими и беспорядочными. К этому я привык: мы уже проводили три или четыре подобных мероприятия. Но никто не ожидал, что эта тема вызовет такой взрыв эмоций.

Когда в 1993-м в IBM пришел Лу Герстнер, вокруг все полыхало. Шли даже разговоры о закрытии компании. Но он проявил себя блистательно. Этот человек, пришедший со стороны, сумел направить коллективный порыв десятков тысяч людей вроде меня на спасение организации и смену ее курса. Вне всякого сомнения, это одна из самых великих спасательных операций в истории бизнеса. Но сложность задачи заключалась не в том, чтобы мобилизовать людей: большинство сотрудников IBM и так были готовы сделать что угодно, лишь бы сохранить компанию и свои рабочие места. Задача Лу состояла в том, чтобы убедить команду в правильности избранного пути.

Ну а когда обстановка улучшилась, возникла опасность другого рода. На сей раз нам грозило самоуспокоение. Наши финансовые показатели росли, мы стали опережать конкурентов, и многие, устав от десятилетия перемен, стали поговаривать: «Ну а теперь-то зачем делать по-другому? Руководство может обновляться, но стратегия в своей основе правильная. Зачем мне меняться?» С этой проблемой, кстати, сталкиваются все руководители преуспевающих компаний.

Итак, задача изменилась. Людей теперь нужно объединять не угрозой банкротства, а общими надеждами и устремлениями. Наша цель – увлечь сотрудников перспективой вновь превратиться в самую крупную компанию мира. И наши сотрудники отчетливо ощущают эту потребность, что и продемонстрировал джем-сейшен.

Какие темы обсуждались наиболее активно?

Было замечательное единодушие по поводу того, что мы все ценим. Предметом обсуждения были, собственно, не сами ценности, а то, хочет ли и может ли IBM сегодня жить в соответствии с ними.

Скажем, все понимают необходимость реинтеграции компании. Но некоторые стали жаловаться – и вполне обоснованно – на препятствия, с которыми они сталкиваются на этом пути. Описывались крайне неприятные ситуации, например: «Я в Токио разрабатываю программное обеспечение для клиента, использующего модульные серверы, и мне прямо сейчас нужен программист, который работает в Остине. Но я не могу просто вызвать его сюда. Сначала мне нужно оформить финансовые документы, чтобы оплатить его работу!»

Нам, конечно, очень помогает глобальный и постоянно доступный интранет, но тут дело не в технологии. Думаю, мы бы нашли способ организовать эту дискуссию в масштабе компании, если бы интранета не было (о том, как проходил джем-сейшен, см. врезку «Как дирижировали ValuesJam»).

Преимственность и перемены

Новые ценности IBM – продолжение давних традиций компании. В 1914 году основатель International Business Machines Corporation Томас Уотсон-старший сформулировал три принципа, известных под названием «Основные установки»:

- уважение к личности;
- наилучшее обслуживание потребителей;
- стремление к совершенству.

Хотя эти принципы обеспечивали успех IBM на протяжении большей части XX века, от них в конце концов осталось одно название. Это, по мнению Сэма Палмизано, привело к тому, что компания не смогла отреагировать на рыночные перемены в начале 1990-х годов, и это едва не стало причиной банкротства.

В феврале 2003 года, меньше чем через год после вступления в должность, Палмизано на встрече с 300 топ-менеджерами IBM предложил пересмотреть ценности, чтобы реинтегрировать расплывающуюся компанию. В качестве возможной основы для выработки новых ценностей он предложил четыре понятия, три из которых были взяты из «Основных установок» Уотсона:

- уважение;
- потребитель;
- совершенство;
- инновация.

Был проведен «пробный маркетинг» этих идей с помощью опросов и фокус-групп, в которых приняли участие более тысячи сотрудников IBM.

В результате появились три «предлагаемые ценности», которые обсуждались на проведенном в июле 2003 года ValuesJam:

- приверженность интересам потребителя;
- совершенство через инновации;
- цельность, вызывающая доверие.

Используя систему под названием jamalyzer, основанную на разработанной IBM программе e-Classifier и способную обрабатывать постоянно меняющийся текст, аналитики компании изучили все, что написали участники ValuesJam, – текст объемом более миллиона слов. По итогам анализа были выявлены некоторые новые темы. Например, многие говорили, что конкуренция между отделами IBM наносит ущерб компании в целом. Высказывались предположения, что это вызвано нехваткой доверия. Фразу «цельность, вызывающая доверие» признали слишком расплывчатой. Некоторые понимали эту фразу так же, как «уважение к личности» – одну из прежних «Основных установок», которые сегодня многие считают устаревшими. Кроме того, понятие «доверие» воспринималось неоправданно узко – только как доверие менеджеров к сотрудникам, и таким образом за рамками понятия оставалось доверие сотрудников друг к другу и к контрагентам за пределами компании.

В конце концов группа менеджеров при поддержке Палмизано выработала набор новых корпоративных ценностей:

- нацеленность на успех каждого клиента;
- инновации на благо компании и всего мира;
- доверие и личная ответственность всегда и во всем.

Эти ценности и были опубликованы на корпоративном сайте IBM в ноябре 2003 года.

Сэм вступает в перепалку

Когда начался ValuesJam, генеральный директор IBM Сэм Палмизано находился в Китае, откуда он присоединился к обсуждению.

Вот некоторые его комментарии к темам, затронутым сотрудниками компании на этом онлайн-форуме (в русском переводе имитируется стиль электронных посланий, опубликованных на форуме).

ДА, ценности имеют значение!!!! (6 ответов)

Сэмюэл Палмизано 29 июля 2003 года 20:00 по Гринвичу

Интересная дискуссия о ценностях/принципах/убеждениях итд. высказывания циничные и саркастичные, но мне нравятся те вдумчивые и конструктивные комментарии, которые я прочитал. Лично я считаю, что «ценности» должны определять роль компании в целом – ее отношения с потребителями, обществом, культурой, итд, а также то, как люди работают вместе... Я думаю, этот джем-сейшен увеличит амбиции IBM в 21-м веке. Перед НАМИ уникальная возможность сделать так, чтобы IBM задавала тон для ВСЕХ компаний, не только связанных с технологией.

Делать то, что нужно потребителям... (21 ответ)

Сэмюэл Палмизано 29 июля 2003 года 20:07 по Гринвичу

Когда я начинал свою карьеру в Балтиморе, установленная нами система в одной медицинской компании сломалась. Клиент перешел на ручную работу, но сказал, что, если через несколько часов система не будет починена, он начнет терять пациентов. Мндж. этого подразделения обратился к одному из наших конкурентов и заказал другую систему. и тогда две команды АЙБИЭМОВЦЕВ начали работать бок о бок. одна – чинила систему, остальные устанавливали новую. мндж. не спрашивал у рук-ва, что делать... это был важный урок, показавший, что компания готова помочь потребителю, когда он в этом срочно нуждается. кстати, сис-му мы починили вовремя.

Цельность/доверие во ВСЕМ имеет значение!!!! (44 ответа)

Сэмюэл Палмизано 29 июля 2003 года 20:12 по Гринвичу

очень интересная дискуссия... но я замечаю, что не многие из вас говорят о цельности и доверии, когда речь заходит о ДРУГИХ партнерах, не менее важных для успеха IBM: потребителях, обществе, в котором мы живем, владельцах компаний итд. есть мысли почему это так? Может, мы слишком сосредоточились на себе?

Мир без IBM???? (35 ответов)

Сэмюэл Палмизано 29 июля 2003 года 20:20 по Гринвичу

Без IBM отрасль перестанет расти, потому что изобретения будут жить не больше ТРЕХ МИНУТ... без IBM не будет зрелых компаний. без IBM не будет действительно глобальной компании, которая дает экономический рост, уважает прогресс всех обществ... без IBM негде будет работать сотням

тысяч человек, которым нужно нечто большее, чем работа, они хотят **БЫТЬ ЗНАЧИМЫМИ** для всего мира.

Предложение для Сэма (9 ответов)

Сэмюэл Палмизано 29 июля 2003 года 20:25 по Гринвичу

стив, ты прав насчет того, как/когда мы побеждаем... мы можем еще больше сократить бюрократию, если будем вести себя как зрелые люди и учитывать **ВСЕ ИНТЕРЕСЫ ИВМ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ**... потребителей, сотрудников, акционеров, делать то, что необходимо для **ДОЛГОСРОЧНЫХ** интересов компании. мнджры должны играть важную роль, способствуя подобному поведению... я вас поддерживаю.

Что было после джем-сейшена?

Мы получили на форуме кучу комментариев. Проанализировав их, мы поняли, что вынесенные на рассмотрение ценности необходимо изменить. Опираясь на этот анализ, а также на критику со стороны сотрудников, небольшая группа менеджеров разработала новые корпоративные ценности ИВМ.

Первая ценность – «нацеленность на успех каждого клиента». На первый взгляд это совсем простая вещь. Чтобы помочь клиенту решить проблему, которую он не может решить самостоятельно, достаточно просто объединить все возможности ИВМ – в исследовательских лабораториях, на местах, в операционных подразделениях. Но забота об «успехе клиента» не сводится к формуле «клиент всегда прав». Наш девиз предполагает поддержание долгосрочных отношений, – когда то, что происходит после заключения сделки, важнее того, что ей предшествовало.

Как дирижировали ValuesJam

Обсуждение проблем в корпоративной сети для ИВМ не новость.

Однако проведенный в июле 2003 года трехдневный ValuesJam стал самой масштабной дискуссией такого рода, поскольку был посвящен принципам организации и будущему ИВМ.

Одно совершенно очевидно: дирижировать таким форумом (это своего рода аналог джем-сейшена – импровизации джазовых музыкантов) невозможно. И еще: здесь, как и в музыкальной импровизации, прослеживается несколько тем.

Форум 1. Ценности компании

Есть ли у компании ценности? Если да, то какую роль они играют? У большинства нынешних компаний есть основополагающие установки. Но что станет с компанией, если она будет беспрекословно следовать своим убеждениям? Следует ли ИВМ принять набор ценностей, которые будут определять всю ее деятельность?

Форум 2. Первые наброски

Какие ценности нужны ИВМ? Оцените этот список: 1) приверженность интересам потребителя; 2) превосходство через инновацию; 3) цельность, вызывающая доверие. Как могут эти ценности изменить нашу работу или процесс принятия решений? Не упущен ли здесь какой-нибудь важный аспект или нюанс?

Форум 3. Значение компании

Если бы наша компания исчезла сегодня, как изменился бы мир завтра? Зависит ли от нашей компании облик современного мира?

Форум 4. Золотой стандарт

В чем IBM особенно сильна? Когда вы больше всего гордились своей принадлежностью к IBM? Что это было за событие и в чем его уникальность? И что нам нужно сделать (или изменить), чтобы всегда быть золотым стандартом?

Вторая ценность – «инновации на благо компании и всего мира». Когда сотрудники говорили о значении IBM для современного мира, они имели в виду не только технологии и продукты, но и участие компании в решении проблем, актуальных для отдельного человека и всего общества: это, в частности, разработки для медицинских программ и борьбы с терроризмом. Именно такие инновации дают нам возможность привлекать крупных ученых. Конечно, найти интересную работу и большие деньги они могут и в другом месте, в той же Кремниевой долине. Но в IBM они занимаются тем, что действительно позволяет оказать воздействие на бизнес и общество. Мы существуем 90 лет, и почти все это время мы без усталости экспериментируем, подвергаем сомнению устоявшиеся истины, испытываем новые модели, открываем новые горизонты – в технологии, бизнесе, кадровой политике. И эти инновации не менее важны для IBM, чем новые продукты.

Третья ценность – это «доверие и личная ответственность всегда и во всем». За этой фразой также многое стоит. Любопытно, что при обсуждении этой темы речь шла преимущественно об отношениях между работниками IBM. Но здесь имеются в виду также отношения с поставщиками, инвесторами, правительствами, общественными организациями.

В ноябре 2003 года мы обнародовали новые ценности, снабдив их комментариями и сообщениями, которые сотрудники оставили на форуме. В первые 10 дней этот документ прочитали более 200 000 человек. В корпоративную сеть хлынул поток писем, более тысячи электронных посланий было направлено лично мне. В этих сообщениях, иногда в весьма резкой форме, говорилось о случаях, когда деятельность IBM не соответствует, а то и противоречит выработанным ценностям. Но в них содержалось то, что должен приветствовать любой руководитель: эти послания показывали, что людям не безразлично будущее компании. И, как правило, комментарии были очень толковыми.

Вы как-то анализировали эти сообщения?

Мы собрали их вместе. Затем я все распечатал – стопка получилась высотой около метра – и взял домой, чтобы прочитать в выходные. В понедельник, придя на заседание исполнительного комитета, я выложил бумаги на стол. «Ребята, вам надо прочитать эти комментарии – все до единого, – сказал я. – И если вы думаете, что мы хорошо понимаем, что тут у нас происходит, то вы ошибаетесь».

Среди сообщений попадались очень эмоциональные. Вот пример: «Я сижу и плачу. Это ценности компании, в которой я начинал работать, компании, в которую я верю. Мы и правда можем вернуть ей былое величие. Но для этого нужно столько всего сделать...»

Мы дали людям возможность высказаться и подарили им надежду на улучшение – теперь дело было за нами. И через несколько месяцев мы предложили ряд инициатив. Одну из них я назвал «\$100 млн – на доверие». Мы постоянно слышали о ситуациях вроде той, в которой оказался наш коллега, нуждавшийся в помощи инженера из Остина: сотрудники не могли быстро реагировать на нужды клиента из-за слишком жесткого финансового контроля. Деньги, как правило, выделялись, но слишком поздно. И тогда мы разрешили менеджерам тратить до \$5000 в год (на развитие бизнеса, укрепление отношений с клиентами, на срочные нужды сотрудников), никак за это не отчитываясь. В течение нескольких месяцев мы тестировали эту инициативу в 700 отделениях, непосредственно работающих с клиентами, и, как выяснилось, они тратили эти деньги вполне разумно. Поняв, что пилотный проект оказался успешным, мы распространили программу на 22 000 менеджеров, непосредственно работающих с клиентами.

Умножьте \$5000 на 22 000 – сумма получится немалая. «Такие деньги необходимо контролировать», – наверняка думали многие. Но только не я. Финансовый контроль, разумеется, нужен. И конечно, не каждый потраченный доллар из этого фонда принесет прибыль. Но я уверен, что, дав менеджерам возможность брать на себя разумные риски и принимать решения, мы не прогадаем. Ну и, помимо всего прочего, эта программа доказывает, что мы живем в согласии с нашими ценностями.

Установка на «доверие и личную ответственность всегда и во всем» привела к выдвижению еще одной инициативы: было решено изменить систему распределения опционов между топ-менеджерами. Сначала мы попросили нескольких независимых экспертов изучить проблему и внести свои предложения. Они разработали замечательные, но очень запутанные алгоритмы, которые наверняка обеспечили бы отличный результат – при одном условии: сторонние эксперты должны были превратиться в постоянных консультантов. А нам нужна была несложная формула, учитывающая интересы и руководителей, и акционеров. И тогда мы приняли простое решение: топ-менеджеры могут реализовать свои опционы, только если акционеры получают по меньшей мере 10 %-ную отдачу от своих инвестиций. Таким образом, цена опциона на момент исполнения должна быть на 10 % выше, чем на момент выпуска. Это можно описать и так: рыночная стоимость IBM должна вырасти на \$17 млрд, прежде чем руководители компании получают хотя бы цент прибыли. Судя по всему, мы первая крупная компания, решившаяся на столь радикальный шаг. И, совершая этот шаг, мы опять-таки руководствовались нашими ценностями.

Приведу еще один пример. Постороннему это, возможно, не скажет ничего, но для нас то, что мы сделали, имело огромное значение: мы сумели изменить процедуру установления цен. Сотрудники не раз отмечали, насколько трудно представить клиенту хорошо выверенное и выгодное для него предложение, если в нем задействованы разные подразделения и разные продукты IBM. У каждого бренд-подразделения была своя бухгалтерия, и цены на продукцию определялись в рамках каждого бренда. Помните ту трехмерную матрицу, состоящую из 100 000 ячеек? Предложения, затрагивающие несколько подразделений, проводились через бухгалтерский отдел как отдельные предложения по индивидуальным продуктам и услугам. Это было совершеннейшее безумие, потому что наше преимущество заключается как раз в том, что мы способны предоставить клиенту все: оборудование, программное обеспечение и консалтинг. Предлагая каждый из этих элементов по отдельности, мы не могли обойти наших конкурентов: EMC – в области систем хранения, Accenture – в области консалтинга. Это подрывало нашу стратегию интеграции, не говоря уж о нашей уникальной инновации, соединяющей бизнес и технологии.

Приведу в качестве иллюстрации забавный, но довольно печальный случай. У нас каждый руководитель высшего звена отвечает по меньшей мере за одного крупного клиента. Мы называем это «партнерская ответственность». Наш бывший финансовый директор Джон Джойс (сейчас он возглавляет консалтинговое подразделение IBM) хотел предложить своему клиенту комплексное решение, включавшее оборудование, программное обеспечение и консалтинговые услуги. Но ему – финансовому директору! – объяснили, что оценить этот проект как единое интегрированное решение совершенно невозможно.

Великолепное решение, но как оно связано с ценностями?

Мы уже давно обсуждаем вопросы ценообразования на самом высоком уровне. Именно введение новых ценностей заставило нас вплотную заняться этой проблемой. В любой организации – будь то компания, университет или правительство – существуют устоявшиеся процедуры работы и методы решения задач. И вот как раз наши ценности и развернувшая вокруг них дискуссия позволили нам вырваться из привычной колеи.оборот самого мелкого из наших подразделений составляет \$15 млрд, крупного – \$40 млрд. Получается, что старшие вице-президенты компании руководят структурами такого масштаба, которые

могли бы войти в список Fortune 500, и им не очень нужны ежедневные советы генерального директора или каких-то комитетов. Но если от менеджеров, работающих с клиентами, то и дело слышишь жалобы вроде следующей: «Мы твердим, что для нас “успех клиента” превыше всего, и мы хотим, чтобы наш бизнес развивался. Но эта система мешает и тому и другому», их уже просто так не проигнорируешь.

Итак, мы сказали тем, кто устанавливает цены: «Когда появляется предложение, касающееся нескольких отделов компании и нескольких продуктов, его надо оценивать, исходя из финансовых показателей всей компании, а не отдельного подразделения». Что и говорить, пришлось провести целую серию очень непростых переговоров с топ-менеджерами. Многие сотрудники финансовых служб считали, что для перераспределения затрат и прибыли между подразделениями потребуется слишком много усилий. Но финансовый директор был на моей стороне: ведь он лично столкнулся с этой проблемой!

Таким образом, мы вновь вернулись к противоречию между «мягкими» и «жесткими» сущностями – ценностями и финансовыми показателями. Но ведь прежде всего люди хотят добиться хороших финансовых показателей?

В коммерческом предприятии без таких противоречий не обойтись. Но я считаю, что ценности позволяют достичь равновесия между краткосрочными сделками и долгосрочными отношениями, между интересами акционеров, интересами сотрудников и интересами клиентов. Руководствуясь ценностями, мы принимаем решения не под давлением сиюминутных обстоятельств, а учитывая наши традиции, культуру и бренд.

Вот как мы устанавливаем вознаграждение директорам, ответственным за крупнейших клиентов. В качестве постоянной составляющей мы взяли половину текущей зарплаты директора, а вторую часть рассчитываем – но не на годичной основе, а по итогам трехлетнего периода. Таким образом, значительная часть вознаграждения человека зависит от финансовых результатов, полученных за прошедший год, и от успешности его деятельности на протяжении длительного времени.

Мы постарались соблюсти баланс, ориентироваться не только на краткосрочные финансовые показатели. Но действительно, возникают ситуации, когда люди вполне резонно могут заявить, что мы даем им противоречивые указания. Вопрос этот стоит обсуждать, и обсуждать его лучше всего не на высшем, а на самом нижнем уровне, потому что именно здесь принимаются конкретные решения. Ежедневно происходят тысячи транзакций, о которых мы, находящиеся наверху, и знать не должны. Но мы надеемся, что именно ценности способны сдерживать стремление к краткосрочной прибыльности. И в конечном итоге тот, кто следует ценностям, достигает успеха.

Новые ценности действуют в вашей компании всего около года. За это время они вызвали много споров и породили немало надежд. Каким вы видите их будущее?

Сейчас мы находимся в начале пути, и мы будем двигаться в этом направлении еще лет 10–15. Недавно я встречался с сотрудниками одного из азиатских подразделений IBM и выяснил, что треть собравшихся даже не слышала о наших ценностях. Так что впереди у нас еще много работы.

Не все наши руководители придают ценностям такое же значение, как я, хотя они никогда в этом не признаются! Но топ-менеджеры, пережившие тяжелый для IBM период, наверняка сделают все возможное, чтобы такое не повторилось. И они с готовностью принимают любую инициативу, которая работает на это.

Взгляните на материалы ValuesJam. Они ясно говорят о стремлении сотрудников создать отличную компанию. Зачем люди идут работать в IBM? Ведь на свете полно мест, где можно делать деньги. Я думаю, они выбирают IBM, потому что хотят работать в компании мирового масштаба. В компании, где поддерживают исследования, за которые присуж-

даются Нобелевские премии. В компании, которая меняет наши представления о бизнесе и, опираясь на свои принципы, занимает жесткую позицию в непростых ситуациях.

В 1950-х годах Уотсон-младший написал губернаторам южных штатов письмо: он заявил, что IBM не намерена подчиняться закону о «раздельных, но равных» правах для черных. Тогда в компании была разработана политика равных возможностей – за несколько лет до того, как это стало законом. Я убежден: компания, в которой действуют такие принципы, вызывает уважение в обществе. В отличие от современных молодых компаний, мы не обещаем людям мгновенного обогащения. Не можем, как в былые времена, обещать работу на всю жизнь. Но мы предлагаем то, во что можно верить и над чем можно работать. Если сотрудники будут привержены нашим ценностям и целям, я могу быть спокоен за наше будущее.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2004 года.

Радикальные перемены без потрясений *Дэбра Мейерсон*

НА ТОМ ИЛИ ИНОМ ЭТАПЕ РАБОТЫ В КОМПАНИИ у многих менеджеров появляется чувство неудовлетворенности существующим положением вещей и острое желание изменить господствующие в организации (гласные или негласные) правила, приоритеты, нормы, ценности, воспринимаемые ими как устаревшие, несправедливые или откровенно ошибочные. Например, вице-президенту компании хотелось бы, чтобы больше представителей цветного населения получили возможность продвинуться по службе. Один из партнеров консалтинговой фирмы считает, что молодых специалистов слишком загружают на работе, из-за чего страдают их семьи. Старший менеджер производственной компании полагает, что за счет некоторого увеличения расходов можно добиться того, чтобы его предприятие наносило меньший ущерб окружающей среде. Всех этих людей одолевает желание начать преобразования, однако они сталкиваются с неприятной дилеммой. Высказываясь слишком активно, они рискуют вызвать в коллективе бурю негодования. С другой стороны, если они будут играть по правилам и сдерживать эмоции, негодование будет накапливаться в них самих. Так существует ли какой-нибудь способ раскачать лодку, не потопив ее?

О ходе исследования

Представленная статья основана на данных комплексного исследования, которое я начала в 1986 году совместно с Морин Скалли, преподавателем менеджмента в Центре гендерного анализа организационной культуры при магистратуре бостонского Колледжа Симмонса. Мы наблюдали за поведением наших коллег-преподавателей, которые по той или иной причине не одобряли корпоративную культуру, господствующую в организации. Сначала мы задались целью понять, как этим людям удастся отстаивать свои принципы, в то время как окружение требует от них подчинения общим правилам, – и как они сохраняют верность своим ценностям, не подставляя при этом под удар собственную карьеру. Со временем наше исследование расширилось: мы стали опрашивать представителей самых разных профессий и сфер экономики: бизнесменов, врачей, медсестер, юристов, архитекторов, администраторов, инженеров – высокопоставленных должностных лиц и скромных служащих.

За эти годы в исследовании успело поучаствовать несколько десятков умеренных радикалов самого разного профиля. Для более подробного изучения из них было отобрано 236 человек (от специалистов среднего звена до генеральных директоров). Выборка была довольно разнообразной: в нее попали люди разной этнической и религиозной принадлежности, разного возраста и сексуальной ориентации, представляющие целый спектр ценностей и подходов к проведению реформ. Большинство из них были сотрудниками трех коммерческих организаций: финансового учреждения, перспективной компании, производящей комплектующие для компьютеров, и фирмы, специализирующейся на производстве и продаже потребительских товаров. На этом этапе исследования меня заинтересовали трудности, с которыми сталкиваются умеренные радикалы. Я решила определить,

какие стратегии они используют для того, чтобы выжить, преуспеть и стимулировать изменения. В итоге удалось выявить четыре метода, описанные в настоящей статье.

За последние 15 лет я познакомилась с сотнями специалистов, значительную часть своей профессиональной жизни посвятивших поиску ответа на этот вопрос. Каждый мой герой чем-то выделяется из среды своей организации: ценностями, расовой или половой принадлежностью, сексуальной ориентацией (см. врезку «О ходе исследования»). Все эти люди имеют несколько «нетрадиционный» взгляд на вещи. Они не согласны с некоторыми аспектами господствующей корпоративной культуры, однако искренне любят свою работу, хотят и дальше добиваться успеха в своем деле и эффективно использовать собственную неординарность в качестве стимула для конструктивных изменений в организации. Они убеждены, что неприкрытая агрессивная конфронтация – путь в никуда, но не позволяют себе оставаться безучастными. Пассивность не для них: без ненужного шума они методично демонстрируют несостоятельность доминирующих в компании принципов и мягко, но упорно добиваются изменений в корпоративной культуре. Таких вот реформаторов я и называю умеренными радикалами, потому что они стараются проводить значительные организационные преобразования плавно, действуя ненасильственными методами.

Идея вкратце

Как раскатать лодку организации, не потопив ее? Вы понимаете, что компании нужны перемены, но перед вами встает дилемма: если высказываться слишком активно, можно вызвать бурю негодования в свой адрес. Если молчать и сдерживать эмоции, негодование накопится внутри вас.

Что делать менеджеру? Становиться умеренным радикалом – неформальным лидером, который тихо ставит под сомнение господствующую точку зрения и провоцирует культурные преобразования. Умеренные радикалы не несут транспарантов и не трубят во все трубы. Их, на первый взгляд, безобидные перемены едва привлекают внимание. Но, как постоянно капающая вода, они постепенно точат камень.

Умеренные радикалы полны контрастов. Их убеждения тверды, а средства могут быть очень гибкими. Они стремятся к быстрым изменениям, но верят в терпение. Они часто работают в одиночку, но объединяют других. Они не доказывают свою точку зрения, они разговаривают. И, вместо того чтобы сражаться с могущественными врагами, они ищут могущественных друзей. Результат? Постепенные – но неуклонные – преобразования.

Стремясь воплотить свой замысел в жизнь, они становятся носителями особого типа лидерства: более личностного, нерезкого, непритязательного и более тонкого, чем традиционное, но ничуть не менее значимого. По сути дела, руководителям, которые стремятся к культурным или организационным преобразованиям в своей компании, допустим, хотят вывести предприятие на новый путь развития или помочь сотрудникам полностью реализовать себя, – я советую поискать среди своих подчиненных таких вот умеренных радикалов. (Правда, сделать это не так-то просто, поскольку подобные люди себя не афишируют.) Умеренные радикалы не только искренне преданы своей компании, но еще и обладают талантом инициировать изменения снизу: все это делает их неоценимыми помощниками руководителей, желающих понять глубинные причины трудового конфликта, узнать альтернативные точки зрения на развитие компании и скорректировать корпоративную политику с учетом

меняющихся потребностей и обстоятельств. Более того, умеренные радикалы, если обеспечить им поддержку сверху и хотя бы минимальное пространство для свободного творчества, и сами могут стать первоклассными лидерами. (Более подробно роль высшего руководства в раскрытии лидерских талантов умеренных радикалов описана в разделе «Умеренные радикалы – лидеры, которые рядом с вами».)

Идея на практике

Умеренные радикалы используют следующие подходы.

Подрывное самовыражение

Демонстрируйте свои ценности через язык, одежду, интерьер офиса или поведение. Люди замечают и говорят об этом, часто набираясь храбрости и пробуя новое сами. Чем больше люди говорят, тем больше воздействие.

Пример: Испытывавший стресс менеджер Джон Зивак начал приходить на работу раньше, чтобы уходить в 18:00 и проводить время с семьей. Также он отказался от вечерних рабочих звонков. Когда напряжение спало, результаты его работы улучшились. Первоначально весьма скептически настроенные коллеги скоро приспособились, найдя более эффективные способы работы и достигнув баланса в собственной жизни.

Вербальное джиу-джитсу

Перенаправьте негативные слова или действия в русло позитивных изменений.

Пример: Руководитель отдела продаж Брэд Уильямс заметил, что на совещаниях коллеги игнорировали Сью, нового директора по маркетингу. Когда один из них выразил ту же мысль, что и она, Уильямс сказал: «Я рад, что Джордж услышал сомнения Сью. Сью, верно ли Джордж понял вашу мысль?» После этого все стали обращать внимание на реплики Сью.

Ситуативный подход

Будьте готовы использовать неожиданные возможности для изменений в краткосрочном периоде и предпринимать превентивные действия для изменений в долгосрочном периоде.

Пример: Топ-менеджер Джейн Адамс поступила на работу в компанию с жестким авторитарным стилем руководства. Чтобы постепенно внедрить отношения сотрудничества, она делилась полномочиями со своими подчиненными, поощряя и их делегировать свои полномочия, публично хвалила их и приглашала проводить публичные презентации. Ее подразделение приобрело репутацию одной из лучших площадок для подготовки кадров, приобретения опыта, ответственности и уверенности.

Создание стратегических альянсов

Влияние растет, если работать вместе с союзниками. Повысьте свою уверенность в необходимости перемен и внедряйте их более быстро и открыто, чем вы бы смогли в одиночку. Не относитесь к своим «оппонентам» как к врагам – зачастую они могут стать важным источником поддержки и ресурсов.

Пример: Пол Вилгус начал революционные преобразования в компании по производству алкогольных напитков с бюрократической культурой, убедив оппозицию встать на его сторону. Люди высмеивали

отдел обучения, который Вилгус создал, чтобы помочь сотрудникам компании развить свое творческое начало, и в отдел приехал аудитор с проверкой на неэффективное расходование средств. Вместо того чтобы начать защищаться, Пол отнесся к аудитору как к единомышленнику и убедил его в ценности своей программы. Обучение продолжалось и росло, вдохновляя сотрудников и повышая творческий потенциал всей компании.

Умеренные радикалы намеренно используют в своей борьбе «скрытые» методы, именно поэтому распознать этих скромных лидеров порой непросто. Но в таком случае как же удастся руководителям, стремящимся эффективно использовать неформальные инструменты культурного преобразования, выявлять и поощрять эти таланты в своих организациях? Один из возможных путей – осознать все многообразие подходов, применяемых умеренными радикалами, учиться у них и поддерживать их усилия.

Чтобы их личные убеждения не вступили в открытый конфликт с действующими корпоративными принципами, умеренные радикалы принципиально используют целый спектр поведенческих стратегий, ориентированных на плавное изменение организационной культуры. Среди прочих они применяют четыре описанных мною ниже подхода: подрывное самовыражение, вербальное джиу-джитсу, ситуативный подход и создание стратегических альянсов. Наиболее тонкий подход к иницированию изменений – подрывное самовыражение: человек ведет себя так, как считает правильным, и окружающие это постепенно замечают. Метод вербального джиу-джитсу позволяет обратить бестактное замечание, грубый жест или поступок против того, кто допустил их. Люди, использующие ситуативный подход, умеют не только замечать, но и самостоятельно создавать кратко- и долгосрочные возможности для изменений, а также извлекать из них выгоду. Наконец, с помощью стратегических альянсов можно проводить изменения с большей эффективностью.

Каждый из перечисленных подходов может применяться по-разному, здесь нет предела творчеству и выдумке. Так, метод подрывного самовыражения проявляется как в относительно деликатной (например, сотрудник, выступающий против расовой дискриминации, надевает на корпоративную вечеринку африканскую рубашку дашики), так и в более явной форме (сотрудник ежедневно приходит в такой рубашке на работу). Точно так же работник, желающий добиться ужесточения экологической политики предприятия, может использовать различные способы создания стратегического альянса: заручиться поддержкой одного из своих коллег (чем коллега влиятельнее, тем лучше) или изложить собственную позицию в корпоративной сети и активно формировать армию сторонников. В совокупности все эти подходы образуют неразрывное множество альтернатив, из которого умеренные радикалы в зависимости от конкретных обстоятельств выбирают подходящую. Но, прежде чем перейти к более подробному рассмотрению этих подходов, стоит немного поговорить о том, как вообще происходят в организациях изменения корпоративной культуры.

Как происходят изменения в организациях

Исследования показали, что существуют два основных типа организационных изменений: одни происходят за счет энергичных, решительных мер, другие являются следствием эволюционного развития. В первом случае перемены носят скачкообразный характер и часто навязываются организации извне либо в приказном порядке спускаются сверху в связи с появлением новых технологий, нехваткой или избытком важнейших ресурсов, внезапным изменением законодательных требований, рыночной или политической ситуации. В подобных обстоятельствах преобразования обычно происходят стремительно и нередко довольно болезненно. Эволюционные изменения, напротив, осуществляются размеренно, плавно, постепенно, «снизу». Со временем компания полностью и надолго преобразуется – и это достигается без особых потрясений.

В литературе по менеджменту часто можно встретить рассуждения о высокой результативности эволюционного подхода к изменению корпоративной культуры. Например, в своей статье «Другой герой нам не нужен»² Джозеф Л. Бадаракко-младший заявляет, что наиболее эффективные лидеры, служащие для нас примером, – зачастую как раз люди, остающиеся вне поля зрения и осуществляющие преобразования, но не привлекающие всеобщего внимания. То же самое можно сказать и об умеренных радикалах: осторожно и методично они ведут борьбу с господствующими нормами, негромко, но настойчиво заявляя о своей позиции и подавая пример остальным. Изменения, которые им удается инициировать таким способом, происходят очень плавно, почти незаметно – собственно, именно поэтому они оказываются такими успешными. Подобно каплям воды, эти действия сами по себе совершенно безобидны. Однако, скапливаясь, вода начинает подтачивать камень.

Умеренные радикалы – лидеры, которые рядом с вами

Ежедневно отстаивая свои взгляды и общаясь с людьми, умеренные радикалы многому учат окружающих и в итоге инициируют изменения. При этом они становятся носителями совершенно особого типа лидерства: не такого очевидного, как традиционное, но ничуть не менее значимого.

Перед руководителями стоит непростая задача: распознавать и «вращивать» в своем коллективе людей, воплощающих эту «мягкую» форму лидерства. Рассмотрим пример Барри Косвелла – консервативного, но весьма восприимчивого к новым идеям юриста, возглавлявшего департамент ценных бумаг известного финансового учреждения. Барри сумел не только выявить умеренного радикала в своей организации, но и взять этого человека под опеку и содействовать ему в продвижении по службе. Дейна, недавно принятая на должность юрисконсульта, придерживалась умеренно левых взглядов. В первый рабочий день ей пришлось пройти процедуру дактилоскопии – это стандартное требование для всех, кто работает с ценными бумагами. Когда у нее снимали отпечатки пальцев, Дейна занервничала: вдруг ее новый работодатель узнает, что в 60-е она отбывала срок за участие в демонстрациях в защиту гражданских прав? Дейна быстро сообразила, что, если она хочет остаться в компании, у нее нет другого выхода, кроме как честно рассказать о своем прошлом

² We Don't Need Another Hero, *Harvard Business Review*, September, 2001.

и о своих убеждениях. Несмотря на разницу в политических взглядах, она решила откровенно поговорить с Барри. Дейна смело вошла в его кабинет и призналась, что отбывала тюремное заключение за то, что активно участвовала в акциях протеста.

«Я, конечно, ценю вашу честность, – засмеялся Барри, – но если вы не нарушали закона о ценных бумагах, то тогда, думаю, все в порядке». В ответ на ее откровенность Барри поделился с ней историями из собственного прошлого: рассказал, как рос в бедной стране и служил в армии. Благодаря этому откровенному разговору они отбросили идеологические разногласия и прониклись друг к другу глубоким уважением. Барри почувствовал в Дейне лидерские задатки. Перед ним была женщина, следующая своим убеждениям, не скрывающая своих принципов и способная говорить о них без лицемерия. Она не повышала голоса и не давила на собеседника. Она прекрасно вела диалог. Она умела внимательно слушать. И ей удалось подтолкнуть Барри к поразительным признаниям.

Барри начал покровительствовать Дейне, предлагая ей открыто выражать свое мнение, рисковать и, самое главное, оспаривать его собственную позицию. Так, например, однажды Дейна высказалась в защиту своей коллеги – молодого юрисконсульта, с которой, по ее мнению, обошлись слишком сурово. Дейна возмутилась, что к мужчинам и женщинам, работающим в компании, применяются неодинаковые критерии, однако сослуживцы не придали значения ее «либеральным» рассуждениям. Но тут Барри, взглянув на Дейну, сказал подчиненным: «Давайте внимательно разберем этот случай и подумаем, не слишком ли мы поспешили с выводами». После совещания у Барри с Дейной состоялся разговор о двойных стандартах и силе предрассудков. Со временем Барри стал инициатором политики более активного приема на работу юрисконсультов из числа меньшинств, а Дейна стала старшим вице-президентом.

Итак, Барри сумел увидеть в Дейне лидерские качества и помог ей сделать карьеру. Это очень важный урок для руководителей, которые стремятся вырастить в своей организации настоящих лидеров. Данная история, кроме того, показывает, что далеко не всегда для этого нужно проводить дорогостоящие тренинги с привлечением внешних консультантов или даже пользоваться услугами внутренней службы по работе с персоналом. Зачастую для этого необходимо лишь отбросить предубеждения и признать, что те, кто на первый взгляд раскачивает лодку, могут оказаться самыми умелыми капитанами.

Рассмотрим пример, демонстрирующий, как один человек сумел постепенно, но при этом кардинально изменить облик своей организации. Питер Грант³, последовательно сменивший около 18 должностей, продвигаясь все выше и выше по служебной лестнице в крупном банке на Западном побережье, – чернокожий. Когда он пришел в эту компанию рядовым менеджером, там было всего несколько цветных сотрудников. У Питера была личная долгосрочная цель: увеличить процент работающих в банке женщин и представителей национальных меньшинств и помочь этим людям добиться профессионального роста. За свою 30-летнюю карьеру он возглавлял районные филиалы и региональные представитель-

³ Все использованные в статье имена, за исключением имен сотрудников госпиталя Администрации по делам ветеранов и компании Allied Domescq, вымышлены.

ства, руководил общекорпоративными финансовыми операциями, и всегда одной из его первоочередных обязанностей был подбор новых талантливых сотрудников. Питер старался использовать любую возможность, чтобы предоставить работу высококвалифицированным специалистам из числа этнических и других меньшинств. Но этим его старания не ограничивались: всякий раз, приглашая человека на работу, он убеждал его проводить аналогичную политику. Он объяснял новичкам, почему для него так важно принимать на работу женщин и цветных и почему их долг – поступать так же.

Если работники из числа меньшинств чувствовали, что к ним относятся предвзято, Питер выступал в роли заботливого наставника. Если они собирались уйти из компании, он убеждал их не делать этого. «Я понимаю, что у вас на душе, но постарайтесь осмыслить всю ситуацию, – говорил он обычно. – Если вы уйдете, здесь ничего не изменится». Своим примером он заражал других. Многие оставались в компании и сами принимали на работу женщин и представителей меньшинств. Те же, кто все-таки уволился, продолжали следовать этому принципу, работая в других фирмах. К тому времени, когда Питер ушел на пенсию, в банке уже работало более 3500 талантливых сотрудников из числа представителей меньшинств и женщин.

Питер был весьма умеренным, но чрезвычайно эффективным радикальным реформатором. Долгие годы он был вынужден мириться с позорными расовыми предубеждениями и терпеть унижительные замечания коллег. Повышение по службе он всегда получал позже сослуживцев. Всякий раз, когда его переводили на более высокую должность, он слышал одно и то же – что эта работа для него слишком трудна и ответственна и ему просто повезло, что он получил это место. «Я работал как проклятый, лишь бы они были мною довольны, – рассказывал он незадолго до выхода на пенсию. – Везением тут и не пахло». Нередко он с трудом сдерживал гнев, но не позволял себе обрушиваться на начальство с критикой: это было бы линией наименьшего эмоционального сопротивления. Вот так, не вступая в открытую борьбу с системой, не проводя агрессивной агитационной кампании и не обладая большой властью, Питер сумел изменить демографический состав персонала компании. В этом ему помогли стратегии преобразований, которые будут описаны ниже.

Подрывное самовыражение

Самый умеренный из рассматриваемых нами методов заключается в «тихом» противодействии ожиданиям окружающих. «Подрывное самовыражение» может использоваться как для проведения сознательной «акции протеста», так и просто для демонстрации ваших ценностей и убеждений. В любом случае это предполагает особенности речи, одежды, интерьера офиса или поведения, которые способны постепенно изменить непродуктивную атмосферу в организации. Заметив эти сигналы, люди начнут их обсуждать, а затем, набравшись смелости, возможно, и сами захотят попробовать нечто подобное. Чем больше сотрудников начнут обсуждать и копировать это необычное поведение, тем сильнее будет его влияние на корпоративную культуру.

Рассмотрим в качестве примера случай из опыта Джона Зивака – менеджера отдела маркетинга современной компании с высоким потенциалом роста, выпускающей комплектующие для компьютеров. Джон, успешно окончивший школу бизнеса и устроившийся на такую престижную работу, был полон решимости трудиться по 80 часов в неделю, чтобы быстро сделать карьеру. Через несколько лет он женился на женщине, у которой также был весьма напряженный график работы. Вскоре у него уже было двое детей, и Джон заметил, что ему приходится разрываться между профессиональными и домашними обязанностями: и на то и на другое ни сил, ни времени не хватало. Желая найти какой-то баланс между работой и личной жизнью, Джон изменил режим работы: стал приходить в офис рано утром, чтобы уйти не позже шести вечера. В связи с этим он старался не назначать совещания на позднее время, а придя домой, с половины седьмого до девяти вечера не отвечал на звонки. В итоге его семейная жизнь стала более гармоничной, теперь Джон гораздо меньше уставал, благодаря чему повысилось и качество его работы.

Поначалу изменение Джоном рабочего распорядка вызвало у многих недоумение: ведь постоянно находиться на связи считалось негласной обязанностью каждого преданного компании работника. «Раз Джон не желает задерживаться на работе позже шести, – размышлял его начальник, – то можно ли утверждать, что он предан компании? С какой стати я должен назначать его на более высокую должность, когда кругом столько сотрудников, которые хотят и могут находиться на работе сколь угодно долго?» Даже самые скромные формы подрывного самовыражения могут стать мощным инструментом культурных преобразований. Тем не менее Джон неизменно демонстрировал отличные результаты, и босс не хотел его потерять. Со временем коллеги Джона привыкли к его графику работы. После пяти вечера никто не устраивал селекторных совещаний и не назначал заседаний с его участием. Постепенно и другие сотрудники начали перенимать «правило шести часов». Они стали реже звонить домой, особенно во время обеденного перерыва, делая это только в случае крайней необходимости. «Правило шести часов» не утверждалось официально, однако стало считаться в отделе нормой. Даже те коллеги Джона, которые продолжали работать допоздна, оценили эти изменения и с легкостью приспособились к ним. Большинство сотрудников отдела стали работать продуктивнее, поскольку скорректировали трудовой процесс с расчетом на более высокую эффективность: например, стремились придерживаться намеченного графика совещаний, старались не допускать задержек в работе. По словам начальника Джона, сотрудники были рады тому, что наконец нашли баланс между личной и профессиональной жизнью, причем производительность труда в отделе несколько от этого не пострадала.

Умеренные радикалы понимают, что даже самые скромные формы подрывного самовыражения могут стать мощным инструментом культурных преобразований. Это наглядно демонстрирует пример доктора Фрэнсис Конли. К 1987 году доктор Конли зарекомендо-

вала себя в качестве ведущего научного сотрудника и нейрохирурга Медицинского колледжа Стэнфордского университета и госпиталя Администрации по делам ветеранов в Пало-Альто. Но, поскольку она была одной из немногих женщин-нейрохирургов, ей приходилось изо дня в день доказывать свой профессионализм и отстаивать свои права в условиях дискриминации. Например, Фрэнсис вынуждена была сохранять невозмутимость, когда в операционную, где она демонстрировала группе ординаторов сложную операцию на головном мозге, входил ее коллега со словами: «Подвинься, детка». «Это не только подрывало мой авторитет, – вспоминает доктор Конли, – это было неэтично и даже опасно. И такие вещи случались постоянно».

Несмотря на гнев и досаду, доктор Конли не решалась открыто возмущаться. Она не хотела никаких скидок на свою принадлежность к слабому полу, однако не желала и забывать о том, что она женщина. Поэтому она использовала ряд способов, позволяющих осторожно, мягко заявить о своей позиции – в частности, с помощью одежды. Так, вместе с обычным хирургическим костюмом зеленого цвета она надевала белые кружевные носочки, недвусмысленно свидетельствующие о ее женственности. Вообще-то решение носить кружевные носочки вряд ли можно назвать актом гражданского неповиновения в духе Ганди. Эта деталь туалета лишь говорила: «Я могу быть нейрохирургом и при этом оставаться женщиной». Однако в преимущественно мужском коллективе с его холодной атмосферой даже такой скромный жест казался весьма красноречивым. Вскоре весь медперсонал уже обсуждал этот и другие столь же невинные и одновременно многозначительные поступки доктора Конли. Медсестры и женщины-ординаторы частенько комментировали ее поведение. «Конли не менее требовательна, чем мужчины, и не боится бросить им вызов, – говорили они с уважением. – Но при этом она еще и женщина и не стыдится этого».

Посмотрим теперь, как другая женщина, Эллен Томас, отстаивала свои принципы с помощью прически. Эллен – молодая афроамериканка – работала консультантом в фирме, специализирующейся на техническом обслуживании. Ей приходилось постоянно лавировать между организационными требованиями, без которых нельзя вписаться в коллектив, и желанием оспорить корпоративные нормы, из-за которых она не могла оставаться самой собой. Поэтому, едва придя в эту компанию, Эллен взяла за правило аккуратно заплетать волосы в африканские косички и так ходить на работу. Эта прическа значила для Эллен нечто большее, чем просто стильное дополнение к костюму. Она воспринимала ее как символ своей расовой принадлежности.

Как-то раз перед началом встречи с важным клиентом коллега, занимающая более высокую должность, посоветовала Эллен сменить прическу, «чтобы выглядеть более профессионально». Эллен это задело, но она ничего не ответила. Она просто поступила по-своему. Когда встреча окончилась и контракт был подписан, Эллен отвела коллегу в сторону. «Я хочу объяснить вам, почему я причесываю волосы так, а не иначе, – спокойно начала она. – Дело в том, что я чернокожая, и так уж получилось, что мне нравится африканский стиль. Как вы только что видели, – улыбнулась она, – прическа никак не отражается на моей способности выполнять работу».

Так что же, неужели все эти формы самовыражения – уход с работы в шесть часов вечера, кружевные носочки и африканские косички – вызывают немедленные изменения в корпоративной культуре? Разумеется, нет. Они недостаточно радикальны для этого. Но и они имеют большое значение – по двум причинам. Во-первых, их использование укрепляет умеренных радикалов в мысли, что их убеждения действительно важны, – это своеобразная форма самоутверждения. Во-вторых, такие поступки способны хоть как-то поколебать существующий порядок вещей, поскольку представляют собой альтернативный образ действий. Не так важно, какой характер носят эти действия, – это могут быть робкие, малозамет-

ные усилия или шумные, бросающиеся в глаза, привлекающие всеобщее внимание акции – главное, что в совокупности они способны реально изменить организационную культуру.

Вербальное джиу-джитсу

Как и большинство боевых искусств, джиу-джитсу предполагает умение перенаправить энергию противника и использовать ее для изменения соотношения сил. Сотрудники, владеющие вербальным джиу-джитсу, способны обратить нежелательное, бестактное замечание или грубый поступок против самого допустившего их человека, представив их в виде благоприятных возможностей для реформирования компании.

Один из видов вербального джиу-джитсу заключается в умелом использовании аргументации противника. Помню случай, который мне рассказывал Том Новак – топ-менеджер сан-францисского филиала одного крупного финансового учреждения, не скрывавший своей нетрадиционной сексуальной ориентации. Как-то раз перед началом совещания в кабинете одного из руководителей компании, пока Том и его коллеги рассаживались по местам, разговор зашел о предстоящем гей-параде, приуроченном к Дню защиты прав гомосексуалистов, и «голубом» образе жизни в целом. Джо, коллега Тома, громко заявил: «Я, конечно, могу понять, почему некоторые люди выбирают для себя такую жизнь. Но никак не могу взять в толк, зачем выставлять это напоказ».

Уязвленный, Том тем не менее хотел промолчать. Однако, если бы он проглотил это оскорбление, ему пришлось бы носить в себе разрушительные эмоции – возмущение и гнев. Конечно, Том мог бы открыто осудить предрассудки своего коллеги, но в этом случае он выглядел бы слабым и несдержанным человеком. Подумав, Том поступил довольно хитроумно, в несколько переиначенном виде используя доводы своего оппонента. Он мягко произнес: «Да, Джо, я понимаю, что ты имеешь в виду. Одно лишь меня смущает: эта огромная фотография твоей жены у тебя на столе. Нет ничего плохого в традиционной ориентации, но мне кажется, что именно ты как раз и афишируешь свои сексуальные предпочтения». Смутившись, Джо с улыбкой ответил: «Сэр, я не ранен, я убит!»

Метод вербального джиу-джитсу может использоваться менеджерами, которые не хотят, чтобы талантливые сотрудники и их ценные идеи оставались в тени, чтобы их равнодушно задвигали в угол. В этом плане показательна следующая история. Брэд Уильямс возглавлял отдел продаж компании, выпускающей высокотехнологичную продукцию. Однажды в ходе очередного совещания Брэд заметил, что Сью, новый директор по маркетингу, постоянно пытается что-то сказать, но никто не обращает на нее внимания. Брэд стал ждать удачного момента, чтобы исправить ситуацию, и через какое-то время Джордж, коллега Сью, выразил аналогичные сомнения по поводу вывода новой продукции на зарубежные рынки. Его замечание остановило дискуссию, и Брэд тут же вмешался. «Это действительно очень важно, – сказал он. – И я рад, что Джордж услышал сомнения Сью. Сью, верно ли Джордж понял вашу мысль?»

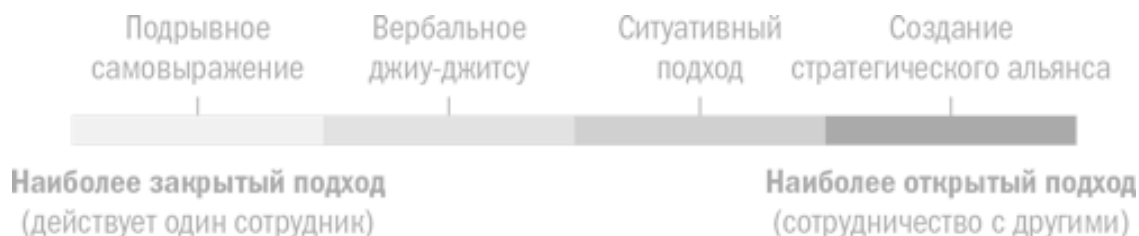
Такой простой ход позволил Брэду убить нескольких зайцев. Во-первых, он показал, как была «похищена» идея Сью, которой не давали высказаться. Во-вторых, повысив авторитет Сью, Брэд изменил расстановку сил в компании. В-третьих, он преподал сослуживцам урок, показав, как нужно слушать других. Сью призналась, что после этого эпизода ее реплики на совещаниях уже не оставались незамеченными.

Стратегии умеренных изменений

В левом конце континуума стратегий располагается подрывное самовыражение: это действия человека, пытающегося мягко трансформировать принципы существующей корпоративной культуры.

Следующий метод – вербальное джиу-джитсу – представляет собой несколько более открытую форму выражения: здесь недружественные высказывания или поступки оппонентов обращаются в возможности для осуществления изменений. Продвигаясь далее по нашему континууму, мы видим «ситуативную» технику: умеренные радикалы применяют ее в целях выявления и использования кратко- и долгосрочных возможностей для мотивации других сотрудников. Наконец, создавая «стратегические альянсы», индивид непосредственно взаимодействует с остальными работниками компании, что и позволяет ему добиваться более серьезных изменений. Чем больший отклик в коллективе вызовет поведение умеренного радикала, чем больше людей он сумеет привлечь на свою сторону, тем сильнее будет стимул к переменам.

В действительности никто не применяет эти стратегии именно в такой последовательности. Более того, вовсе не обязательно использовать их по отдельности. Очень часто границы между этими стратегиями размываются. Умеренные радикалы демонстрируют гибкость, усиливая или ослабляя давление в зависимости от конкретных условий.



Используя метод вербального джиу-джитсу, Том и Брэд продемонстрировали недюжинное самообладание и эмоциональный интеллект. Они вникали в текущую ситуацию и анализировали обстоятельства, тщательно выверяя свою реакцию, чтобы разоружить противника, не причинив ему вреда. Кроме того, они умело выявляли глубинные причины конфликтов (предвзятое отношение к гомосексуализму, недоверие к новичкам) и смягчали скрытые противоречия, озвучивая их, но не впадая в менторский тон. Благодаря такому подходу они вызвали небольшие, но значимые изменения во взглядах и поведении своих коллег.

Ситуативный подход

Умеренные радикалы должны быть всегда готовы изобретательно использовать сложившуюся ситуацию. Их можно сравнить с джазовыми музыкантами, которые на основе заданной темы создают совершенно новую композицию. В приложении к работе менеджера это означает, что в краткосрочном периоде нужно уметь извлекать выгоду из удачного стечения обстоятельств, а в долгосрочном – предпринимать превентивные действия. Я приведу два примера: один является иллюстрацией к первому случаю, другой – ко второму.

Такие умеренные радикалы, как Крис Морган, понимают, что благоприятные возможности для преобразований зачастую появляются неожиданно: это счастливая случайность, все равно как если бы вы нашли 20 долларов на обочине. Крис работал инвестиционным управляющим в отделе аудита одной нью-йоркской корпорации. Он взял за правило максимально сокращать непроизводительные расходы. Например, в целях экономии бумаги он печатал документы через один интервал уменьшенным шрифтом на обеих сторонах листа. Крис заметил, что сэндвичи в местной кафетерии продаются в пластиковых упаковках, которые сотрудники выкидывают сразу же, как только дожуют свою порцию. Тогда он отшел в сторону администратора кафе. «Мэри, – сказал Крис, широко улыбаясь, – эти сэндвичи с индейкой выглядят так аппетитно, что слюнки текут! Но вот что я подумал... а нельзя ли их упаковывать, только если об этом попросит клиент?» Пойдя на столь незначительное изменение, кафетерий, по словам Криса, смог существенно сэкономить на упаковке.

Крису удалось «раскачать лодку», предприняв следующие шаги. Во-первых, он воспользовался благоприятной ситуацией, сосредоточив усилия на легкодостижимых преобразованиях, которые к тому же можно было провести вполне безболезненно. Во-вторых, для решения проблемы он применил тонкий подход: не стал критиковать Мэри, а сделал ее своим сторонником (похвалил аппетитные сэндвичи, после чего осторожно внес свое предложение). В-третьих, он объяснил преимущества предлагаемых преобразований, указав на то, какие выгоды они сулят кафетерии. Он начал обсуждение, в которое, благодаря Мэри, вскоре включился уже весь персонал кафетерия. Наконец, он побудил людей к действиям: благодаря его инициативе работники кафетерия выявили и устранили еще дюжину позиций, по которым наблюдалось расточительное расходование средств.

Расшевелите коллег, заставьте их обсуждать ваше поведение, заразите своим примером достаточное количество людей – и рано или поздно вы добьетесь реальных перемен. Этот тезис наглядно иллюстрирует опыт топ-менеджера Джейн Адамс. В 1995 году Джейн была принята на должность начальника подразделения по разработке программного обеспечения молодой, чрезвычайно быстро развивающейся технологической компании, еще не осуществившей первичного размещения акций на рынке. В подчинении Джейн оказалось 100 человек, главным образом мужчин. Генеральный директор компании был сторонником авторитарных методов руководства и считал, что все менеджеры должны, как и он, демонстрировать жесткость по отношению к подчиненным. Джейн была новичком, и ей очень хотелось прижиться в компании, однако борьба за власть и командный стиль руководства ей претили. Им она предпочитала сотрудничество и была убеждена в необходимости делегирования полномочий. Джейн хотела изменить организационную культуру, однако знала, что спорить с генеральным директором бессмысленно. У нее в подчинении был целый отдел, и она решила действовать на доступном ей уровне, управляя своим коллективом так, как считала правильным. Джейн использовала любую возможность, чтобы разделить полномочия с подчиненными, и призвала их следовать ее примеру. Всякий раз, когда кто-либо из сотрудников компании самостоятельно принимал решение, она хвалила его в присутствии непо-

средственного начальника. Джейн поощряла в своих подчиненных готовность к разумному риску и даже просила сообщать ей, если что-то в ее поведении кажется им неприемлемым.

Когда Джейн попросили выступить перед руководством компании с презентацией программы, над которой работал ее отдел, она перепоручила это задание тем, кто непосредственно занимался данным проектом. Топ-менеджеры вначале были удивлены, однако Джейн заверила их, что докладчики отлично справятся со своим заданием. В итоге ее подчиненные приобрели ценный опыт и завоевали уважение руководства, что вряд ли было бы возможно, работай они под началом другого менеджера.

Некоторые коллеги говорили Джейн, что ее подход к руководству выгодно отличается от господствующего в компании жесткого стиля управления. «Спасибо, я рада, что вы это заметили», – отвечала она с мягкой улыбкой. Прошел год, и, к радости Джейн, кое-кто из ее непосредственных подчиненных и сам перешел на принципы сотрудничества и доверия в отношениях с нижестоящим персоналом. Вскоре сотрудники других подразделений, прослышав, как приятно работать под началом Джейн, начали просить руководство о переводе в ее отдел. Что особенно важно, подразделение Джейн стало считаться одной из лучших площадок подготовки кадров, а сама она – прекрасным учителем и наставником молодых талантливых специалистов. Нигде больше нельзя было приобрести такой опыт и уверенность в своих силах, научиться такому ответственному отношению к делу, как здесь.

Если возможность, представившаяся Крису Моргану, была счастливым случаем и вела лишь к краткосрочным переменам, то в случае Джейн Адамс можно говорить о долгосрочных возможностях: она разрабатывала свою «золотоносную жилу» последовательно и методично. Но в обоих случаях способность заметить благоприятную ситуацию и воспользоваться ею сыграла ключевую роль в проведении преобразований.

Создание стратегического альянса

До сих пор мы говорили об изменениях, проводимых умеренными радикалами, по сути дела, в одиночку. А что если эти реформаторы будут действовать вместе с союзниками? Очевидно, это еще более укрепит их уверенность в необходимости преобразований, откроет доступ к ценным ресурсам и полезной информации, даст возможность воспользоваться технической и экспертной помощью, обзавестись связями и заручиться моральной поддержкой. Но и это еще не все. Самое важное, что, имея сторонников, реформаторы смогут решительнее затрагивать острые вопросы.

Когда человек заручается поддержкой единомышленников, так же как и он настроенных на умеренные перемены, создается довольно влиятельный стратегический альянс. Именно это произошло в одной крупной фирме по оказанию профессиональных услуг, когда давно работающие в ней женщины нашли сторонников в лице сослуживцев-мужчин. Высшее руководство компании поручило четырем сотрудницам разобраться, почему женщины-консультанты не задерживаются в компании. В ходе «расследования» женщины обсудили особенности корпоративной культуры, для которой 70-часовая рабочая неделя считалась нормой. Кроме того, большинство консультантов компании основную часть времени проводили в разъездах, встречаясь с клиентами. От такого режима были избавлены только сотрудники, работающие на неполную ставку, – в основном это были женщины, имеющие семьи. Но и их оценивали по тем же критериям, что и сотрудников с полной занятостью, – в частности ожидали от них значительных переработок. Многие из этих женщин были отличными специалистами, однако они не выдерживали таких жестких требований и увольнялись. Чтобы исправить положение, четыре сотрудницы решили привлечь к этой проблеме внимание менеджеров-мужчин, которые, как им было известно, тоже хотели бы побольше времени проводить с семьей. Мужчины согласились, что ситуация действительно крайне серьезна и компания не может больше терять ценные кадры. Они пообещали женщинам помочь в решении этого вопроса, и через несколько месяцев система оценки персонала была скорректирована: теперь любой сотрудник мог добиться успеха независимо от продолжительности его рабочего дня.

Умеренные радикалы не позволяют «оппозиции» помешать им добиться задуманного. Конечно, они прекрасно понимают, что не смогут обойтись без людей, представляющих большинство. Например, Пол Вилгус сумел начать революционные преобразования в компании после того, как привлек оппозицию на свою сторону. В 1991 году Пол пришел в Allied Domecq, компанию по производству алкогольных напитков (среди ее торговых марок – Courvoisier и Beefeater), на должность директора по маркетингу ее пивоваренного отделения. Созданная в 1961 году в результате объединения трех английских пивоваренных компаний, имевших в собственности несколько пабов, Allied Domecq унаследовала от них бюрократическую корпоративную культуру. Генеральный директор Тони Хейлз признавал необходимость серьезных внутриорганизационных преобразований и ценил Пола за его ум и свежий взгляд. Поэтому Тони разрешил Полу покинуть пост директора по маркетингу и работать непосредственно под его началом. Генеральный директор отдал распоряжение о создании отдела обучения и подготовки персонала в составе девяти человек. Эти люди должны были помочь сотрудникам корпорации избавиться от стереотипов мышления и развить в себе творческое начало. Однако, несмотря на благословение сверху и два года успешной работы нового отдела, находились менеджеры, которые считали все это пустой затеей. А когда Дэвид – руководитель отдела внутреннего аудита – получил задание проанализировать случаи неэффективного расходования средств, он вызвал на ковер Пола.

Пол решил отнестись к Дэвиду не как к противнику, а как к единомышленнику, даже как к другу. В ходе встречи он, вместо того чтобы защищаться и оправдываться, постарался продемонстрировать Дэвиду достоинства своей обучающей программы. Он объяснил коллеге весь ход процесса: сначала консультанты помогают работникам осознать свои индивидуальные ценности, затем работают с ними в командах, чтобы в коллективе сформировались новые групповые ценности, которые готов исповедовать каждый, наконец, индивидуальные и групповые ценности приводятся в соответствие с общекорпоративными. «Дэвид, вы просто не поверите, как меняются люди, – с азартом говорил Пол. – После этих семинаров они начинают относиться к работе с куда бóльшим интересом. Они видят в ней больше смысла и целесообразности и поэтому работают с бóльшим удовольствием и отдачей. Они реже берут больничный, раньше начинают рабочий день и высказывают гораздо более ценные идеи». Стоило Дэвиду оценить значение этой программы, как он принялся обсуждать с Полом возможности ее проведения в отделе внутреннего аудита.

Пол не испугался, что система его задавит. Он верил, что делает важное дело, и стремился находить оригинальные решения, основанные на принципах сотрудничества. Он не стал занимать оборонительную позицию в разговоре со своим оппонентом и сумел найти с ним общий язык. Все это позволило ему подготовить почву для проведения дальнейших преобразований в Allied Domescq. В итоге у Пола и Дэвида сложились конструктивные рабочие отношения, благодаря которым удалось изменить имидж отдела внутреннего аудита, который раньше воспринимался исключительно как надзирающий орган. Теперь он получил название отдела аудиторских услуг, а Дэвид, как его глава, стал горячим сторонником Пола.

Умеренные радикалы понимают, что люди, представляющие мнение большинства, могут оказать и другую помощь. Дело в том, что желание реформаторов изменить существующую ситуацию почти всегда наталкивается на препятствующую этому организационную реальность, и тут-то бывает очень полезен совет хорошо осведомленных людей, готовых подсказать, насколько решительно следует действовать в данной ситуации. Например, когда феминистка, пытающаяся добиться более справедливого отношения к женщинам в своей компании, заводит дружбу с республиканцем консервативного толка, она знает: он может предупредить ее о скрытых политических угрозах. Когда выходец из Латинской Америки добивается того, чтобы в локальной корпоративной сети разместили испанскую версию какого-то справочника или руководства, он понимает, что белый администратор, знающий только один язык, способен тем не менее оказать ему неоценимую помощь.

Разумеется, умеренные радикалы отдают себе отчет в том, что не каждый может стать их союзником, но при этом они понимают, насколько бессмысленно относиться к сторонникам существующего порядка как к врагам. Четыре сотрудницы, о которых шла речь выше, обнаружили недостатки в системе оценки персонала, но ни в чем не обвинили своих коллег-мужчин. Пол завоевал расположение Дэвида благодаря тому, что с самого начала решил не критиковать его, сочтя, что для этого нет достаточных оснований. Действительно, умеренные радикалы постоянно обдумывают все возможные варианты действий в конкретной ситуации: «При каких условиях и в отношении каких вопросов имеет смысл объединяться с другими сотрудниками? Как правильнее всего использовать такой альянс для подкрепления собственных усилий?»

* * *

Бесспорно, какого-то единственно верного пути осуществления изменений нет и быть не может. То, что в данных обстоятельствах подходит одному, может оказаться совершенно бесполезным для другого и в других условиях. Вышеприведенные примеры показывают, как умеренные радикалы используют целый ряд особых методов для проведения преобра-

зований постепенно, мягко и безболезненно. Иногда их действия почти незаметны; в других случаях это более крупные и публичные акции. Такие реформаторы распространяют свое влияние, «вербуя» сторонников и привлекая к себе внимание своими словами и поступками, заставляя коллег говорить о себе. Эти люди могут многому научить топ-менеджеров, ведь им хорошо известен механизм эволюционных перемен.

Умеренные радикалы не любят громких лозунгов. Они ставят перед собой амбициозные цели, но при этом используют довольно скромные средства. Они твердо придерживаются своих убеждений, но демонстрируют гибкость, пытаясь воплотить их в жизнь. Их действия на первый взгляд выглядят довольно скромными, однако последствия таких действий распространяются, подобно вирусу. Умеренные реформаторы страстно желают перемен, но знают, что необходимо проявлять терпение. Зачастую они действуют в одиночку, но им удается сплотить коллектив. Они не стремятся навязывать свои представления, они просто начинают диалог. Они не сражаются с могущественными врагами, а ищут влиятельных друзей. В случае неудачи они не опускают руки и продолжают идти вперед. Все это им удается потому, что умеренные радикалы понимают суть действительно революционных преобразований: такие изменения могут произойти внезапно, но, как правило, требуют времени, упорства и терпения.

Впервые опубликовано в выпуске за октябрь 2001 года.

Управление в переломный момент

В. Чан Ким, Рене Моборн

В феврале 1994 года Уильям Брэттон стал комиссаром полиции Нью-Йорка. Условия были не самые простые. Дело в том, что Департамент полиции Нью-Йорка с двухмиллионным бюджетом и штатом, насчитывающим 35 000 офицеров, представлял собой очень непростую организацию с точки зрения управления. Шли бесконечные войны за полномочия и финансирование. Сотрудники получали меньше, чем в других комиссариатах, а продвижение по службе мало соотносилось с реальными достижениями. Уровень преступности в городе стал запредельным, в прессе «Большое яблоко»⁴ все чаще называли «Гнилым яблоком». Социологические исследования показывали, что после роста преступности на протяжении последних 30 лет полиция оказалась бессильна перед криминальным миром. Ей оставалось только реагировать на уже произошедшие преступления.

Спустя два года Билл Брэттон сумел превратить Нью-Йорк в один из самых безопасных городов в стране, не увеличивая расходов на полицию. В 1996-м уровень уголовных преступлений снизился на 39 % по сравнению с 1994-м, убийств – на 50 %, краж – на 35 %. Исследования института Gallup показали, что доверие общественности к Департаменту полиции Нью-Йорка выросло с 37 до 73 %, одновременно улучшилась и удовлетворенность работой в Департаменте, достигнув доселе невиданного уровня. Популярность Брэттона была огромной, в 1996 году он появился на обложке журнала *Time*. Самое удивительное, пожалуй, то, что достижения сохранялись и приумножались даже после того, как Брэттон покинул свой пост, – то есть в культуре и стратегии организации произошел фундаментальный сдвиг. Уровень преступности продолжал снижаться – в 2002 году статистика показала, что в Нью-Йорке он самый низкий среди 25 крупнейших городов США.

Перемены, произошедшие в Департаменте полиции Нью-Йорка, впечатлят любого полицейского руководителя. Однако для Брэттона это был лишь один из пяти серьезнейших переворотов за 20 лет службы. Департамент полиции Лос-Анджелеса пригласил Брэттона на работу в надежде, что ему удастся повторить успех Нью-Йорка и Бостона (см. врезку «Брэттон в действии»), чтобы ознакомиться с достижениями этого человека).

В чем же секрет Билла Брэттона? Нас как исследователей в области управления всегда завораживал спусковой механизм перемен, благодаря которому организации, находившиеся на краю гибели, вдруг оживали. В попытках найти общие черты, приводящие к таким переменам, мы собрали данные о более чем 125 коммерческих и некоммерческих организациях. Впервые мы обратили внимание на Брэттона в начале 1990-х, когда он совершил переворот в нью-йоркской транспортной полиции. Ему удивительным образом удавалось реализовать необходимые изменения в рекордно короткие сроки, несмотря на то что перед ним вставали четыре основные проблемы, на которые менеджеры постоянно указывают как на мешающие продуктивной работе: сопротивление изнутри, ограниченные ресурсы, низкая мотивация персонала и личные интересы. Мы решили, что если Брэттон смог преодолеть все эти препятствия и справиться со своей задачей, то у него есть чему поучиться.

⁴ The Big Apple (англ.) – неформальное название Нью-Йорка. – Прим. ред.

Идея вкратце

Как можно преодолеть препятствия, встающие перед организацией в тот момент, когда необходимы изменения? Речь идет о привычке к сложившемуся положению, ограниченности ресурсов, низкой мотивации сотрудников и сопротивлении власти имущих, отстаивающих собственные интересы.

Мы рекомендуем вам поучиться у комиссара полиции Билла Брэттона, которому удалось проделать это пять раз. Наиболее невероятное его достижение – превращение одного из самых опасных городов, Нью-Йорка, в самый безопасный.

Брэттон использовал технику управления в переломный момент, для того чтобы безапелляционно заявить о необходимости перемен. Он сосредоточил нужные ресурсы на самых проблемных участках, мобилизовал ключевых сотрудников и заставил замолчать скептиков.

Конечно, далеко не все менеджеры обладают теми личными качествами, которые присущи Брэттону, но любой может попытаться добиться успеха, используя его формулу.

На протяжении нескольких лет получая материалы по профессиональным и личным каналам, а также используя общедоступную информацию о полиции, мы систематически сравнивали стратегические, управленческие и оперативные данные о том, как действовал Брэттон. Кроме того, мы взяли интервью у многих людей, сыгравших немаловажную роль в процессе изменений, а также у него самого. Мы опросили и других людей, в силу своей профессии или по иным причинам следивших за происходящим.

Мы пришли к выводу, что Брэттон использовал каждый раз один и тот же метод – управление в переломный момент. Термин «переломный момент» общеизвестен и берет начало в эпидемиологии. Суть его применительно к лидерству заключается в том, что как только количество людей, вовлеченных в решение проблемы, достигает критической массы, следом стремительно начинают присоединяться и остальные. И тогда фундаментальные изменения становятся неизбежны. Запустить этот механизм под силу только тем, кто сможет заявить о необходимости преобразований так, что ни у кого не останется и тени сомнения. Эти лидеры должны мобилизовать все ресурсы и сконцентрироваться на действительно важных вопросах, максимально использовать лояльность всех ключевых фигур и заставить замолчать скептиков. Каждый раз, осуществляя перевороты в организациях, Брэттон выполнял все эти условия.

Идея на практике

Четыре шага к переломному моменту

1. Преодолейте препятствия в умах

Чтобы необходимость перемен выглядела по-настоящему убедительно, мало оперировать плохими показателями и требовать лучших. Ключевые менеджеры должны прочувствовать проблемы организации, а не просто знать о них.

Пример: Одно время жители Нью-Йорка считали метро самым опасным местом в городе. Однако высшие чины транспортной полиции не воспринимали эти страхи всерьез, так как никто из них на метро не ездил.

Брэттон настоял на том, чтобы все офицеры транспортной полиции, включая его самого, пересели на метро – так он хотел побороть их равнодушие. Увидев закрытые турникеты, молодежные банды и прочих маргиналов, руководство полиции решило, что пора взять на себя ответственность и изменить ситуацию.

2. Решите проблему ресурсов

Вместо того чтобы умерить свои амбиции и обречь организацию на заурядное существование или запросить дополнительные ресурсы, которые могут быть нужнее в других местах, сосредоточьте то, чем вы располагаете, на направлениях, больше всего требующих изменений.

Пример: Так как наибольшее количество преступлений происходило в одних и тех же местах, Брэттон направил людей именно туда, а не расставил полицейских по одному на всех станциях, выходах и переходах.

3. Разберитесь с мотивацией

Чтобы стратегия воплотилась в реальность, сотрудники должны понимать, что нужно делать, и желать этого. Однако не пытайтесь изменить организацию полностью – такой путь обременителен и затратен. Вам необходимо замотивировать ключевых лидеров мнений, людей с многочисленными связями.

Такое воздействие подобно сбиванию центральной кегли в боулинге – сшиб ее, и за ней повалились все остальные. Как правило, в организации есть несколько ключевых фигур, связанных общими интересами, благодаря чему их легко выявить и мотивировать.

Пример: Брэттон вывел на сцену таких сотрудников – начальников участков – на совещаниях по стратегии борьбы с преступностью. Дважды в неделю на этих мероприятиях полицейское руководство активно интересовалось успехами на местах. И что же? Процесс спустился ниже: младшие чины приучились брать на себя ответственность и начали демонстрировать хорошие показатели.

Важно стремиться к достижимым целям. Брэттон убеждал коллег, что Нью-Йорк должен становиться безопасным постепенно: улица за улицей, квартал за кварталом, район за районом.

4. Удалите политические препятствия

Даже когда организация подходит к переломному моменту, всегда найдется кто-то, кто будет сопротивляться изменениям. Вы сможете нейтрализовать скептиков, если своевременно привлечете на свою сторону кого-то из высшего руководства.

Пример: В Департаменте полиции Нью-Йорка своей правой рукой Брэттон назначил Джона Тимони, ветерана с 20-летним стажем. Тимони знал ключевых игроков в департаменте и их политические игры. Он своевременно вычислил потенциальных саботажников и противников перемен среди руководства и подсказал необходимые перестановки.

Нужно заставить замолчать оппозиционно настроенных сотрудников, предъявив им неоспоримые факты. Брэттон объяснил начальникам участков, что для осуществления регулярного мониторинга статистики преступлений понадобится всего 18 минут в день. Это всех устроило.

Многие менеджеры только мечтают о достижениях Брэттона. Даже Джеку Уэлчу понадобилось десять лет и десятки миллионов долларов, чтобы превратить General Electric в того гиганта, которым компания стала теперь. Далеко не у всех генеральных директоров есть

ресурсы Уэлча. Как правило, даже при попытках реализовать не самые серьезные перемены руководители сталкиваются с таким количеством препятствий, что нередко опускают руки. И все же мы нашли пример того, как мечта стала реальностью. Одна черта, присущая манере Брэттона преодолевать препятствия, нас особенно впечатлила – это последовательность, с которой он действует. Таким образом, становится ясно, что его успех основан не только на его личных качествах, но и на наличии определенной методики, а это значит, что его можно повторить, овладев навыком управления в переломный момент.

Далее мы постараемся объяснить суть подхода, позволившего Брэттону преодолеть инерцию организации и достигнуть переломного момента. Сначала мы расскажем о том, как Брэттону удалось побороть сопротивление в умах коллег и помочь им осознать необходимость радикальных перемен. Затем мы перейдем к тому, как он справился с нехваткой ресурсов и даже смог выгодно использовать непростое положение. Третью часть статьи мы посвятили анализу того, что делал Брэттон, столкнувшись с недостатком мотивации, поразившим даже лучших сотрудников полиции. А в конце мы разберем, как Брэттон смог нейтрализовать противодействие в верхах (см. графическое изображение изложенных идей во врезке «Обзор управления в переломный момент»).

Устраните барьеры в головах сотрудников

Когда в организации планируются существенные перемены, одна из главных битв происходит в сознании сотрудников: вы должны им объяснить, в чем источник проблемы и почему необходимы преобразования. Многие управляющие просто демонстрируют некие показатели и настаивают на том, что они должны быть выше. Увы, доводы, построенные на цифрах, не оказывают должного воздействия. Линейные менеджеры – а именно на них и необходимо оказать влияние – воспринимают цифры как некие абстракции. Руководители, чьи подразделения показывают хороший результат, считают, что их критика не касается. Те же, чьи подчиненные по статистике работают плохо, считают, что им сделали выволочку. Они скорее начнут изучать рынок труда, чем решать проблемы организации.

Лидеры вроде Брэттона, практикующие управление в переломный момент, не оперируют цифрами, когда хотят добиться изменения в сознании коллег. Напротив, они стараются погрузить тех в реальность, чтобы ключевые менеджеры столкнулись с проблемами лично, на собственной шкуре прочувствовали недостатки работы организации, а не просто услышали о них. Достигнутое таким образом понимание того, что есть проблема и ее нужно решать, по-настоящему укореняется в сознании. Этот момент очень важен, если вы хотите убедить сотрудников в необходимости изменений и в том, что они смогут их совершить.

Когда в апреле 1990 года Брэттон возглавил транспортную полицию Нью-Йорка, он обнаружил, что никто из ее высших чинов не пользуется метро. Они передвигались по городу на служебных автомобилях. Избавленные от необходимости спускаться в подземку и убежденные статистикой в том, что там совершается только 3 % преступлений, эти люди не воспринимали всерьез беспокойство горожан по поводу безопасности метрополитена. Брэттон решил сломить их равнодушие и настоял на том, чтобы все полицейские чины, включая его самого, регулярно ездили на метро. Многие в руководстве полиции сделали это впервые за многие годы – и сразу же столкнулись с теми неприятностями, которые для обычных людей стали повседневностью: с закрытыми турникетами, агрессивными попрошайками, бандами молодых людей, толкающих пассажиров на платформах, с бродягами и пьяницами, развалившимися на скамейках. Высшему руководству стало очевидно: несмотря на то что по-настоящему серьезные преступления в метро совершаются редко, опасность и беспорядок здесь повсюду. Столкнувшись лицом к лицу с этой неприглядной реальностью, полицейские чины уже не могли отрицать, что принципы работы нью-йоркской подземки необходимо менять.

Брэттон не раз пользовался тем же способом привлечь внимание к проблеме. Когда он руководил Транспортным управлением залива Массачусетс, которое отвечает за бостонское метро и автобусы, его начальник решил приобрести более дешевые и маленькие патрульные машины. Вместо того чтобы спорить, Брэттон пригласил его прокатиться по району в автомобиле как раз такого размера, выдвинув вперед сиденья, чтобы глава полиции смог лично испытать, как себя почувствует на этом месте патрульный ростом около 1,8 метра. Брэттон проехал по всем колдобинам, которые сумел найти. Кроме того, отправляясь в эту поездку, Брэттон надел все обычные атрибуты полицейского: ремень, наручники, оружие. Стало очевидно, что места в машине мало. Уже через два часа начальник захотел покинуть машину. Он заявил, что не представляет, как в ней можно находиться так долго. В итоге полиция получила более просторные автомобили, как и хотел Брэттон.

Брэттон в действии

Департамент полиции Нью-Йорка не был первой организацией, в которой Брэттону удалось произвести переворот. В таблице приведены наиболее трудные ситуации, которые он смог изменить за 20 лет своей реформаторской работы.

Место	Полиция Бостона, 4-й участок	Транспортное управление залива Массачусетс	Городская полиция Бостона	Транспортная полиция Нью-Йорка	Департамент полиции Нью-Йорка
Время	1977-1982	1983-1986	1986-1990	1990-1992	1994-1996
Должность	Сержант, лейтенант	Инспектор	Инспектор	Начальник полиции	Комиссар
Проблемы	Нападения, продажа наркотиков, проституция, пьянство в общественных местах, повальное распространение граффити. Жители Бостона не решались посещать бейсбольные игры и другие мероприятия, а также ходить в магазины в районе Фенуэй, так как опасались нападений, грабежей и угона	За пять лет уровень преступности в метро значительно возрос. СМИ называли бостонское метро «поездом ужасов». В газете <i>Boston Globe</i> была напечатана целая серия заметок о некомпетентности полиции	Полиция страдала от недостатка современного оборудования, прописанных процедур и дисциплины. Шестьсот сотрудников городской полиции демонстрировали довольно низкий уровень надежности, моральных принципов и дисциплины	В течение трех лет уровень преступности рос на 25% ежегодно, превышая общегородской показатель в два раза. Жители старались не пользоваться метро, считая его самым опасным местом в городе. В день совершалось около 170 000 неоплаченных проходов через турникеты, что обходилось городскому бюджету в \$80 млн ежегодно. Агрессивные попрошайки и вандализм царили в подземке. Внутри метро жило около 5000 человек	Средний класс стремительно переезжал за город в поисках более высокого качества жизни. Общество испытывало сильный стресс из-за высокого уровня преступности. Преступление рассматривалось как нарушение социальных норм. Бюджет полиции Нью-Йорка (в придачу к сокращениям персонала) урезали на 35%. Мотивация сотрудников была низкой, им недоплачивали

Место	Полиция Бостона, 4-й участок	Транспортное управление залива Массачусетс	Городская полиция Бостона	Транспортная полиция Нью-Йорка	Департамент полиции Нью-Йорка
Результат	Значительное сокращение количества преступлений в районе Фенуэй. Вернулись туристы и местные жители, целостность города восстановлена	Уровень преступности снизился на 27%, число арестов в год увеличилось с 600 до 1600. Подразделение стало отвечать более чем 800 стандартам Национальной аккредитационной комиссии полицейских подразделений и, таким образом, стало 13-м в стране из тех, кто смог получить аккредитацию. За время работы Брэттона подразделение обзавелось 55 машинами среднего размера, новой униформой и эмблемами. Количество перевозок стало расти	Сотрудники воспряли духом, после того как Брэттон привил им чувство ответственности, обязательность соблюдения протокола и гордость за свою работу. За три года подразделение превратилось из деморализованной, вялой, бездействующей структуры, которую мало уважали как собственные сотрудники, так и жители города, в гордое проактивное полицейское подразделение. За время работы Брэттона подразделением были приобретены 100 машин, вертолет и сверхсовременная радиосистема	За два года работы Брэттона удалось снизить уровень особо тяжких преступлений на 27%, а краж — на 40%. Увеличилось доверие к метро, соответственно, вырос и пассажиропоток. Количество «зайцев» сократилось вдвое. В период работы Брэттона было закуплено современное коммуникационное оборудование, пистолеты и новые патрульные машины, которых в итоге стало вдвое больше, чем было изначально	Общий уровень преступности снизился на 17%. Количество особо тяжких преступлений снизилось на 39%. Количество убийств сократилось на 50%. Количество краж упало на 35% (грабежей — на одну треть, взломов — на одну четверть). Годовое число жертв преступлений снизилось на 200 000 по сравнению с 1990-м. К концу работы Брэттона рейтинг полиции Нью-Йорка вырос до 73%, тогда как четыре годами раньше он составлял всего 37%

Брэттон снова подтвердил значимость личного опыта, настояв на том, чтобы сотрудники общались с теми, кого защищают. И это дало удивительные результаты. В конце 1970-х годов на территории 4-го полицейского участка Бостона, где располагаются филармония, Материнская церковь христианской науки и другие культурные объекты, значительно вырос уровень преступности. Общество было запугано, жители продавали квартиры и уезжали, дела шли все хуже и хуже. Однако в криминальной статистике Бостона это не отражалось. Все выглядело так, будто полиция работает великолепно: быстро реагирует на звонки в службу спасения 911, выслеживает серьезных преступников. Чтобы разрешить этот парадокс, Брэттон велел своим сотрудникам начать встречаться с местными жителями в школах и городских администрациях, где люди могли высказать сержантам и детективам свои страхи. Идея кажется достаточно очевидной, однако прежде никто в бостонской полиции до нее не

додумался. Вполне вероятно, дело было в том, что руководство стремилось держать дистанцию между полицией и населением, чтобы избежать коррупции.

Обзор управления в переломный момент

Такие лидеры, как Билл Брэттон, используют состоящую из четырех шагов стратегию, когда им надо реализовать быстрые, кардинальные и долгосрочные перемены, располагая ограниченными возможностями. Когнитивные и ресурсные барьеры, представленные здесь, – это препятствия, с которыми сталкивается организация, пытаясь переориентироваться и сформулировать новую стратегию. Мотивационные и политические барьеры не дают воплотить стратегию быстро. Устранение всех четырех препятствий позволяет быстро переориентировать и воплотить стратегию. Преодоление барьеров – непрерывный процесс, поскольку сегодняшние новшества вскоре становятся общепринятой нормой.



Неприятные последствия прежнего подхода сразу стали очевидны. Встречи начинались с презентаций офицеров: они рассказывали, над чем работают и почему. Когда после этого приходившим предлагали высказаться, раз за разом открывалось удивительное противоречие: полицейские и жители района по-разному воспринимали происходящее. В то время как офицеры очень гордились раскрытием серьезных дел, таких как воровство в крупных размерах или убийство, жители полагали, что эти преступления не слишком влияют на их безопасность. В гораздо большей степени их волновали разные «мелочи»: проститутки, попрошайки, взломанные машины тут и там, грязь на тротуарах. Вскоре эти встречи заставили местную полицию сильно пересмотреть приоритеты в работе. Впоследствии Брэттон не раз использовал подобные мероприятия, продвигая идею о необходимости преобразований.

Преодолеть сопротивление в головах в немалой степени помогла стратегия внутренних коммуникаций Брэттона. Обычно в полиции для этого используются рапорты, бюллетени и т. п. Брэттон знал, что они обычно сразу летят в корзину, так как сотрудники сильно заняты или просто пренебрежительно к ним относятся. Однако офицеры довольно живо

интересовались слухами и публикациями в СМИ, связанными с руководством. Понимая это, Брэттон часто обращался за помощью к специалистам по коммуникациям. В Нью-Йорке он нанял Джона Миллера, журналиста, проводящего частные расследования и известного своим смелым и новаторским подходом. Миллер организовал взаимодействие Брэттона с сотрудниками посредством видеосообщений, демонстрируемых на утренних переключках. Таким образом, Брэттон становился ближе к людям, на которых хотел повлиять. Кроме того, журналистская сноровка Миллера помогла Департаменту полиции Нью-Йорка сделать так, чтобы интервью и заметки в прессе были созвучны задачам Брэттона.

Разберитесь с проблемой ресурсов

После того как коллектив в организации осознает необходимость перемен и более или менее придет к согласию в том, что именно надо делать, руководители часто сталкиваются с другой проблемой – нехваткой ресурсов. Достаточно ли средств для реализации изменений? Большинство топ-менеджеров, готовясь к реформам, делают одну из двух вещей. Они или умиряют свои амбиции, тем самым обрекая компанию на заурядное существование и снова деморализуя персонал, или пытаются выпросить больше средств у банкиров и акционеров. Второй вариант требует значительного времени и отвлекает от основной задачи.

И все же можно не попадать в эту ловушку. Руководители, подобные Брэттону, знают, как достичь цели, оперируя тем, что уже есть в распоряжении. Секрет заключается в том, чтобы сконцентрировать основные ресурсы в тех местах, которые особенно остро нуждаются в изменениях и где можно добиться наибольшего результата. Именно эта идея лежит в основе ставшей знаменитой (и когда-то горячо обсуждавшейся) философии «нулевой терпимости» Брэттона.

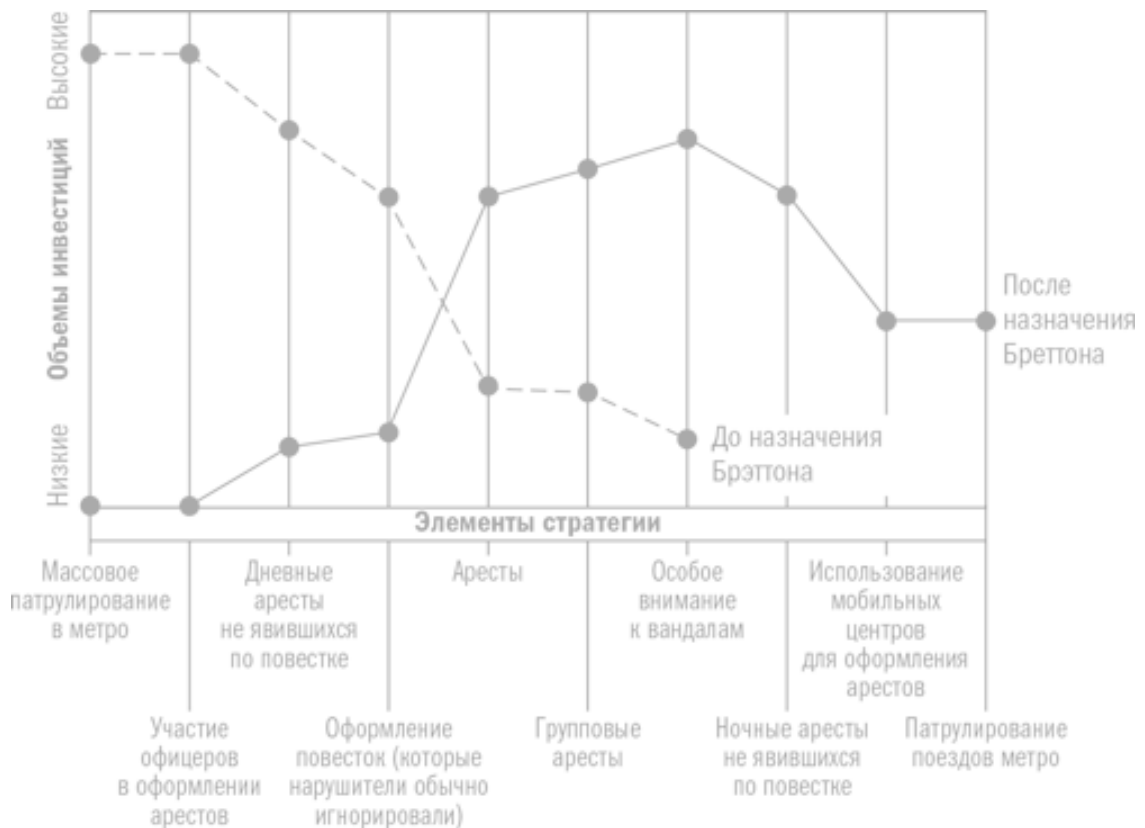
Необходимость перемен его коллеги осознали, теперь нужно было убедить их беспристрастно проанализировать сложившийся порядок вещей и понять, что делается неправильно. Брэттон и обратился к цифрам, чтобы продвинуть свою стратегию. Возьмем, к примеру, проблему с подразделением полиции Нью-Йорка по борьбе с незаконным оборотом наркотиков. Предшественники Брэттона не воспринимали это подразделение всерьез, возможно, потому что основной задачей считали реагирование на звонки в службу спасения. В результате борьбой с преступлениями, связанными с наркотиками, занимались только 5 % сотрудников полиции.

На первой встрече с руководством нью-йоркской полиции заместитель Брэттона по стратегии борьбы с преступностью Джек Мейпл спросил собравшихся, какой процент преступлений, по их мнению, связан с наркотиками. Кто-то ответил, что 50 %, кто-то – что 70 %, наименьшим названным числом было 30 %. Тогда Мейпл обратил внимание коллег на то, что при таких оценках 5 % сотрудников, занятых проблемой наркотиков, – это очень мало. Более того, оказалось, что это подразделение работает с понедельника по пятницу, тогда как самый большой оборот наркотиков и количество преступлений, связанных с ними, приходится на выходные. Почему же тогда сформировался такой график? Да потому что так было всегда, так сложилось с незапамятных времен. Как только все эти факты выплыли наружу, требование Брэттона перераспределить сотрудников и ресурсы было принято безоговорочно.

Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перераспределит ресурсы

Сравнивая стратегии разных компаний, мы любим использовать инструмент, который называем стратегической канвой. Она выявляет различия в стратегии и распределении ресурсов. Приведенная здесь схема демонстрирует разницу в стратегии транспортной полиции Нью-Йорка до и после назначения Брэттона руководителем. Вертикальная ось показывает относительный уровень распределения ресурсов. Горизонтальная ось показывает разные элементы стратегии, в которые вкладывались средства. Хотя произошло значительное перераспределение ресурсов и показатели работы улучшились, общий объем расходуемых средств практически не изменился. Брэттон добился этого, сместив фокус с одних аспектов

работы полиции на другие или добавив новые. Например, он уменьшил время, затрачиваемое на оформление подозреваемых, начав использовать специальные мобильные центры.



Тщательный анализ фактов также помогает выявить те места, где можно задействовать меньше ресурсов. Именно это и продемонстрировал Брэттон, когда возглавлял нью-йоркскую транспортную полицию. Его предшественники отчаянно требовали увеличения финансирования, чтобы направить в метро больше патрульных, и настаивали на том, что только с полицейским на каждой ветке метро и на каждом из 700 выходов и входов можно противостоять преступности. Брэттон же полагал, что не обязательно увеличивать число патрульных, если правильно их передислоцировать. Чтобы доказать это, он попросил своих сотрудников проанализировать, где в подземке происходит больше всего преступлений. Выяснилось, что основная часть происшествий приходится на несколько станций и пару линий. Этот результат подтверждал, что поможет стратегия правильной расстановки сил. Кроме того, Брэттон велел офицерам, дежурившим в «горячих точках» метро, переодеться в повседневную одежду. Преступники быстро усвоили: если полиции не видно, это еще не значит, что ее нет поблизости.

Однако проблема распределения сотрудников была не единственной. Проанализировав ситуацию, Брэттон выяснил, как много времени офицеры тратят на аресты — около 16 часов, чтобы оформить одного подозреваемого и заполнить все необходимые бумаги. Более того, полицейские так ненавидели бюрократические процедуры, связанные с арестом, что при незначительных происшествиях старались его избегать. Брэттон понял, что если как-нибудь решит эту проблему, то сможет высвободить массу ресурсов и поднять уровень мотивации сотрудников. Вскоре в городе появились старые автобусы, превращенные в центры оформления арестов и расставленные возле самых «криминальных» станций метро. Время оформления сократилось до одного часа. Все эти инновации позволили Брэттону значительно снизить уровень преступности в метро, не задействуя большего числа сотрудни-

ков (схема «Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перераспределил ресурсы» показывает, как сильно изменилась ситуация в транспортной полиции).

Стремление Брэттона принимать решения на основе точных данных привело к созданию базы преступлений Compstat. Она используется для определения самых горячих точек, требующих вмешательства полиции. Еженедельно в нее вносят данные об арестах и преступлениях, включая место и время происшествия, а также задействованные силы на уровне участка, района и города. Отчеты Compstat позволили Брэттону и всему Департаменту полиции точно и быстро вычислять существующие и намечающиеся проблемные места и своевременно перебрасывать туда силы.

Брэттон также научился обменивать ненужные ему ресурсы на те, в которых была потребность. Как правило, руководители не любят показывать, что у них есть излишки, тем более одалживать что-то другим отделам, чтобы не лишиться этого совсем. В итоге через какое-то время организации оказываются переполнены лишними ресурсами, при не имея при этом того, в чем действительно нуждаются. Так, например, когда Брэттон стал начальником транспортной полиции, его консультант по общим вопросам и советник Дин Эссерман (ныне шеф полиции города Провиденс, штат Род-Айленд) обнаружил, что в распоряжении транспортного отдела оказался избыток немаркированных машин, но при этом ему сильно не хватает офисных помещений. В нью-йоркском отделе контроля за условно освобожденными, напротив, не было проблем с помещениями, но не хватало техники. Эссерман и Брэттон предложили провести обмен. Руководство с радостью согласилось, и транспортный отдел получил офис на первом этаже в отличном здании в деловом центре города. Вся эта история добавила авторитета Брэттону, что в дальнейшем помогло ему провести более серьезные изменения, а также зарекомендовало его в глазах руководства как человека, умеющего решать проблемы.

Замотивируйте сотрудников

Для достижения переломного момента очень важно убедить сотрудников в необходимости перемен. Не менее важно суметь обойтись теми средствами, которые есть в наличии. Однако, чтобы новая стратегия действительно была реализована, сотрудники должны не только знать, что делать, но и хотеть это делать. Многие руководители понимают, что подчиненных необходимо вдохновлять, но очень часто делают ошибку: пытаются мотивировать всю организацию. Этот процесс дорогостоящий и занимает слишком много времени, учитывая, что разнообразие мотивирующих интересов в крупной компании зачастую огромно.

Брэттон решил проблему, выделив ключевых влиятельных лиц. Это были люди как в организации, так и за ее пределами, обладающие огромным влиянием – благодаря связям, умению убеждать или возможности блокировать доступ к ресурсам. Брэттон считал таких людей чем-то вроде центральной кегли в боулинге – стоит ее сбить, и остальные повалятся следом. Замотивировав ключевых влиятельных лиц, руководитель избегает необходимости мотивировать всех остальных сотрудников – в итоге они и так оказываются под нужным воздействием. В организациях, как правило, не так уж много ключевых влиятельных лиц, и все они связаны между собой какими-то интересами. Поэтому выделить и подобрать к каждому ключ не так сложно.

Брэттон мотивировал таких людей, начав ярко освещать их действия. Возможно, самое значительное новшество, которое он реализовал в Департаменте полиции Нью-Йорка, – это проводимые два раза в неделю совещания, посвященные стратегии борьбы с преступностью. На этих мероприятиях верхушка управления полиции тесно общается с 76 начальниками участков. Именно их Брэттон посчитал основными источниками влияния, так как каждый из них напрямую взаимодействует с 200–400 подчиненными. Присутствие на совещании обязательно для всех высших чинов, включая шефов с тремя звездами, заместителей комиссаров и районных начальников. Брэттон старался посещать эти встречи так часто, как мог.

На совещаниях, проходивших в большой аудитории в командном центре, начальника участка приглашали выступить на сцене перед высшим руководством. Тому, кому предстояло делать доклад, сообщали об этом всего за два дня до этого события, так что людям приходилось быть всегда наготове. Выступающему задавали вопросы как руководители, так и другие начальники участков. Ему предстояло объяснить все графики и схемы, построенные на основе данных «Компстата», а также отчитаться, где и как на его участке реагировала полиция. В случае если график активности полиции не совпадал со всплесками преступлений, начальник должен был разъяснить причину. Также он рассказывал о том, что предпринимают офицеры, чтобы решать проблемы участка, и почему ситуация улучшается или ухудшается. Такие встречи позволяли Брэттону и высшему руководству полиции внимательно следить за тем, как начальники мотивируют своих сотрудников, руководят ими и насколько хорошо они справляются с горячими точками на своих участках.

Эти совещания изменили устои нью-йоркской полиции. Так как результаты работы стали демонстрироваться перед всеми, в организации начало развиваться искусство выступлений. Перед каждым совещанием всем раздавали листовки с фотографией выступающего и текстом, сообщающим, что он отвечает за результаты такого-то участка. Полицейские уже не могли переложить свои недоработки на соседей, так как их начальники присутствовали в зале и не смолчали бы. В то же время те, кому удавалось достигнуть значительных успехов, получали признание в том числе и за помощь коллегам. Совещания также позволяли начальникам участков делиться опытом. До Брэттона они почти никогда не собирались вместе. Постепенно такой стиль взаимодействия сотрудников одного ранга распространился и среди более низких чинов – начальники устраивали аналогичные совещания для сотрудни-

ков своего участка. Постоянно находясь в центре всеобщего внимания, офицеры стремились максимально эффективно направлять действия своих подчиненных в соответствии с общей стратегией.

При реализации такого метода мотивации очень важно, чтобы сотрудники понимали, что все происходящее справедливо, и могли извлекать уроки как из плохих результатов, так и из хороших. Подобные методы приносят пользу всей организации. Брэттон привлек к ним всех ключевых влиятельных лиц и четко объяснил правила проведения презентаций. Он рассказал, почему стратегические совещания так важны для реализации намеченной политики. Всеми этими действиями Брэттон обеспечил честность и прозрачность процесса.

Также Брэттон внес в совещания элемент обучения, настаивая на том, чтобы на них присутствовали высшие чины, и сам активно участвовал в обсуждениях. Начальники участков могли рассказывать о своих действиях, не думая, что хвастаются или, наоборот, позорятся. Успешных офицеров просили поделиться, как они добились таких результатов. В то же время слушатели – другие начальники участков – не испытывали неловкости от того, что их учат, так как это не они попросили коллег рассказать о своем опыте. Популярность Брэттона возросла еще больше, когда он подготовил шутливый видеоролик о том, как допрашивают начальников участков на совещаниях, тем самым дав понять коллегам, что отдает себе отчет, как много требует от них.

Брэттон использовал и другой мотивационный рычаг: постановку амбициозных целей. Это очень важная зона для управления переломным моментом. Если люди не верят, что цели достижимы, изменения, скорее всего, обречены на неудачу. Можно сказать, что цель Брэттона была практически нереальной. Кто поверил бы, что Нью-Йорк станет самым безопасным городом в Америке? И кто стал бы тратить время на то, чтобы добиваться исполнения столь эфемерной мечты?

Чтобы убедить коллег, Брэттон разбил реформу на цепочку взаимосвязанных задач для офицеров разного уровня. Он так сформулировал свою цель: Нью-Йорк должен стать безопасным – улица за улицей, квартал за кварталом, район за районом. Поданная таким образом, она выглядела уже более достижимой и измеримой. Перед простыми полицейскими на улицах стояла одна задача: сделать безопасными патрулируемые улицы, и все.

От начальников участков требовалось сделать безопасной вверенную им территорию. Аналогично были поставлены задачи перед полицейским начальством в районах. В итоге, независимо от должности, никто из офицеров не мог сказать, что перед ним стоит неподъемная задача. Таким образом, ответственность за перемены распространилась от Брэттона к каждому офицеру.

Преодолейте политические препятствия

Политика пронизывает как корпоративную, так и общественную жизнь в любой организации – этот урок герой нашей истории получил не самым приятным образом. В 1980 году тридцатичетырехлетний Брэттон был одним из самых молодых лейтенантов в полиции Бостона. Как-то раз он повесил в своем офисе табличку с выгравированной надписью: «Молодость и умение всегда берут верх над возрастом и хитростью». Спустя всего несколько месяцев, когда из-за импульсивности и внутренних политических игр его сместили на самую скучную работу, Брэттон снял эту табличку. Больше он никогда не забывал о том, что необходимо учитывать внутреннюю расстановку сил, интриги и заговоры, когда пытаешься провести в организации перемены. Даже если переломный момент наступил, всегда найдутся носители иных взглядов, которые постараются воспрепятствовать назревшим реформам. Чем ближе подходит время изменений, тем сильнее становятся эти влиятельные лица как в самой организации, так и за ее пределами, они будут мешать и серьезно вредить реформам, защищая свои интересы.

Брэттон решил эту проблему, заранее вычислив и нейтрализовав самых опасных противников. Он всегда брал в команду человека с самых верхов. В Департаменте полиции Нью-Йорка Брэттон сделал своей правой рукой Джона Тимони, ныне ставшего комиссаром Майами. Тимони был, что называется, полицейским от бога. Его боялись и уважали за преданность службе, он удостоился более 60 наград. За двадцать лет работы в полиции Тимони хорошо изучил всех основных игроков и знал, кто как действует. В качестве одного из первых заданий Брэттон поручил Тимони составить описание того, как каждый из высших чинов отнесется к новой политике, и отметить тех из них, кто может саботировать новые инициативы. Это привело к серьезным перестановкам.

Разумеется, нельзя было отправить в отставку всех недовольных – иначе не осталось бы минимально необходимого числа сотрудников. Поэтому во многих случаях Брэттон преодолевал сопротивление, демонстрируя примеры и неоспоримые факты. Когда начальников участков впервые попросили составить карту преступлений и подготовить другие данные для стратегического совещания, многие из них воспротивились, заявив, что это займет много времени, которое можно было бы тратить на борьбу с преступностью. Учитывая это возражение, Джек Мейпл разработал программу, которая выявляла наиболее сложные с точки зрения преступности районы города. С этой системой для составления отчета требовалось всего 18 минут – 1 % рабочего времени в день. С таким аргументом уже невозможно было спорить.

Довольно часто наиболее сильное сопротивление реформам идет извне. В общественной жизни, как и в бизнесе, изменение стратегии организации влияет и на ее партнеров и конкурентов. Скорее всего, преобразованиям начнут препятствовать – если другие игроки удовлетворены существующим положением дел и достаточно сильны, чтобы сопротивляться. Брэттон в таких случаях старался изолировать противников и найти союзников. Так, например, в Нью-Йорке реформе Брэттона воспротивились суды, так как они ожидали, что политика «нулевой терпимости» приведет к лавине мелких дел.

Преодолеть сопротивление Брэттону помогла коалиция с мэром Нью-Йорка Рудольфом Джулиани. Мэр обладал огромным влиянием на прокуроров, судей и городскую тюрьму на острове Райкерс. Команда Брэттона доказала, что суды вполне в состоянии справиться с массой дел по мелким правонарушениям, хотя и не слишком этому рады.

Мэр решил вмешаться. Он заявил, что, хотя суды действительно ждет множество дел, в долгосрочной перспективе реформа приведет к сокращению работы для судов. Таким образом, действуя сообща, мэру и Брэттону удалось убедить судей в необходимости проводить

разбирательства по мелким преступлениям. Увидев, что мэр заодно с Брэттоном, суды обратились к городским законодателям, настаивая на том, что множество таких дел приведет к огромному объему дополнительной работы и росту затрат города. Тогда Брэттон и мэр, которые встречались еженедельно, подключили нового союзника – прессу, а конкретно *New York Times*. При каждом удобном случае – на пресс-конференциях, в статьях и интервью – поднималась тема «нулевой терпимости» к преступлениям. Основная суть послания сводилась к тому, что, если суды не поддержат эту политику, уровень преступности не удастся снизить. Речь шла уже не о долларах, а о спасении города.

Триумvirат Брэттона, мэрии и наиболее влиятельного СМИ смог одолеть суды. Не могли же они в самом деле выступать против реформы, которая обещала не только сделать Нью-Йорк более привлекательным местом для жизни, но и снизить в перспективе объем работы для самих судей. После агрессивных выступлений мэра и либеральной прессы, поддерживающей политику «нулевой терпимости» к преступлениям, суды не могли и дальше сопротивляться нововведениям Брэттона. Так, успешно маневрируя, он смог выиграть одну из самых сложных битв – суды согласились рассматривать мелкие преступления. В дальнейшем, как и было обещано, количество дел значительно снизилось.

* * *

Разумеется, Билл Брэттон, как и любой лидер, не может присвоить всю славу. Изменение такой огромной и приверженной устоявшемуся порядку вещей организации, как Департамент полиции Нью-Йорка, – это результат коллективных усилий. Однако организация никогда бы не пришла к переломному моменту без Брэттона или другого подобного лидера. Да, не все руководители обладают теми качествами, какие есть у Брэттона, но многие могли бы сделать нечто похожее, используя его формулу успеха. Именно ее мы и попытались раскрыть в своей статье. Мы очень рекомендуем менеджерам обратить на нее внимание в ситуации, когда организация с ограниченными ресурсами нуждается в переменах. Решая проблемы, которые мы описали в статье, менеджеры получают шанс добиться тех же результатов для своих акционеров, каких Брэттон добился для жителей Нью-Йорка.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2003 года.

Руководство по выживанию для лидеров *Рональд Хейфец, Марти Лински*

Вспомните о многочисленных руководителях высшего звена, которые в последние годы потерпели фиаско, хотя до этого долгое время добивались значительных успехов. Или о тех знакомых, кто занимал более скромное положение, но неожиданно остался без работы, выступив инициатором изменений в своих организациях. Подумайте о себе: не было ли в вашей жизни случаев, когда вы выступали в роли лидера, а от вас хотели избавиться?

Посмотрим правде в глаза: на пути лидера таится немало опасностей. Многие видят в лидерстве, скорее, положительные моменты – действительно, перед вами стоит увлекательная и захватывающая задача: вдохновить других следовать за вами, вместе радуясь успехам и преодолевая трудности. Однако у него есть и обратная сторона: вас неизбежно будут пытаться вывести из игры.

Иногда подобные попытки обоснованы. Людям, занимающим высокое положение, в любом случае приходится отвечать за неэффективную стратегию или неудачные решения. Однако часто вмешиваются и другие факторы. Мы имеем в виду не пресловутые интриги внутри компании, а огромный риск, с которым всегда связано руководство организацией в период сложных, но необходимых преобразований. Глубокие перемены в жизни организации, будь то компания с оборотом в несколько миллиардов долларов или рабочая группа из десяти торговых представителей, заставляют людей отказаться от вещей, которыми они очень дорожат: от повседневных привычек, привязанностей, образа мышления. А взамен этих жертв им не предлагается ничего, кроме грядущего «светлого будущего».

Мы называем подобные болезненные преобразования «адаптивными изменениями». Они в корне отличаются от «технических изменений», которыми руководители занимаются регулярно. Технические проблемы часто бывают довольно сложными, однако их можно решить, применив существующие ноу-хау и методы, традиционно используемые в организации. Но такой подход не годится для адаптивных изменений, требующих внесения корректив в образ жизни каждого сотрудника; поскольку проблема в самих людях, то и решение связано с ними. (См. врезку «Адаптивные изменения в сравнении с техническими: чья это проблема?».) Попытка решить проблему, требующую адаптивных изменений, при помощи технических методов может принести лишь краткосрочные результаты. Чтобы достичь реальных успехов, руководителям рано или поздно придется заставить себя и сотрудников решать более глубокие проблемы, а для этого может потребоваться перевернуть всю организацию или часть ее буквально вверх дном.

Именно здесь и таится опасность, застающая врасплох большинство лидеров, которые руководят программами преобразований и всей душой верят в то, что делают. Много раз мы наблюдали, как эти бесстрашные люди не замечают надвигающейся угрозы до тех пор, пока ситуация не выйдет из-под контроля, и тогда уже становится слишком поздно что-либо предпринимать.

Опасность может выглядеть по-разному. Вас могут атаковать напрямую, переводя дискуссию с обсуждения инициированной вами программы перемен на критику ваших личных качеств и стиля работы. Вас могут оттеснить от решения других вопросов и начать до такой степени отождествлять только с одной проблемой, что ваш авторитет будет подорван. Вы можете пойти на поводу у своих сторонников и, боясь потерять их поддержку, не сумеете потребовать от них тех жертв, которые необходимы для успешной реализации вашей программы. Вы можете отклониться от основной цели, поскольку другие будут постоянно отвлекать вас текущими вопросами, занимая ими все ваше время и мысли.

Идея вкратце

Руководить другими, вместе радуясь успехам и преодолевая трудности, – очень увлекательно, даже захватывающе. Однако у лидерства есть и оборотная сторона: вас неизбежно будут пытаться вывести из игры при попытках провести свою организацию через сложные преобразования.

Руководить переменами означает сталкивать людей лицом к лицу с болезненными вопросами и требовать от них отказаться от привычек и установок, которыми они дорожат. Результат? Некоторые люди пытаются убрать видимый источник преобразований – вас. Вас могут критиковать как личность, подрывать ваш авторитет или убеждать взглянуть на вещи их глазами, но цель при этом одна и та же: сбить вас с ног, облегчив свои трудности и сохранив привычный порядок.

Как противостоять попыткам остановить вас – и при этом продолжать проводить преобразования? Управляйте враждебной вам окружающей средой – вашей организацией и людьми в ней – и собственными уязвимыми местами.

Любая разрушительная тактика, независимо от того, применяется она сознательно или нет, – следствие того, что инициированные вами перемены нарушают равновесие в организации и людям это не нравится. Стараясь вас остановить, они борются за восстановление привычного порядка, сопротивляются неопределенности и защищают себя от трудностей, связанных с адаптивными изменениями. Они хотят вернуть себе спокойствие, а вы им мешаете.

Как же руководителю защитить себя? Этим вопросом мы задаемся вот уже больше 50 лет (на двоих!), занимаясь преподавательской и консультационной работой, особенно когда наблюдаем, как действующие из лучших побуждений высокопрофессиональные люди снова и снова остаются вне игры. Порой этот вопрос приобретал для нас личное звучание: взяв на себя лидерские функции, мы сами оказывались сбитыми с курса или выведенными из строя. Поэтому, основываясь на собственных наблюдениях и опыте, мы решили предложить несколько советов, которые, будем надеяться, смогут принести вам практическую пользу. Наши рекомендации адресованы руководителям высшего звена, но они пригодятся и тем, кто пытается руководить преобразованиями, занимая должности с незначительными формальными полномочиями или вовсе без них. Предлагаемое «руководство по выживанию» состоит из двух частей. В первой рассматривается внешняя среда и даются тактические советы по построению отношений лидера с организацией и другими сотрудниками. Ее задача – научить вас защищаться от тех, кто может помешать вам в достижении ваших целей. Вторая часть посвящена самим лидерам, их человеческим потребностям и уязвимым местам и содержит рекомендации, которые помогут в сложной ситуации не пасть духом.

Идея на практике

Управление окружающей средой

Чтобы вас не пытались устранить...

Действуя, наблюдайте за событиями со стороны

Наблюдайте, что происходит с вашей инициативой прямо в процессе ее развития. Часто перемещайтесь между «танцевальной площадкой» и «балконом», задавая себе вопросы: «Что тут происходит на самом деле?» и «Кто защищает старые привычки?»

Привлекайте неприсоединившихся на свою сторону

Те, кто пока не присоединился ни к одному из лагерей, а настороженно наблюдает за реализацией ваших планов, могут сыграть решающую роль. Продемонстрируйте серьезность своих намерений, например, уволив тех, кто не может измениться, как это требуется. Но при этом сами делайте то, что проповедуете.

Пример: Главный редактор газеты *St. Petersburg Times* решил, что им нужно не бояться затрагивать более острые темы. Он знал, что его журналистам приходилось выслушивать гневные обвинения, потому что теперь интервьюируемые не были застрахованы от критики. Он поставил себя в такое же положение, настояв на том, чтобы на первой полосе газеты опубликовали репортаж о его аресте из-за вождения в нетрезвом виде.

Сделайте конфликт полезным

Поддерживайте «температуру» достаточно высокой, чтобы мотивировать людей, но не поднимайте ее до предела, когда может прогреметь взрыв. «Повышайте градус», чтобы люди посмотрели в лицо скрытым конфликтам и другим сложным вопросам. Затем «*понижьте градус*», убрав лишнюю суматоху. Уменьшите темп преобразований. Пошутите, сделайте перерыв и нарисуйте картинку лучшего будущего.

Позвольте каждому заниматься своим делом

Постарайтесь не решать все конфликты самостоятельно – в этом случае вас обвинят в любом неудачном результате. Привлекайте *других* к решению проблем.

Пример: Когда звезда баскетбольной сборной «Чикаго Буллз» не вышел на поле, рассерженный, что не ему доверили решающий бросок в игре, тренер оставил команду разбираться с его непослушанием. Эмоциональный разговор, который возглавил ветеран команды, вновь объединил игроков, и они выиграли всю серию матчей, кроме последнего.

Управление собой

Чтобы избежать саморазрушения во времена сложных преобразований...

Ограничивайте желание держать все под контролем и ощущать собственную значимость.

Порядок ради порядка не дает организации учиться решать спорные вопросы. А чрезмерное ощущение собственной значимости порождает нездоровую зависимость от вас.

Пример: Кен Ольсен, руководитель когда-то могущественной корпорации Digital Equipment, поощрял такую зависимость, и его коллеги редко оспаривали принятые им решения. Когда он решил не выходить на рынок персональных компьютеров (будучи уверен, что спрос на ПК будет невелик), высшее руководство согласилось с ним – и это стало началом конца компании.

Найдите «тихую гавань»

- Найдите себе безопасное место (например, на кухне у друга) или занятие (ежедневную прогулку по окрестностям), где вы сможете восстанавливаться от психологического давления и настраивать свой моральный компас.
- Обзаведитесь советчиком (только не союзником из своей организации), который будет поддерживать вас – а не ваши инициативы.
- Воспринимайте атаки как реакции на вашу профессиональную роль, а не на личность. Вы сохраните спокойствие и продолжите вовлекать людей.

Враждебная среда

Управление серьезными преобразованиями требует радикальной перестройки сложной системы человеческих отношений, функций и обязанностей, сложившейся в организации. Каким бы неправильным ни казалось вам существующее положение вещей, оно является в той или иной степени устоявшимся. И когда статус-кво нарушается, люди испытывают глубокое чувство утраты и разочарования. В какой-то момент им может показаться, что их лишают законных прав или предают. Неудивительно, что они сопротивляются переменам и зачастую стараются «устранить» их инициатора. Мы предлагаем лидерам ряд приемов, позволяющих минимизировать воздействие подобных внешних угроз. Они сравнительно просты с теоретической точки зрения, однако для применения их на практике потребуются приложить определенные усилия.

Действуя, наблюдайте за событиями со стороны

В ситуации угрозы лидер должен, находясь в центре событий, ясно видеть общую картину происходящего. Любой офицер знает, как важно в пылу сражения сохранять способность трезво оценивать положение. Великим спортсменам удается одновременно участвовать в игре и не терять ощущения ситуации в целом. Подобный навык мы называем умением «перенестись с танцевальной площадки на балкон», то есть приложить определенные умственные усилия, чтобы посмотреть на ситуацию со стороны и постараться разобраться, что же происходит на самом деле.

Искусство лидерства требует умения импровизировать. Вы, конечно, можете руководствоваться всеобъемлющим видением, четкими ценностями и стратегическим планом, однако подробно расписать каждый свой шаг вам не удастся. Решать проблемы нужно по мере их поступления. Возвращаясь к нашей метафоре, можно сказать, что вам придется день за днем, неделя за неделей, месяц за месяцем и год за годом курсировать между «танцплощадкой» и «балконом». Даже если составленный сегодня план кажется вам разумным, завтра вы можете столкнуться с необходимостью скорректировать его из-за непредвиденных последствий сегодняшних действий. Чтобы сохранять устойчивое положение, лидер должен прежде всего видеть, что происходит с ним и его программой по мере ее реализации, а также понимать, как сегодняшние маневры могут повлиять на планы завтрашнего дня.

Адаптивные изменения в отличие от технических:

чья это проблема?

Важность и сложность разграничения адаптивных и технических изменений можно проиллюстрировать, проведя аналогию с автомобилем. Если он ломается, вы обращаетесь к механику. В большинстве случаев механик может его починить. Но, если неисправность вызвана манерой вождения кого-то из членов вашей семьи, поломка, скорее всего, повторится. Если вы относитесь к проблеме исключительно как к технической – вновь и вновь сдаете свой автомобиль в ремонт, – то упускаете из виду ее истинную причину. Возможно, следует запретить вашей маме садиться за руль в нетрезвом состоянии, отобрать права у бабушки или попросить сына водить

поосторожнее. Какой бы ни была главная причина поломки, механик не сможет ее устранить. Потребуется произвести перемены в вашей семье, а это не так просто. Люди будут сопротивляться и даже отрицать существование проблемы, поскольку даже те, кого адаптивные изменения не касаются напрямую, как правило, начинают испытывать дискомфорт при нарушении равновесия внутри группы или организации.

Сопротивление адаптивным изменениям, естественно, существует и в бизнесе. И многие компании совершают одну и ту же ошибку, относясь к адаптивным изменениям как к техническим. Например, руководители пытаются улучшить итоговые показатели за счет повсеместного сокращения затрат. При этом не учитывается не только необходимость продуманного выбора конкретных направлений, требующих улучшения работы, но также и тот факт, что реальная проблема компании, возможно, кроется в неэффективности ее стратегии в целом.

Отношение к адаптивным изменениям как к техническим позволяет руководителям делать то, в чем они преуспели за годы своей карьеры: решать проблемы других людей. В результате сотрудники сохраняют душевное спокойствие, пребывая в уверенности, что у главнокомандующего есть план, он сам наведет порядок и обеспечит стабильность. Руководителю не приходится инициировать сложные перемены, а сотрудникам – переносить связанные с этим тяготы. Большинство согласится, что отдельные трудности, возникающие при сокращении затрат, вряд ли могут сравниться с испытаниями, выпадающими на долю компании при ее всесторонней реорганизации.

Когда вы непосредственно вовлечены в процесс, когда на вас давят окружающие да и самому приходится время от времени давить на других, взглянуть на события «с балкона» бывает чрезвычайно сложно. Даже если вы умеете «подниматься» над ситуацией, многие факторы могут помешать вам сделать это. Например, даже отходя в сторону, нужно продолжать правильно оценивать то, что вы видите и слышите. А это легче сказать, чем сделать. Пытаясь избежать серьезных перемен, люди инстинктивно защищают свои привычки и образ мышления. Привлекая к реализации своих замыслов разных людей, необходимо постоянно помнить, что у каждого из них могут быть свои «тайные планы». Кроме того, нужно следить и за собственными действиями; вероятно, самая сложная задача – глядя на происходящее «с балкона», объективно оценивать самого себя.

К счастью, научиться быть одновременно и наблюдателем, и участником событий все же можно. Находясь на совещании, попытайтесь следить за происходящим, даже если сами являетесь непосредственным участником. Наблюдайте за отношением людей друг к другу и отмечайте различия: кто-то выражает другим поддержку, кто-то чинит препятствия, а кто-то просто слушает. Учитесь понимать язык жестов. Высказав свою точку зрения, постарайтесь сохранять спокойствие и не поддаваться инстинктивному желанию в любой момент вскочить с места, чтобы выступить в защиту сказанного. Можно применить весьма нехитрый прием, позволяющий в прямом и переносном смысле удалиться на расстояние и стать наблюдателем: закончив говорить, просто отодвиньте свой стул на несколько сантиметров от стола.

Привлекайте неприсоединившихся на свою сторону

Руководить программой преобразований, действуя в одиночку, – эта идея может показаться весьма заманчивой. Никто не будет пытаться вмешаться в ваши замыслы, ни с кем

не придется делить славу, наконец, это просто очень увлекательно. Однако это еще и глупо. Чтобы избежать проблем, вам нужны соратники – люди, способные оградить вас от нападков и указать вам на потенциально губительные недостатки вашей стратегии или программы. Действуя при поддержке группы единомышленников, вы становитесь гораздо менее уязвимы. Что касается оппозиции, то ее лучше держать поближе к себе. Зная, что думают оппоненты, вы сможете эффективнее противостоять их атакам, пресекать попытки разрушить ваши планы или даже заимствовать у них идеи для усовершенствования своей программы. Поэтому раз в неделю приглашайте на чашку кофе человека, который активнее всех действует против вас.

Несмотря на важность отношений с союзниками и противниками, решающую роль часто могут сыграть те, кто пока не присоединился ни к одному из лагерей, но настороженно наблюдает за реализацией ваших планов. Ваша инициатива сама по себе не вызывает у таких сотрудников большого беспокойства, однако в чем они кровно заинтересованы, так это в сохранении удобных для них условий существования, в стабильности и безопасности. Они уже повидали на своем веку немало радетелей перемен и знают, что ваши начинания внесут в их жизнь беспорядок и лишат их будущее определенности. В ваших интересах сделать так, чтобы эта тревога не переросла у них в желание помешать вашим планам.

Покажите этим людям серьезность ваших намерений. Например, можно дать понять, что вы готовы распрощаться с каждым, кто не сможет измениться в соответствии с требованиями вашей программы. Но люди должны также увидеть, что вы осознаёте, на какие жертвы просите их пойти. Назовите эти жертвы, будь то изменение давно сложившихся способов работы или пересмотр основных ценностей компании, и покажите, что ясно понимаете, насколько они могут быть тяжелы. Иногда для этого достаточно нескольких незамысловатых фраз, однако чаще всего приходится приводить более весомые аргументы и делать это публично. Вспомните, к примеру, Франклина Рузвельта, который в период Великой депрессии выступал по радио с «беседами у камина».

Помимо готовности смириться с кадровыми потерями и признания жертв, на которые придется пойти людям, есть еще два способа, которые помогут свести потенциальное сопротивление вам и вашим инициативам к минимуму. Оба касаются ваших личных качеств. Прежде всего, делайте сами то, что проповедуете. В 1972 году Джин Паттерсон занял пост главного редактора газеты *St. Petersburg Times*. Перед ним была поставлена задача поднять это уважаемое региональное издание на новый уровень: повысить его репутацию за счет безукоризненного стиля и в то же время подавать новости в более жесткой манере и не бояться затрагивать острые темы. Для этого требовалось изменить не только мнение читателей о газете, но и представление самих работников издания о себе и своей роли в нем. А поскольку известные организации и видные деятели теперь не были застрахованы от обоснованной критики в свой адрес, журналистам время от времени приходилось выслушивать гневные обвинения в свой адрес.

Через несколько лет после прихода Паттерсона в газету он был приглашен на вечеринку к одному из редакторов. По дороге домой Паттерсон слишком резко затормозил на светофоре и поцарапал соседнюю машину. Вызванный на место происшествия полицейский предъявил ему обвинение в вождении машины в нетрезвом состоянии. Паттерсон позвонил Бобу Хейману, старейшему корреспонденту *St. Petersburg Times*, только что назначенному ответственным редактором, и настоятельно попросил его опубликовать сообщение о своем задержании. Хейман пытался отговорить Паттерсона, убеждал его в том, что пресса редко сообщает о подобных происшествиях, если обошлось без телесных повреждений, даже когда в деле замешаны знаменитости. Однако Паттерсон был непреклонен и настоял на том, чтобы сообщение появилось на первой полосе.

Паттерсон, к которому в газете продолжали относиться как к своего рода аутсайдеру, понимал: раз он хочет, чтобы его журналисты придерживались высоких профессиональных стандартов, сам он должен делать то же самое, невзирая на личные неудобства. Согласитесь, немногие руководители сочтут возможным, более того – необходимым опорочить себя на первой полосе газеты. Однако если вы будете вести себя в соответствии с требованиями, которые предъявляете другим, например в трудные времена понизите себе зарплату или один день поработаете рядом со своими сотрудниками на переоснащенной производственной линии, это поможет привлечь на вашу сторону людей, которые в противном случае могут попытаться сорвать ваши планы.

Второй способ нейтрализации возможного сопротивления – признать собственную ответственность за проблемы, стоящие перед организацией. Если вы уже какое-то время проработали в ней – не важно, на руководящей должности или нет, – вероятно, в существующем теперь беспорядке есть и доля вашей вины. Если же вы только что пришли в компанию, необходимо выявить в собственном поведении то, что может помешать вам провести намеченные изменения.

В процессе преподавания и консультирования мы часто просим людей рассказать о задачах, стоящих перед ними как лидерами. За долгие годы нам довелось узнать о тысячах проблем. Как правило, выполняя это задание впервые, человек не упоминает о своей роли в сложившейся ситуации. Основной мотив обычно звучит так: «Если бы другие исправились, то я смог бы добиться успехов». Однако, спеша обвинить во всех бедах других, вы сами рискуете стать мишенью. Помните: вы просите людей принять новые условия, которые их пугают. Если к тому же вы станете утверждать, что они сами виноваты в том, что нужно что-то менять, то неизбежно восстановите их против себя.

В начале 1990-х годов Лесли Уэкснер, учредитель и генеральный директор компании Limited, пришел к выводу, что его организации необходимы серьезные преобразования и, в частности, нужно значительно сократить персонал. Его консультант заметил, что в сложившейся ситуации не обойтись и без других перемен и ему – руководителю компании – придется пересмотреть свои давние привычки, составляющие основу его репутации. Дело в том, что Уэкснер относился к компании как к своей семье. Из снисходительного отца ему предстояло превратиться в строгого кадровика, придирчиво отбирающего специалистов и требующего отчитываться за результаты работы. Во время одного из своих недавних выступлений в Гарвардской школе им. Кеннеди Уэкснер вспоминал: «Представьте себе: я всю жизнь занимался бейсболом, и вот в один прекрасный день кто-то хлопает меня по плечу и говорит, что пора переключиться на футбол. “Это невозможно, ведь я же бейсболист!” – пытаюсь возразить я. “Все равно ты должен играть в футбол”, – отвечают мне. “Я не умею, и к тому же у меня неподходящий для этого рост и вес!” – продолжаю сопротивляться я. Однако, когда интерес к бейсболу пропадает, бейсболист остается не у дел. Я посмотрел на себя в зеркало и подумал: “Ты неудачник, никому больше не нужен твой бейсбол. Придется заняться футболом”». Уэкснер сумел измениться, отказавшись от роли доброго отца, который прощает любые упущения даже самым нерадивым сотрудникам, и это заставило людей поддерживать реорганизацию компании. Готовность пересмотреть собственное поведение помогла ему защититься от нападков во время долгого и в целом успешного периода преобразований.

Сделайте конфликт полезным

Необходимость управлять конфликтами – одна из важнейших задач, стоящих перед лидером, который инициировал реформы в организации. Конфликт может возникнуть из-за сопротивления переменам или из-за разных представлений о том, каким образом их следует проводить. Зачастую он бывает скорее скрытым, нежели явным. Большинство организаций

резко отрицательно реагирует на конфликты, усматривая в них в первую очередь источник опасности, что, конечно, вполне обоснованно. Однако в то же время конфликт является необходимой частью процесса преобразований и при правильном отношении к нему может даже стать двигателем прогресса.

Лидер, стремящийся к переменам, должен умело управлять разногласиями, вызывающими накал страстей: уменьшать их разрушительную силу и направлять энергию в конструктивное русло. Добиться этого помогут два приема. Во-первых, постарайтесь локализовать конфликт, ограничив его распространение областью, где страсти смогут кипеть в полную силу, но безопасно. Во-вторых, постоянно следите за «температурой», не позволяя конфликту выйти из-под контроля и поглотить вас.

Где именно будет «вариться» конфликт, когда разногласия смешиваются, теряя свою остроту, и постепенно переплавляются в единодушие, во многом зависит от обстоятельств. Это может быть конкретное место, например где-нибудь за пределами компании, где приглашенный консультант, руководя дискуссией, поможет рабочей группе прийти к общему мнению. Кроме того, можно локализовать конфликт с помощью четкого набора правил и процедур, придающих меньшинству уверенность в том, что они в любом случае смогут высказаться и им не придется нарушать установленный регламент, чтобы привлечь к себе внимание. Наконец, общая культура и история организации помогают людям сплотиться в трудные времена. Не важно, какую форму вы выберете, главное, чтобы это место или средство позволяло обуздать деструктивные силы, вырвавшиеся на волю из-за угрозы перемен.

Однако, подогревая конфликт, важно не превысить определенный предел, за которым неизбежно последует взрыв. Перед вами как лидером стоит сложная задача: поддерживать пыл своих сотрудников на продуктивном уровне. Успех ваших начинаний, равно как и ваш авторитет и даже выживание, зависят от того, сможете ли вы точно оценить «жаропрочность» своей организации и вовремя отрегулировать «температуру».

Сначала нужно прибавить жару, чтобы люди встрепенулись, обратили внимание на реальные угрозы и проблемы, стоящие перед ними, и направили свои силы на их устранение. В конце концов, без некоторой отрицательной встряски стимула к изменению не будет. Вы сможете поднять «температуру» с пользой, если направите внимание людей на сложные проблемы, заставите их взять на себя ответственность за решение этих проблем и сделаете конфликты, происходящие за закрытыми дверями, достоянием гласности.

Однако в определенный момент температуру необходимо будет понизить, чтобы избежать сумятицы, которая негативно скажется на производительности труда. Для этого можно замедлить темп внедрения изменений или заняться урегулированием какого-нибудь относительно простого технического аспекта проблемы, тем самым давая людям возможность немного успокоиться и подготовиться к решению более серьезных задач. Можно упорядочить процесс решения проблем: сформировать рабочие группы, поручить им конкретные задания, установить сроки их выполнения, разработать процедуры принятия решений и определить, кто кому подчиняется. Чтобы временно разрядить обстановку, можно пошутить, найти повод для перерыва или даже организовать вечеринку. Старайтесь развеять опасения людей, а еще лучше – обратитесь к их надеждам. Нарисовав перед ними картину лучшего будущего, вы можете стать олицетворением надежды, а не страха и снизить вероятность того, что в разгар конфликта вас будут использовать в качестве «громоотвода».

Цель этих тактических приемов – поддерживать пыл на уровне, достаточно высоком для того, чтобы мотивировать людей к действиям, но в то же время позволяющем избежать разрушительного взрыва. Мы называем такое состояние «продуктивной степенью напряжения». Стоит, однако, помнить, что в тот или иной момент большинство сотрудников инстинктивно захочет, чтобы вы понизили температуру. Их жалобы могут стать для вас индикато-

ром того, что среда достигла нужного состояния, позволяющего эффективно справиться со сложной задачей.

Мы уже приводили классический пример разрешения тяжелой ситуации, связанной с фундаментальными переменами, – это действия Франклина Рузвельта в первые годы его президентства. Когда он вступил в должность в 1933 году, из-за Великой депрессии в стране царил хаос, обстановка была напряжена, а люди – охвачены тревогой. Ситуацию усугубляли «народные вожди», разжигавшие классовые, этнические и расовые конфликты, которые буквально раздирали страну на части. Людей переполнял страх за свое будущее – они не знали, чего ждать от завтрашнего дня. Поэтому Рузвельт попытался прежде всего, насколько это было возможно, успокоить народ. Он предпринял решительный и авторитарный шаг: за первые же сто дней своего правления, которые стали поистине легендарными, провел через Конгресс немислимое количество законопроектов. Тем самым он дал американцам надежду, чувство безопасности и уверенность в том, что их судьбы находятся в надежных руках. В своих «беседах у камина» он говорил о будущем с позитивным настроем, стараясь развеять страх и недовольство народа, чтобы люди приняли тяготы текущего кризиса и осознали их необходимость для будущего прогресса.

Однако Рузвельт понимал, что Белый дом не в состоянии самостоятельно решить проблемы, стоящие перед страной. Необходимо было мобилизовать силы всей нации, заставить людей думать, бороться, пробовать и в конечном итоге находить решения, которые не всегда будут даваться легко, однако позволят изменить страну и продвинуться вперед. Для этого возбуждение и напряжение нации нужно было поддерживать на определенном уровне. Поэтому Рузвельт провоцировал споры среди талантливых людей, привлеченных им для работы в правительстве. Поручая одно и то же задание двум разным сотрудникам и не определяя четко функции каждого из них, президент добивался того, что его подчиненные выдвигали новые, конкурирующие идеи. Рузвельту хватило и остроты ума, чтобы не пропустить момент, когда напряжение народа достигло критической точки, и душевных сил, чтобы воспользоваться накалом страстей и не позволить им угаснуть раньше времени.

Позвольте каждому заниматься своим делом

При реализации программы реформ всем сотрудникам организации приходится приспосабливаться к новым условиям, и вам как лидеру следует подавлять в себе инстинктивное желание давать ответы на все вопросы. Подобно Рузвельту, старайтесь, чтобы большую часть работы и проблем взяли на себя другие. В противном случае вы не сможете добиться реальных и устойчивых изменений. Кроме того, постоянно выполняя чужие обязанности, вы подвергаете риску и личные отношения с другими людьми.

Будучи успешным руководителем, вы уже завоевали доверие и авторитет благодаря способности решать проблемы других людей. Эта способность является вашим достоинством до тех пор, пока вы не окажетесь в ситуации, когда не сможете самостоятельно находить нужные решения. В этом случае все ваши навыки, гордость и ощущение собственной компетентности становятся помехой, поскольку теперь, чтобы найти выход, вы не можете действовать в одиночку и должны мобилизовать других людей. Пытаясь решить за них вопрос, требующий адаптивных изменений, вы в лучшем случае сможете урегулировать техническую его сторону и оказать краткосрочную помощь, однако полностью устранить проблему вам не удастся.

В полуфинальной серии Восточной конференции Национальной баскетбольной ассоциации в 1994 году встречались Chicago Bulls и New York Knicks. Первые два матча из семи Bulls проиграли, однако ее игроки горели желанием доказать, что они не просто команда

одного игрока и могут выигрывать без Майкла Джордана, который ушел из баскетбола в конце предшествовавшего сезона.

В третьей игре, когда до конца матча оставалось менее двух секунд, счет был равным 102:102, а мячом владели Bulls, тренер Фил Джексон взял тайм-аут, чтобы спланировать финальную атаку. По решению тренера, Скотти Пиппен, который стал звездой Bulls после ухода Джордана, должен был сделать передачу Тони Кукочу для финального броска. Когда игра вот-вот должна была возобновиться, Джексон вдруг заметил, что на площадку вышло всего четверо игроков, а Пиппен сидит на дальнем конце скамейки. «Ты с нами?» – спросил Джексон. «Нет», – ответил Пиппен, рассерженный тем, что ему не доверили решающий бросок. Джексон тут же взял еще один тайм-аут и заменил Пиппена на запасного игрока Пита Майерса, который считался лучшим распасовщиком. Майерс идеально справился со своей задачей, сделав точную передачу Кукочу, а тот, развернувшись, великолепным броском направил в корзину победный мяч.

Однако Bulls покидали площадку со смешанным чувством: в полной мере насладиться радостью победы мешало недоумение по поводу из ряда вон выходящего поступка Пиппена, осмелившегося послушаться тренера. Джексон вспоминает, что, войдя в раздевалку, где царил напряженное молчание, он не знал, как ему лучше поступить. Наказать Пиппена? Заставить его извиниться? Сделать вид, что ничего не произошло? Все игроки смотрели на него в ожидании. Тренер обвел взглядом команду, посмотрев в глаза каждому, и сказал: «Произошедшее больно задело всех нас. Вы должны сами во всем разобраться».

Джексон понял, что, наказав Пиппена за этот проступок, он сведет его поведение до уровня проблемы между тренером и игроком. Ему было ясно, что главной причиной инцидента послужил более серьезный вопрос: что представляют собой Chicago Bulls без Майкла Джордана? Речь шла не о том, кто должен заменить Джордана, поскольку это было невозможно, а о том, способны ли игроки сплотиться в единую команду, где никто не занимал бы главенствующего положения, а каждый был бы готов делать все необходимое для успеха? Проблема была в игроках, а не в тренере, и только они могли ее разрешить. Было важно не только то, что именно они решат, но то, что это будет их, а не его решение. Слово взял ветеран команды Билл Картрайт, и под его руководством игроки обсудили ситуацию. По мнению Джексона, это помогло им сплотиться. Следующие несколько матчей «Буллз» выиграла, хотя в решающей схватке все же уступили Knicks.

Была еще одна причина, по которой Джексон передал проблему Пиппена и Джордана на рассмотрение команды. Если бы он попытался решить ее самостоятельно, то сам мог бы стать объектом критики, по крайней мере на какой-то момент. В данном случае его положению тренера, вероятно, ничто не угрожало, однако в других ситуациях, приняв на себя ответственность за разрешение конфликта, лидер подвергает себя определенному риску. Те, против кого направлены его действия, начинают возмущаться, и почти каждый будет винить лидера за неурядицы, вызванные его решением. Более того, многие считают, что единственный способ устранить угрозу – это избавиться от такого лидера.

Но, несмотря на риск, большинство руководителей поддаются искушению и сами берутся решать фундаментальные проблемы организации. Тем более что сотрудники только и ждут, когда вы возьметесь за дело и исправите положение, займете твердую позицию и решите проблему. Ведь именно за это руководители высшего звена и получают зарплату. Если вы сможете оправдать подобные ожидания, вас будут считать смелым и достойным восхищения, даже назовут «лидером», и это, конечно, польстит вам. Однако помните, что гораздо больше мужества и лидерских навыков требуется для того, чтобы пойти наперекор ожиданиям своих подчиненных.

Внутренние опасности

Мы рассмотрели несколько тактических приемов, которые позволят вам в качестве лидера взаимодействовать с окружающими людьми и, в частности, с теми, кто может помешать вашим планам. Эти приемы помогут вам воплотить в жизнь свою программу и, что не менее важно, сохранить положение, занимая которое вы сможете достичь желаемой цели. Однако, исходя из собственных наблюдений и личного негативного опыта, можем сказать, что для ваших противников в организации самый надежный способ сломить вас – сделать так, чтобы вы сами ускорили свою гибель.

В разгар бурной деятельности по претворению в жизнь дела, которым вы руководите, когда ваша кровь буквально переполнена адреналином, несложно убедить себя в том, что вы не подвержены обычным человеческим слабостям, способным обезоружить любого смертного. Вы начинаете действовать так, будто вы несокрушимы. Однако с лидерством связана грандиозная интеллектуальная, физическая и эмоциональная нагрузка. Помимо «посещения балкона», необходимо также регулярно заглядывать внутрь собственного Я, чтобы оценить, чего стоят вам подобные испытания. Если не делать этого, ваша кажущаяся несокрушимость может обернуться саморазрушением. Что, кстати, очень понравилось бы вашим недругам – и даже друзьям, не согласным с вашей программой, – поскольку в этом случае никому не придется чувствовать себя ответственным за ваше поражение.

Управляйте своими желаниями

Все мы к чему-нибудь стремимся – это нормальное проявление человеческих потребностей. Однако иногда наши желания мешают нам действовать разумно или целенаправленно. Независимо от того, являются ли они унаследованными или приобретены благодаря воспитанию, эти желания могут быть столь сильными, что делают нас уязвимыми. В напряженной обстановке или стрессовой ситуации потребности могут обостряться, а желания – становиться сильнее обычной способности владеть собой. Существует два наиболее распространенных и опасных желания: держать все под контролем и ощущать собственную значимость.

Каждый хочет в той или иной степени самостоятельно распоряжаться своей жизнью. Однако у некоторых людей стремление контролировать происходящее непомерно велико. Такое бывает, если человек воспитывался в семье, где все было очень строго либо, напротив, хаотично. В любом случае обстоятельства сложились так, что он стал «специалистом» по наведению порядка и пытается делать это не только в собственной жизни, но и в организации, где работает.

Стремление держать все под контролем может сделать вас более уязвимым. Поначалу, конечно, умение приводить запущенные дела в порядок будет расценено как достоинство. Если, оказавшись в организации, где царит хаос, вы можете (и очень хотите) вовремя вмешаться и взять на себя ответственность за исправление ситуации, на вас будут смотреть как на подарок судьбы. Снизив напряжение до терпимого уровня, вы сможете предотвратить взрыв.

Однако, чрезмерно стремясь к порядку, легко по ошибке принять за цель то, что на самом деле является средством. Вместо того чтобы держать сотрудников в напряжении, позволяющем успешно находить нужные решения, вы можете полностью посвятить себя поддержанию порядка, сделав его самоцелью. Ведь для внедрения фундаментальных изменений вы вынуждаете людей идти на тяжелые для них уступки, и это грозит возвратом к беспорядку, который вы так ненавидите. Кроме того, ваше умение контролировать ситуа-

цию соответствует интересам тех, кто предпочитает хаосу спокойствие. К сожалению, из-за стремления держать все под контролем вы потакаете желанию сотрудников избегать решения спорных вопросов. Пусть это позволит вам какое-то время продержаться на плаву, но в конечном итоге вас ждут совершенно обоснованные обвинения в том, что вы не выполнили свою задачу, когда это было возможно.

У большинства людей есть еще одно сильное желание – ощущать собственную значимость и получать одобрение окружающих. Опасность заключается в том, что благодаря этому одобрению вы можете переоценить себя и важность своего дела. Завышенное представление о собственной значимости часто ведет к самообману. В частности, вы начинаете забывать о пользе, которую может принести конструктивная критика. Подвергая сомнению правильность тех или иных действий, люди способны указать вам на то, что в противном случае вы просто не заметили бы. Без критики вы видите только то, что подтверждает вашу компетентность, и вам не избежать губительных ошибок.

Кроме того, из-за чрезмерного ощущения собственной значимости вы можете начать поощрять зависимость от вас сотрудников организации. Чем выше напряжение, тем больше люди ждут и надеются, что вы сможете избавить их от проблем. Это позволяет им снять с себя всякую ответственность за поиск решений, способных изменить ситуацию к лучшему. Подобная зависимость наносит вред не только компании, но и вам лично. Она может мгновенно обернуться презрением, как только люди обнаружат, что вы не лишены человеческих слабостей.

Чтобы проиллюстрировать опасности, связанные с подобной зависимостью, рассмотрим две хорошо известные истории, произошедшие в мире компьютерных технологий. Кен Ольсен, основатель Digital Equipment, был успешным руководителем и сумел создать сильную компанию со штатом в 120 000 человек, которая в период своего расцвета была главным конкурентом IBM. Ольсен был человеком великодушным и очень по-доброму относился к людям, работавшим в его компании. Он постоянно изобретал новые подходы к управлению персоналом, стремясь к укреплению творческого и командного духа и повышению уровня удовлетворенности сотрудников. Благодаря этим качествам, подкрепленным продолжительным успехом компании на рынке, высшее руководство начало относиться к Ольсену как к единственному человеку, способному принимать жизненно важные решения. Когда перед компанией встал вопрос о производстве персональных компьютеров, он отклонил эту идею, поскольку был убежден, что на них вряд ли когда-нибудь будет достаточный спрос. Именно это решение, казавшееся в тот момент разумным, сейчас считается началом конца компании. Однако дело не в этом – в бизнесе никто не застрахован от ошибок. Проблема в том, что из-за стиля работы Ольсена в Digital Equipment сформировалась атмосфера зависимости и его коллегам почти никогда не приходило в голову оспаривать принятые им решения, по крайней мере тогда, когда еще была возможность что-то изменить.

Несколькими годами позже Билл Гейтс решил, что компании Microsoft не стоит заниматься интернет-приложениями. Однако, наблюдая за стремительными изменениями в отрасли и внимательно прислушиваясь к коллегам, он, в отличие от Ольсена, быстро изменил свое мнение и инициировал реорганизацию в компании. В результате поставка интернет-услуг стала одним из основных направлений деятельности Microsoft. При этом, поменяв свое решение, Гейтс не нанес никакого урона ни чувству собственного достоинства, ни своей репутации.

Найдите «тихую гавань»

Чтобы уцелеть в бурном потоке преобразований, вам следует подумать о способах восстановления спокойствия и уверенности. Во-первых, найдите себе «тихую гавань», где

можно было бы поразмышлять о перипетиях прошедшего дня, оправиться от психологических травм, набраться душевных сил и свериться со своим нравственным компасом. Вашим прибежищем может стать какое-то место, например кухня вашего друга, или занятие, скажем, ежедневная прогулка по окрестностям. Не важно, каким оно будет, главное, что его нужно использовать и беречь. К сожалению, подобные передышки многие считают непозволительной роскошью и отказываются от них именно тогда, когда жизнь становится особенно напряженной, а свободного времени не хватает.

Во-вторых, нужен человек, с которым вы сможете откровенно делиться своими заботами и тревогами, не боясь, что вас осудят или предадут. Выложив такому советчику все, что наболело, вы сумеете с его помощью отделить то, что действительно заслуживает внимания, от переживаний, которые просто нужно было кому-то излить. Кроме того, советчик, на роль которого вы вряд ли выберете своего коллегу, воодушевит вас, если вы пали духом, или вернет на землю, если чья-то похвала заставила вас чересчур много возомнить о себе. Однако не путайте советчиков с союзниками: советчик поддерживает не вашу инициативу, а лично вас. Многие совершают одну и ту же ошибку, пытаясь найти советчиков среди союзников, которым доверяют. Однако преданность последних может быстро испариться при возникновении новой проблемы, которая окажется для них важнее вас.

Наконец, самое главное – вы должны научиться отделять свое истинное «Я», которое может послужить якорем во время шторма, от своей профессиональной роли, которая никогда не даст вам такой возможности. Тут легко запутаться, и другие люди только способствуют этому: коллеги, подчиненные и даже начальники часто ведут себя так, будто бы роль, которую вы исполняете на работе, и есть ваша истинная сущность. Однако это не так независимо от того, какую часть себя со всеми вашими душевными переживаниями, ценностями и способностями вы искренне и самоотверженно отдаете делу. Найти подтверждение этому факту просто: уйдя с высокой должности, очень многие переживают глубокое разочарование, обнаруживая, что на просьбу перезвонить люди откликаются уже не так быстро, как прежде.

Здесь кроется еще одна важная истина, о которой часто забывают: критикуя человека, занимающего руководящую должность, люди чаще всего выступают против его профессиональной роли, а не против него самого. Даже когда нападки в ваш адрес носят в значительной степени личный характер, их следует расценивать в первую очередь как реакцию на влияние, которое вы оказываете на жизнь людей, исполняя свою роль. Если вы разберетесь в истинной природе критики, она не сможет поколебать ваше сознание собственной значимости и уверенность в себе. Это важно, поскольку, уязвленные резким замечанием в свой адрес, вы, вероятно, захотите защищаться и выплеснете свою досаду на того, кто вас критикует, что лишь приблизит ваше поражение.

Спешим добавить, что критика может совершенно обоснованно указать вам на то, что вы исполняете свою роль не совсем правильно. Например, поднимая какую-нибудь проблему, вы могли повести себя бестактно или, стремясь к воплощению своих замыслов, чересчур накалили обстановку. Однако по своей сути критика, как правило, касается конкретной проблемы, а не лично вас. Нападая на вас, люди часто просто хотят устранить угрозу, которую, по их мнению, создает занимаемая вами позиция. Разве кто-нибудь попытается выступить против вас, когда вы выплачиваете хорошую зарплату или сообщаете приятные известия? Сотрудники восстают против ваших личных качеств, стиля работы или суждений, когда им не нравится то, что вы пытаетесь до них донести.

Принимая «личные» нападки близко к сердцу, вы невольно помогаете своим оппонентам вывести вас из игры одним из наиболее распространенных способов: переводом разговора на «личности». Сравните, как в период предвыборной кампании кандидаты в президенты Гэри Харт и Билл Клинтон отнеслись к обвинениям в распущенности. Харт стал

яростно защищаться, заявляя о бессовестности репортеров, устроивших тайную слежку за ним. Эта защитная реакция способствовала тому, что в центре внимания оказалось именно его поведение. Клинтон, напротив, выступая по национальному телевидению, не стал открепщаться и в целом признал, что действительно сбился с пути истинного. Подобный стратегический ход позволил ему вернуться к политическим вопросам, сделав их основной темой предвыборной борьбы. Хотя в обоих случаях нападки в адрес кандидатов носили исключительно личный характер, Клинтон сумел разобраться в том, что критика, по сути, была направлена против представляемых ими позиций и ролей, которые они пытались взять на себя.

Научиться отделять свое истинное «Я» от профессиональной роли, а также хладнокровно реагировать на нападки, которые, как вам кажется, носят личный характер, непросто. Особенно если критика исходит от людей, чье мнение важно для вас, а именно так чаще всего и бывает. Однако, научившись этому, вы обретете способность сохранять твердость, спокойствие и настойчивость, необходимые для привлечения людей к решению сложнейших проблем.

Зачем быть лидером?

Цель данного «руководства по выживанию» – защитить вас от опасностей, связанных с ролью лидера, – не будет достигнута, если вы станете подходить к решению стоящих перед лидером задач цинично или бесчувственно либо вовсе откажетесь от этой роли. Мы почти ничего не сказали о том, как это увлекательно – вдохновлять людей на поиск творческих решений, способных вывести организацию на качественно новый уровень. Однако, надемся, нам удалось показать, что суть лидерства – в умении поднимать сложные вопросы и доносить до других тревожную информацию, побуждая людей отнестись к ней серьезно, а не вызывая желание устранить того, кто ее сообщил. Но хочется также обсудить, зачем вообще кому-то брать на себя риски, связанные с лидерством.

Конечно, многих людей, стремящихся занять высокие руководящие должности, привлекает власть. Но одной жажды власти недостаточно, чтобы вступать в эту очень рискованную борьбу. Готовы поспорить, что человек, который на это решается, в глубине души хочет внести в жизнь других людей положительные изменения.

На пороге шестидесятилетия многие президенты и вице-президенты компаний, оглядываясь назад, размышляют о своей карьере, посвященной завоеванию рынка. И даже тех, кому удалось преуспеть в жизни, могут охватить сомнения: стоило ли ради этого отказываться от других вещей? Многим кажутся бессмысленными собственные достижения. Они начинают думать, что, возможно, следовало активнее настаивать на пересмотре целей компании или реализовывать более величественные замыслы.

Основная идея нашей статьи состоит в том, что можно быть лидером и при этом остаться в живых – не просто подавать признаки жизни, а жить в полную силу. Классические средства самозащиты человека, занимающего руководящую должность, часто мешают ему по-настоящему прочувствовать полноту жизни. Цинизм, замаскированный под реализм, подрывает творческие способности и сводит на нет готовность рисковать. Высокомерие, скрывающееся за авторитетными знаниями, подавляет любопытство и интерес к мнению других. Бессердечность, которая подчас выглядит как обретенное с опытом умение держать себя в руках, мешает сопереживать окружающим.

Суровая правда заключается в том, что наградам и радостям, связанным с лидерством, всегда сопутствуют боль и разочарования. Однако стоит постараться удержать свои позиции и преодолеть трудности – не только ради положительных изменений, которые благодаря вам могут произойти в жизни других людей, но и ради придания смысла вашей собственной жизни.

Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2002 года.

Истинная причина нелюбви к переменам ***Роберт Кизан, Лайза Лэскоу Лейхи***

Подчиненный, который избегает любых перемен, – эта проблема знакома каждому руководителю. Иногда причину понять легко: человеку не хочется брать на себя новые обязанности, его пугает необходимость осваивать новое дело, вписываться в новый коллектив. Но порой природу сопротивления новому объяснить гораздо труднее. С профессиональной точки зрения у сотрудника все в порядке, он умен и энергичен, легко может приспособиться к новой обстановке, предан компании, искренне поддерживает перемены – и тем не менее по совершенно необъяснимой причине ничего не делает.

В чем же проблема? Будучи корпоративными психологами, мы часто наблюдали подобное явление. Исследуя и анализируя его, мы пришли к удивительному выводу. Сопротивление новому – это не проявление несогласия или обычной инерции. Напротив, многие люди, искренне болея за перемены, неосознанно направляют все свои душевные силы на поддержку других своих устремлений, или, как их называют психологи, противоборствующих убеждений. В результате достигается некое равновесие: стремление к переменам сводится на нет противодействием им, и это воспринимается со стороны как сопротивление, но на самом деле оказывается своего рода иммунитетом к изменению.

Когда вы обнаруживаете у подчиненного противоборствующие убеждения, то вдруг понимаете, что его поведение, которое представлялось вам иррациональным и непродуктивным, в действительности совершенно разумно и логично – только вот, к сожалению, цель его противоречит тому, чего пытаетесь достичь вы и даже сам подчиненный. Вы недоумеваете, почему руководитель проекта работает спустя рукава. На самом деле он стремится избежать еще более сложного задания, поскольку боится не справиться с ним, а он уверен, что ему наверняка его поручат, если он успешно завершит текущий проект. Может быть и так: человек не желает сотрудничать с коллегами, потому что ему претят конфликты, обычно возникающие по ходу дела, хотя искренне, горячо предан коллективу и всей душой поддерживает идею совместной работы.

В этой статье мы подробно рассмотрим комплекс противоборствующих убеждений и объясним, как помочь вашим подчиненным побороть в себе сопротивление переменам. Но это просто и быстро лишь на первый взгляд. Процесс затрагивает самые основы психики. Человеку приходится подвергнуть сомнению свои установки, которые он долгое время, возможно с самого детства, держал на «задворках» психики, признать те чувства, которых он стесняется и которые люди обычно скрывают не только от других, но и от самих себя. И кто-то предпочтет не ослаблять свой иммунитет к изменению, а продолжать бесплодную борьбу с противоборствующими убеждениями.

Как руководитель вы должны с пониманием и участием поддерживать старания ваших подчиненных докопаться до собственных скрытых мотивов. Уж если люди вынуждены выворачивать душу наизнанку, то они должны быть точно уверены, что откровенность не обернется против них. Единственная цель такого исследования – помочь им лучше работать, а вовсе не выискивать недостатки в их профессиональной деятельности или характере. Иной раз вы будете чувствовать себя в роли психолога. Но в каком-то смысле руководители и есть психологи. В конце концов, умение помочь людям преодолеть внутренние барьеры, чтобы добиться больших успехов в работе, – основа эффективного руководства.

Идея вкратце

Рвете на голове волосы, руководя сотрудниками, которые избегают любых перемен, – особенно если они явно умны, профессиональны и глубоко преданны вашей компании и планам по усовершенствованиям?

Прежде чем в отчаянии вздевать руки, послушайте результаты недавнего психологического исследования: эти во всех остальных отношениях достойные сотрудники не сопротивляются и не саботируют целенаправленно. Вместо этого они могут неосознанно подпасть под влияние противоборствующих убеждений – подсознательной, скрытой цели, которая противоречит выражаемым ими убеждениям. Например, руководитель проекта, тормозящий выполнение работы, на самом деле неосознанно пытается избежать еще более сложного задания, которое ему поручат в случае успешного завершения текущего проекта.

Противоборствующие убеждения дают человеку иммунитет к изменениям. Хуже того, этот иммунитет может подрывать успех ваших лучших сотрудников и всей компании.

Если мысль о поисках этих скрытых убеждений кажется вам психологическими дебрями, вы не одиноки. Однако вы можете помочь сотрудникам обнаружить их противоборствующие убеждения и преодолеть их – и для этого не надо «укладывать их на кушетку». Но будьте осторожны: вы затронете и поставите под сомнение самые глубокие психологические установки людей, которые держались там годами.

Зачем это нужно, спросите вы? Подумайте о том, что вы получите: вы поможете талантливым сотрудникам стать намного эффективнее в работе и внести намного более значительный вклад в дело вашей компании. При этом вы узнаете, что же на самом деле происходит, когда люди, которые вроде бы искренне стремятся вперед, в то же время сами удерживают себя на месте.

Мы подробно обсудим эту тему, но прежде рассмотрим несколько примеров того, как противоборствующие убеждения проявляются в жизни.

Идея на практике

Преодолевайте иммунитет сотрудника к изменению в несколько этапов.

Диагностика противоборствующих утверждений

Потратьте два или три часа на исследование данных вопросов вместе с сотрудником.

«Что, по вашему мнению, нужно изменить в вашей работе, чтобы вы получали больше удовлетворения от нее или могли бы достигать лучших результатов?» В ответ люди почти всегда начинают жаловаться – например, Том, руководитель, начал возмущаться: «Мои подчиненные никогда не сообщают мне, что происходит с проектом, который я возглавляю».

«Из каких убеждений вы исходите, когда жалуетесь?» Жалобы указывают тему, которая сильнее всего волнует человека – например, Том выразил это так: «Я за доверительное и доброжелательное общение».

«Что из того, что вы делаете (или не делаете), мешает вам более полно воплотить в жизнь свое убеждение?» Том признался: «Когда мне сообщают плохие новости, я ужасно злюсь».

«Ощущаете ли вы дискомфорт, тревогу или безотчетный страх, когда ведете себя правильно?» Том представил себе, как спокойно и доброжелательно выслушивает плохие новости, и пришел к выводу: «Я все время боюсь услышать о проблеме, которую не смогу решить».

«Какие неприятные последствия вы стараетесь предотвратить своим поведением?» Ответ как раз и является тем самым противоборствующим убеждением, которое заставляет человека стоять на месте. Том признался: «Я не хочу слышать о проблемах, которые я не могу решить».

Определение исходных установок

Наш взгляд на мир окрашивает все, что мы видим, в соответствующие оттенки и порождает противоборствующие убеждения.

Исходные установки часто формируются у людей в раннем возрасте, а потом пересматриваются крайне редко, если вообще когда-нибудь. Они вплетены в самую ткань человеческой жизни. И, только вытащив их на свет, люди могут наконец переосмыслить свои глубочайшие установки и осознать истоки своего на первый взгляд противоречивого поведения.

Чтобы определить исходные установки, предложите сотруднику выполнить следующее упражнение.

Придумайте начало фразы, «перевернув» противоборствующее убеждение, а затем закончите ее. Том превратил свое противоборствующее убеждение, что ему незачем слышать о проблемах, которые он не может решить, в следующую исходную установку: «Я считаю, что если буду знать о проблемах, решить которые мне не по силам, то мои подчиненные поймут, что я не подхожу для этой работы».

Проверка исходных установок – и идеи, чем их заменить

Анализируя обстоятельства, вызывающие и укрепляющие исходные установки, сотрудники позволяют себе проверить эти установки. Теперь они могут осторожно и безопасно ставить эксперименты с поведением, которое сильно отличается от их обычного.

После нескольких подобных экспериментов сотрудники могут почувствовать, что пришло время переоценить саму исходную установку – и, возможно, даже заменить ее новым взглядом на жизнь, который более точно соответствует их возможностям.

По крайней мере они в результате найдут более эффективные способы поддержки своих противоборствующих убеждений, *не саботируя* другие убеждения. Они достигнут небывалых высот, а ваша *организация* выиграет, получив наконец более полный доступ к их талантам.

Против течения

Противоборствующие убеждения заставляют способных работников вести себя на первый взгляд необъяснимым и неадекватным образом, и это чрезвычайно раздражает руководителей. Джон, талантливый менеджер компании, занимающейся программным обеспечением (его история, как и все остальные, описанные в нашей статье, реальна, мы изменили лишь некоторые детали и сознательно обобщили примеры), больше всего ценил доверительные отношения с коллегами, хотя постоянно отпугивал их своими ядовитыми шуточками. Ему хотелось продвигаться по службе, но этому мешала его манера общения. Джону не раз советовали изменить поведение. Он всегда с готовностью соглашался, но постоянно возвращался на накатанную дорожку. Его начальник никак не мог понять, почему Джон сам так упорно препятствует собственному восхождению по служебной лестнице.

Джон был единственным цветным сотрудником в подразделении. Выявив свои противоборствующие убеждения, он узнал о себе много неожиданного. В глубине души он считал, что хорошие отношения с белыми подрывают его внутреннюю связь с соплеменниками. Когда он сближался с кем-то из сотрудников, то испытывал неловкость, как будто становился «одним из них» и тем самым предавал семью и друзей. А если его идеи и предложения объединяли коллектив, он своим сарказмом разрушал поддержку коллег и неизбежно (и успешно) возвращался к роли маргинала, в которой чувствовал себя гораздо уютнее. Короче говоря, искренне стараясь сработаться с коллегами, Джон в то же время с не меньшей энергией отдалялся от них, подчиняясь противоборствующему убеждению.

Может ли измениться целая группа?

Хотя противоборствующие убеждения и изначальные установки – дело глубоко личное, иммунитет к изменению у целой группы может быть столь же сильным, как и у отдельных людей. Рабочие группы, отделы и компании могут стать жертвами внутренних противоречий, защищающих их от важных изменений, к которым они искренне стремятся. К примеру, руководители компании, выпускающей видеопродукцию, сумели наладить тесные и доверительные деловые отношения. За год до того, как мы с ними познакомились, они разработали стратегию и пришли к единодушному мнению: чтобы компания развивалась точно в намеченном направлении, каждый член группы будет отвечать за определенный сегмент рынка.

Руководители компании рассказали нам, что эта работа чрезвычайно много дала им. Теперь они знали, на какие рынки ориентироваться, у них появились конкретные планы продвижения, и все рынки были на учете. Тем не менее спустя год оказалось, что, несмотря на энтузиазм руководства, из намеченного мало что выполнено. Мы выслушали немало разумных объяснений. «Мы переоценили свои силы; решили, что сможем работать в новой области и у нас еще останется время на текущие дела». «Мы недостаточно энергично привлекаем новых клиентов». «Мы пробовали новое, но быстро сдавались, если не добивались немедленного успеха».

Новые усилия не приносили плодов, потому что участники группы так и не осознали причину своей неэффективности. Мы поняли, что их объяснения могут вывести нас к противоборствующему убеждению, и потому сумели помочь руководству лучше понять ситуацию. Мы

задали такой вопрос: «Испытываете ли вы страх или хотя бы легкое беспокойство, когда думаете о том, что случится, если вы будете более энергично завоевывать новые рынки или несколько приостановите текущую деятельность ради создания нового бизнеса?» Члены группы начали высказываться, и довольно скоро стала видна обратная сторона медали. Они боялись, что реализация плана разъединит их в деловом и эмоциональном отношении.

«Мы теперь понимаем, что для нас необходима творческая, дружеская, интеллектуально стимулирующая атмосфера в компании» – к такому выводу они пришли. Действуя в интересах этого убеждения, участники группы совместными усилиями, «творчески» и «дружески», пытались изыскать способы сорвать стратегические планы, хотя они верили, что эти планы послужат будущему процветанию компании. Каковы были исходные установки этой группы? «Мы убеждены, что, приняв такую стратегию завоевания рынка, при которой каждый из нас отвечает за определенную часть этого рынка, мы перестанем быть одной командой. Кроме того, между нами может начаться конкуренция». Правильны эти установки или нет, но они, пока их не выявили, сводили на нет все усилия руководства. На деле, как убедились члены группы, существовало множество возможностей совместить новую стратегию с принципом сотрудничества и коллегиальности.

А вот история Элен, менеджера крупной промышленной компании, в которой ей прочили блестящую карьеру. Ей поручили ускорить производство самого популярного продукта компании, но она слишком долго раскачивалась, а дело не сдвигалось с мертвой точки. Когда ее начальник Эндрю понял, что намеченный срок истекает через два месяца, а Элен пока еще ни разу не отчиталась о проделанной работе, он вызвал ее, чтобы узнать, как обстоят дела. Элен признала, что выбивается из графика, что слишком долго собирала команду, но в то же время высказала искреннее желание успешно завершить проект. Вдвоем они составили подробный план действий, и Эндрю счел вопрос закрытым. Но и спустя три недели никаких сдвигов не произошло.

Почему Элен не изменила свое поведение? В результате интенсивного самоанализа (его она проводила на тренинге, в котором участвовало несколько коллег) Элен поняла: она действительно была заинтересована в успехе проекта, но при этом неосознанно желала, чтобы Эндрю по-прежнему оставался ее начальником. В глубине души Элен считала, что если справится с заданием, то в своей новой роли, к которой она так стремилась, окажется с Эндрю на равных. Она не знала, готов ли он к такой перемене. И, что еще хуже, очередное повышение означало бы, что ей самой, а не Эндрю придется отвечать за результат работы, а Элен сомневалась в своих силах.

Эти истории приоткрывают нам природу устойчивости к изменениям. Противоречия между целями и действиями Джона и Элен объясняются не ложью, не невысказанным нежеланием перемены, а парализующим воздействием противоборствующих убеждений. И любой руководитель, который захочет помочь Джону наладить отношения с коллективом, а Элен – продвинуть проект, будет попросту плыть против течения, пока не поймет, что каждый из них бессознательно работает на другую, прямо противоположную цель.

Диагностика иммунитета к изменению

Противоборствующие убеждения осложняют жизнь не только начальнику, но и подчиненному. Часто, несмотря на самые благие намерения, люди поневоле оказываются в роли Сизифа, обреченного на тяжелую, бесплодную работу. И для них почти всегда огромное облегчение – понять, почему они живут с ощущением, будто раз за разом толкают в гору огромную глыбу, которая все равно скатится вниз. Хотя выявление противоборствующих убеждений иной раз порождает новые проблемы, однако появляется надежда, что в конечном счете человек начнет жить в соответствии со своими основными, открыто провозглашаемыми целями.

Основываясь на пятнадцатилетнем опыте консультирования руководителей, мы разработали трехступенчатую методику, которая помогает определить, что происходит с человеком в процессе преобразований. На первом этапе руководитель задает подчиненному вопросы, позволяющие выявить противоборствующие убеждения. Затем подчиненные анализируют свои убеждения, чтобы определить собственные глубинные установки. И наконец, они начинают изменять свое поведение. Важно иметь в виду, что каждый этап требует времени.

Тест на устойчивость к изменению

Основная цель диагностирования устойчивости к изменению – выявить у сотрудников их противоборствующие убеждения и исходные посылки. Для этого мы задаем ряд вопросов и сводим ключевые ответы в таблицу. Таблица показывает, как работает механизм устойчивости к переменам, и тем самым проясняет то, что прежде было непонятно в поведении человека.

	Открытое убеждение: Я убежден(а), что...	Что я делаю (или не делаю), из-за чего не могу более полно воплотить в жизнь свое открытое убеждение?	Противоборствующее убеждение	Исходные установки
Джон	...мне необходимо ладить с коллегами	Иногда я высмеиваю чужую точку зрения	Убежден, что надо держать дистанцию с белыми коллегами	Считаю, что утрачу внутреннюю связь с соплеменниками, если полностью впишусь в белый коллектив
Элен	...мне нужен новый проект	Не требую высокой отдачи от своей группы и от себя; закрываю глаза на посредственную работу; не определяю приоритеты	Не хочу ради новой роли портить отношения с начальником	Считаю, что лишусь поддержки начальника, если мы будем занимать равное положение, и что не справлюсь с более сложным заданием
Том	...хочу выслушивать подчиненных и получать больше информации	Не задаю вопросов и не прошу рассказывать мне о разного рода деликатных или щекотливых ситуациях; испытываю раздражение, когда кто-то сообщает плохие новости	Убежден, что мне незачем знать о проблемах, с которыми не справлюсь	Считаю, что как руководитель должен решать все возникающие проблемы, а если я с чем-то не справлюсь, подчиненные разуверятся в моей компетентности
Мэри	...надо предоставлять подчиненным право самостоятельно принимать решения	Не даю достаточно свободы; не предоставляю всей необходимой информации сотрудникам, с которыми делю ответственность	Считаю, что все надо делать по-своему, контролировать каждую мелочь и знать, что уровень работы соответствует моим высоким стандартам	Считаю, что подчиненные зря потратят свое и мое время, если я не вмешаюсь; что другие не так толковы, как я

	Открытое убеждение: Я убежден(а), что...	Что я делаю (или не делаю), из-за чего не могу более полно воплотить в жизнь свое открытое убеждение?	Противоборствующее убеждение	Исходные установки
Билл	...хочу быть своим в коллективе	Зачастую не считаю с окружающими; единолично принимаю решения; не принимаю в расчет вклад в работу других людей	Я вполне заслуживаю доверия, а конфликтов, связанных с сотрудничеством, лучше избегать	Считаю, что никто меня не оценит, если я не буду единственным творцом успеха; что, если кто-нибудь меня будет раздражать или злить, ничего хорошего не выйдет
Джейн	...хочу изменить к лучшему свой отдел	Слишком часто что-нибудь упускаю из виду; недостаточно активно руковожу людьми	Убеждена, что незачем разгоняться, пока мне не станет ясно, как развивать наш отдел	Если мы возьмемся за какое-то новое дело и выяснится, что я многого в нем не понимаю, сотрудники перестанут со мной считаться

Одно только выявление противоборствующих убеждений займет два-три часа, поскольку люди будут думать над каждым вопросом и ответом. А процесс преодоления противоборствующих убеждений и ослабления иммунитета к изменению занимает гораздо больше времени – недели или даже месяцы. Но само по себе осознание своих убеждений и внутренних мотивов оказывает заметное влияние на решения и поступки людей.

Раскрыть противоборствующие убеждения

Как бы глубоко люди ни прятали свои противоборствующие убеждения, их всегда можно вытащить на свет, задавая вопросы и анализируя ответы (а отвечать люди станут, только если будут уверены, что их очень личные и, возможно, мучительные признания никто не использует им во вред). Особенно эффективны групповые тренинги. Обычно несколько добровольцев проводят открытый самоанализ: участники тренинга убеждаются, что и у их коллег, даже самых блистательных, есть противоборствующие убеждения и их тоже терзают внутренние противоречия.

Первый наш вопрос звучит так: «Что, по вашему мнению, нужно изменить в вашей работе, чтобы вы получали больше удовлетворения от нее или могли бы достигать лучших результатов?» В ответ люди почти всегда начинают жаловаться, и это огорчает большинство руководителей, ведь жалобы, считают они, по природе своей негативны, а значит, непродуктивны. Но это неправильно: если человек на что-то жалуется, значит, это его глубоко волнует, и чем сильнее его задевает происходящее, тем громче он жалуется. Нужно лишь помочь ему сделать небольшое усилие, и банальные, скучные претензии превратятся в нечто совсем иное, что даст ему силы и желание действовать, – в его собственные искренние убеждения.

Чтобы это произошло, необходимо задать второй вопрос: «Из каких убеждений вы исходите, когда жалуетесь?» Руководитель, с которым мы работали (назовем его Томом), возмущался: «Мои подчиненные никогда не сообщают мне, что происходит с проектом, который я возглавляю». Затем он добавил: «Я за доверительное и доброжелательное общение». Мэри, начальник отдела, сетовала, что сотрудники отмалчиваются на собраниях. Мэри жаловалась потому, что была убеждена: решения следует принимать коллегиально. Как бы искренне мы ни провозглашали свои убеждения, каждый из нас знает, что мешает нам следовать им. Поэтому третий вопрос таков: «Что из того, что вы делаете (или не делаете), мешает вам более полно воплотить в жизнь свое убеждение?» Как показывает наш опыт, обычно людям хватает пары секунд, чтобы выделить в своем поведении негативные аспекты. Том, например, признался: «Когда мне сообщают плохие новости, я ужасно злюсь». А Мэри рассказала, что предпочитает не передавать полномочия подчиненным и не всегда предоставляет им всю информацию, необходимую для принятия правильного решения.

В обоих случаях наверняка имелись и другие причины сбоев в работе, но понятно, что поведение Тома и Мэри задевало окружающих. Чаще всего люди очень быстро признают такого рода недостатки и говорят: «Да, это надо прекратить». Том, например, не раз торжественно обещал, что впредь будет спокойно выслушивать сообщения подчиненных о проблемах, которые могут затормозить выполнение его проектов. Но цель самоанализа заключается в том, чтобы понять, почему люди ведут себя таким образом, что не могут добиться успеха, а не в том, чтобы изжить «вредные привычки» (во всяком случае на этом этапе).

На следующем этапе приходит пора задуматься о последствиях своего разрушительного поведения. Для этого нужно ответить на четвертый вопрос: «Ощущаете ли вы дискомфорт, тревогу или безотчетный страх, когда ведете себя правильно?» Том представил себе, как спокойно и доброжелательно выслушивает плохие новости, и пришел к выводу: «Я все время боюсь услышать о проблеме, которую не смогу решить». А Мэри? Мысленно она предоставила своим сотрудникам больше свободы и поняла: она опасается, что сотрудники не сумеют принять верное решение и ей придется спасать положение, а в результате станет только хуже.

На заключительном этапе нужно направить этот страх в позитивное русло. Мы спрашиваем: «Какие неприятные последствия вы стараетесь предотвратить своим поведением?» В ответ человек изложит то самое противоборствующее убеждение, из-за которого у него

развился иммунитет к изменению. Том признался: «Я думаю, что незачем и слушать о проблемах, которые я не могу решить». Держа в страхе подчиненных, он ограждал себя от неприятных известий, защищался от страшной мысли, что не контролирует проект. Мэри тоже защищалась – от последствий неверных решений. «Я должна точно знать, что мои сотрудники не примут решение, которое мне не понравится».

Признаться в таком не просто. Если осознанные убеждения почти всегда отражают благородные цели, которые любой человек готов открыто провозгласить с трибуны, то противоборствующие убеждения имеют глубоко личный характер и часто свидетельствуют об уязвимости, которую люди стараются скрывать, опасаясь потерять уважение других и самоуважение. Неудивительно, что люди подальше прячут такие убеждения и, даже выявив их, спешат спрятать снова.

Но не следует рассматривать противоборствующие убеждения как признак слабости. Ведь это своего рода самозащита, абсолютно естественный и разумный человеческий импульс. Вопрос в другом: если противоборствующие убеждения – форма самозащиты, то от чего именно защищаются люди? Ответы обычно нужно искать в том, что мы называем исходными установками, – в глубоко укорененных представлениях о самих себе и окружающем мире. Эти представления помогают нам упорядочить действительность и в то же время предупреждают, каким образом порядок может быть нарушен. Из этих-то установок и вырастают противоборствующие убеждения, которые исподволь направляют наше поведение. И мы делаем все, чтобы эта картина мира не разрушилась.

Исследование исходных установок

Люди редко осознают, что у них есть исходные установки, потому что воспринимают их как объективную реальность. Сформированные давным-давно и редко (если вообще когда-нибудь) подвергаемые критическому разбору, они вплетены в самую ткань человеческой жизни (чтобы лучше понять зависимость людей от их представлений, см. врезку «Исходные установки: как наши представления формируют нашу реальность»). Но большинство, если им немного помочь, могут достаточно легко сформулировать их, особенно если они уже выявили свои противоборствующие убеждения. Поэтому мы прежде всего просим участников наших тренингов придумать начало фразы, «перевернув» противоборствующее убеждение, и закончить ее. Для Тома («Я убежден, что незачем и слушать о проблемах, которые я не могу решить») исходная установка оказалась такой: «Я считаю, что если буду знать о проблемах, решить которые мне не по силам, то мои подчиненные поймут, что я не подхожу для этой работы». Исходную установку Мэри можно сформулировать таким образом: у коллег нет ее богатого опыта, и они хуже соображают, поэтому, ослабив контроль, она только зря потратит свое и чужое время. А вот исходная установка Джона: «Если я установлю ровные отношения с белыми коллегами, то наверняка утрачу ощущение своей расовой принадлежности и оттолкну от себя своих близких».

Это трудный процесс, и он требует времени, потому что людям непросто примириться с собственными исходными установками. Приходится называть своими именами чувства, которые люди предпочитают не выставлять на всеобщее обозрение: подавленные страхи или неуверенность, слишком мрачные или чересчур упрощенные взгляды на природу человека, убежденность в своем интеллектуальном или творческом превосходстве. Безусловное принятие исходной установки фиксирует и укрепляет иммунитет: противоборствующее убеждение становится определяющим, и человек продолжает, пусть и бессознательно, вести себя так, чтобы поддерживать это скрытое убеждение в ущерб «официальному», заявленному. Единственный способ изменить свои убеждения и осознать, почему ваше поведение приводит не к тем результатам, – вытащить на свет исходные установки.

Исходные установки: как наши представления формируют нашу реальность

Исходные установки напрямую отвечают за то, как мы изобретаем или формируем собственную картину мира, которая заменяет нам реальность. Проще всего наблюдать это у детей. Мы с умилением воспринимаем их прелестные выдумки, а значит, одобряем их и подтверждаем, что в выдумках, несмотря ни на что, есть смысл. Двум мальчикам, услышавшим индийский миф, очень понравилось, что мир покоится на спине огромного слона, а слон стоит на гигантской черепахе. «А на чем, интересно, стоит черепаха?» – задумался один из них. «По-моему, там дальше одни черепахи», – ответил другой.

Как бы мы ни умилялись этим догадкам, в нашей реакции таится снисхождение: дескать, тем-то дети и отличаются от взрослых. Мы уверены, что у них – фантазии, а у нас – точная карта действительности.

Но так ли это? Разве мы, став взрослыми, ни разу не сталкивались с тем, что наша карта не соответствует местности? Конечно, нет. За 20 лет исследований в разных областях мы обнаружили: взрослым, чтобы жить

в этом мире и успешно преодолевать все трудности, по мере развития приходится последовательно изобретать несколько картин мира, которые качественно отличаются друг от друга (см. Robert Kegan, *In Over Our Heads*, Harvard University Press, 1994).

Одна женщина из Австралии поделилась с нами впечатлениями от Соединенных Штатов, где прожила год. «Мало того, что едешь по неправильной стороне, так еще и руль не там, где надо, – говорила она. – Я по привычке садилась в машину с правой стороны, ну и приходилось тут же выбираться и переходить на другую сторону. Однажды по рассеянности я села в машину справа, достала ключи и собралась ехать. “Господи! – подумала я. – Что же творится в этой Америке – даже рули крадут!”»

Естественно, стоило ей посмотреть влево, как ее заблуждение стало бы очевидно, но – и это самое главное – зачем ей было смотреть? Наши исходные установки дают умиротворяющее и обманчивое чувство уверенности. Если мы знаем, где должен быть руль, мы не станем искать его в другом месте. Если мы знаем, что могут и чего не могут наши компании, отдел, начальник или подчиненный, с какой стати мы будем искать свидетельства в пользу противоположного – даже если они находятся на расстоянии вытянутой руки?

Переосмысление исходной установки

Выявив свои противоборствующие убеждения и поддерживающие их исходные установки, люди обычно хотят начать немедленно действовать, чтобы сразу же преодолеть устойчивость к изменению. Однако прежде всего нужно не действовать, а наблюдать. Человеку, нацеленному на достижения, привыкшему ради решения проблемы непременно что-то делать, трудно с этим смириться. Рассмотрим процедуру изменения поэтапно.

Первый этап: изучаем свое поведение и записываем результаты

Прежде всего ваши подчиненные должны обратить внимание на то, что происходит (или не происходит) в результате их веры в истинность собственной картины мира. Мы специально просим людей не корректировать в этот период образ мыслей и действия, а просто быть внимательнее к своим поступкам и тому, как эти поступки соотносятся с исходной установкой. В этом случае они яснее видят, как их представления влияют на их жизнь. Например, Джон, считавший, что мирное сосуществование с белыми коллегами отдалит его от людей черной расы, обнаружил, что, высмеив с самого начала интересную работу, упустил возможность включиться в нее.

Второй этап: ищем опровержение

На этом этапе важно вспомнить факты, которые могут поставить под сомнение правомерность исходных установок. Поскольку они воспринимаются как данность, люди на все смотрят через их призму и поэтому неосознанно предпочитают одни факты и уходят от других (или просто не замечают их). Когда мы просим наших подопечных вспомнить обстоятельства, из-за которых они усомнились в своих исходных установках, то помогаем им осознать, что они фильтруют информацию, не пропуская в сознание то, что может ослабить власть исходной установки.

Присмотревшись к тому, что происходит в компании, Джон впервые заметил, что афроамериканец из другого отдела отлично ладит с белыми коллегами (а их в отделе большинство) и при этом остается самим собой. Он также признал, что, когда за год до того работал бок о бок с белыми сослуживцами над срочной проблемой и вместе с ними участвовал в мозговом штурме, то не испытывал обычного ощущения двойственности и от этой работы у него не осталось неприятного осадка.

Третий этап: исследуем историю

На этом этапе мы предлагаем участникам тренингов рассказать, как складывались их представления о мире. Как и когда впервые проявилась исходная установка? Сколько времени она существует? Были ли переломные моменты в формировании картины мира?

Как правило, на этом этапе приходится обращаться к более раннему опыту, к временам, предшествовавшим нынешней работе. Люди обычно разочаровываются в своих исходных установках, особенно когда понимают, что именно эти представления привели к нынешним проблемам и много лет определяли всю их жизнь. Не так давно директор одной компании с удивлением обнаружила, что на работе занимает оборонительную позицию, которая сформировалась у нее давно – в процессе тяжелого развода. Очень часто, как в случае с Джоном, люди осознают, что многие их убеждения складывались в детстве под влиянием родителей,

братьев и сестер, друзей. Поняв это, люди обретают свободу решать, подходят ли эти представления им теперешним.

Четвертый этап: испытываем установку

Тут мы впервые просим людей подумать о том, как им изменить свое поведение. Каждый сотрудник с помощью партнера должен придумать себе испытание (предоставленные самим себе, люди предлагают либо слишком рискованные испытания, либо такие простые, что они не затрагивают исходную установку, а лишь подтверждают ее ценность). Джон, например, посоветовавшись со своим партнером, вызвался принять участие в работе временного комитета, который должен был рассмотреть процедуру оценки новых идей в его отделе. Комитет создавался всего на месяц, поэтому, если бы у Джона не сложились отношения с членами группы, это бы на нем не отразилось. Зато в течение месяца ему предстояло довольно плотно работать с белыми коллегами и попробовать себя в роли полноценного члена коллектива.

Пятый этап: оцениваем результаты

На заключительном этапе сотрудники оценивают результаты испытания, само испытание, придумывают и проводят новые тесты и в конце концов переоценивают исходные установки. Джон должен был научиться поддерживать чужие инициативы и ладить с белыми сослуживцами. В то же время работа в комитете убедила его, что отношения с белыми не подрывают его расовое самоощущение.

Мы ни в коем случае не утверждаем, что, выявив исходную установку, человек непременно отметет ее как ложную. Но даже если в ней есть толика истины, то, осознав ее власть над собой, он сумеет выработать более плодотворный стиль поведения. Джон, например, научившись вести себя с белыми коллегами, то есть устранив барьеры, из-за которых он не мог реализовать свои «официальные» представления, не отказался от противоположного убеждения, согласно которому он должен ощущать себя афроамериканцем, а по сути нашел способ поддерживать его.

Выявление собственной устойчивости

После того как вы прошли все этапы со своими подчиненными, вспомните о том, что руководители ничуть не меньше рядовых сотрудников подвержены устойчивости к изменениям и что их противоборствующие убеждения и исходные установки оказывают существенное влияние на окружающих. Вернемся к истории Элен. Когда мы проводили тренинг с ее начальником Эндрю, выяснилось, что и его самого раздирают противоречия. Не сомневаясь в талантах своих подчиненных, он, однако, в глубине души считал, что, кроме него самого, никто не может соответствовать его высоким требованиям, а значит, все свои проекты он должен от начала до конца контролировать сам. Конечно, противоборствующее убеждение проявлялось в работе: ненамеренно и неявно, он все же давал понять своим подчиненным, что не уверен в них. Неосознанные противоборствующие убеждения Эндрю и Элен накладывались друг на друга, усиливая зависимость Элен от Эндрю и позволяя ему контролировать ее проекты.

Элен и Эндрю еще работают над собой, но они уже понимают механизм своего поведения и осознают, каким образом тормозят свое развитие. На первый взгляд это не так уж много, однако осознавать свои глубинные мотивы и честно оценивать их очень полезно, хотя и трудно, и болезненно. Руководителям это позволяет наконец понять, что же происходит с подчиненными, которые вроде бы искренне стремятся вперед и в то же время сами удерживают себя на месте. Мы ни в коей мере не призываем руководителей выявлять негативные аспекты в поведении сотрудников и систематически их исправлять (лечение симптомов не устраняет болезнь). Речь идет о том, чтобы вникнуть в сложности человеческого поведения, помочь сотрудникам обнаружить противоборствующие убеждения и преодолеть внутренний конфликт, который мешает им достичь цели.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 2001 года.

Разгадка шифра изменения *Майкл Бир, Нитин Нория*

НОВАЯ ЭКОНОМИКА НЕ ТОЛЬКО ОТКРЫВАЕТ великие возможности для бизнеса, но и создает изрядную неразбериху. Никогда со времен промышленной революции цена успеха преобразований не была столь высока. Большинство традиционных организаций осознали, во всяком случае в теории, что должны либо измениться, либо умереть. Даже интернет-компании, такие как eBay, Amazon.com и America Online, признают необходимость управления изменениями, связанными со стремительным ростом предпринимательства. Но, несмотря на отдельные удачи, преобразования остаются делом весьма непростым, и немногим компаниям удастся справиться с ними так, как им бы того хотелось. Большинство их инициатив – будь то внедрение новой технологии, сокращение, реструктуризация или попытка изменить корпоративную культуру – не приводили к успеху. Горькая правда в том, что примерно 70 % всех попыток перемен заканчиваются неудачей.

По нашему опыту, львиная доля неудач связана с тем, что в своем реформаторском рвении менеджеры блуждают в трех соснах собственных инициатив. Забыв о конечной цели, они поддаются под гипноз многочисленных советов в печатных изданиях и Интернете: почему необходимо меняться, чего при этом нужно добиться и как это делать. При попытке преобразований это обилие рекомендаций обычно ведет к полной путанице. В результате реформаторские усилия нередко оборачиваются немалыми жертвами – как человеческими, так и экономическими. Только глубокое понимание природы и процесса корпоративного изменения позволит руководителям высшего звена повысить шансы на успех и уменьшить издержки. Но и этого недостаточно. Руководители должны расшифровать код изменения.

Вот уже более 40 лет мы изучаем природу корпоративных преобразований. И хотя каждая такая инициатива уникальна, наши исследования показывают, что существует два основных архетипа, или теории. Эти архетипы основаны на очень разных и, как правило, не осознаваемых – руководителями высшего звена, а также экспертами и учеными, консультирующими их, – исходных предпосылках о том, зачем нужны изменения и как они должны претворяться в жизнь. Теория Э ставит во главу угла экономическую стоимость, а теория О – организационный потенциал. Обе модели вполне жизнеспособны и достигают определенных управленческих целей, явным или неявным образом. Но каждая теория имеет и свои издержки – порой неожиданные.

Стратегии Э-типа разрекламированы наиболее широко. В этом «жестком» подходе к изменениям единственная признанная мера успеха – акционерная стоимость. Преобразования обычно связаны с интенсивным использованием экономических стимулов, массовыми увольнениями, сокращениями и реструктуризацией. Изменения Э-типа наиболее распространены в Соединенных Штатах, где финансовые рынки вынуждают советы директоров корпораций к быстрым и решительным преобразованиям. Например, когда в 1991 году Уильям Андерс стал генеральным директором General Dynamics, его целью было максимальное увеличение ее экономической стоимости – каким бы болезненным ни оказалось лечение. В течение следующих трех лет Андерс сократил общее число работающих на 71 000 человек: 44 000 посредством отделения семи направлений бизнеса и 27 000 – через увольнения и сокращения. Андерс использовал типичные стратегии Э.

Идея вкратце

Горькая правда: около 70 % всех попыток изменений заканчиваются неудачей. Почему? Руководители барахтаются в море различных методов проведения преобразований и тонут в противоречивых советах. За изменения приходится отдавать немалую дань – и человеческую, и финансовую, – если компания мечется от одного метода к другому.

Чтобы проведение преобразований было эффективным, сначала **необходимо осознать две основные теории преобразований.**

1. **Теория Э** ставит во главу угла экономическую стоимость, где единственная мера успеха – акционерная стоимость. Этот жесткий подход повышает доходность с помощью экономических стимулов, массовых увольнений и реструктуризации. «Эл-Бензопила» Данлэп уволил 11 000 сотрудников компании Scott Paper и продал несколько направлений бизнеса, чем утроил доход акционеров до \$9 млрд, – типичный пример.

2. **Теория О** – более «мягкий» подход – концентрируется на развитии корпоративной культуры и человеческих возможностей, терпеливо выстраивая доверительные и эмоциональные отношения с компанией через командную работу и общение.

Затем нужно осторожно и при этом одновременно найти **баланс между этими очень разными подходами.** Это нелегко. Сотрудники не доверяют руководителям, которые не в состоянии выбрать между кнутом или пряником в корпоративной политике. Но при успехе вы увеличите доходы и производительность и достигнете устойчивого конкурентного преимущества.

Руководители, приверженные теории О, считают, что если бы они ориентировались исключительно на стоимость акционерного капитала, то нанесли бы непоправимый вред своим организациям. Цель этого «мягкого» подхода к изменениям – развитие корпоративной культуры и человеческих способностей. Иными словами, это процесс индивидуального и организационного научения – изменения, получения обратной связи, анализа результатов и осуществления дальнейших изменений. Американские компании, выбравшие стратегии О-типа, как это сделала Hewlett-Packard в ответ на снижение результативности в 1980-х годах, обычно имеют прочные, длительные психологические контракты со своими сотрудниками, основанные на их лояльности.

Идея на практике

Британская сеть супермаркетов ASDA в 1991 году стояла на грани банкротства. Ее генеральный директор Арчи Норман сочетал преобразования согласно теории Э и теории О, получив впечатляющие результаты: атмосфера открытости и доверия – и рост стоимости акционерного капитала в восемь раз.

Аспекты изменения	Как комбинировать теории Э и О	Примеры из ASDA
Цели	Открыто признать противоречие между экономической стоимостью и организационным потенциалом	Норман начал свою работу с таких заявлений: «Задача номер один — обеспечить прибыль для наших акционеров» и «Нам нужна культура, построенная на общих идеях и целях... умение слушать, учиться и быстро реагировать на всех уровнях: от магазинов до корпоративной верхушки»
Лидерство	Запустить изменение сверху и вовлечь людей снизу	Норман в одностороннем порядке установил новую ценовую стратегию и передал власть из штаб-квартир в магазины. Его программа «Скажи Арчи» поощряла сотрудников вести диалог. Он нанял на работу теплого, сердечного Аллана Лейтона, чей стиль дополнял его собственный стиль руководства по теории О и укреплял эмоциональную приверженность новой ASDA
Объект изменений	Фокусироваться одновременно на «аппаратных» и «программных» средствах	Норман намеревался завоевать и сердца, и умы людей. Он повысил экономическую ценность с помощью жестких структурных изменений, например избавился от верхних слоев иерархии и заморозил все зарплаты. При этом он уделял равное внимание и «мягким» переменам, в первые месяцы 75% времени «работая» директором по персоналу, чтобы сделать организацию более эгалитарной и прозрачной — «компанией, где будет хорошо каждому»
Процесс	Рассчитывать на естественное развитие	Норман поощрял эксперименты, выделив три «свободных от рисков» магазина, где сотрудники не несли наказания за неудачи. Менеджеры экспериментировали с планировкой магазинов, ассортиментом товаров и ролями сотрудников. Специальная межфункциональная группа полностью модернизировала всю организацию розничной торговли ASDA — что привело к важным инновациям
Аспекты изменения	Как комбинировать теории Э и О	Примеры из ASDA
Система вознаграждения	Применять материальное стимулирование как дополнительный укрепляющий фактор, но не как движущую силу	ASDA использовала материальное стимулирование по теории Э методами О. Она поощряла активное участие всех сотрудников в процессе преобразований ASDA. И она вознаграждала их участие акциями и премиями переменного размера, основанными на показателях всей корпорации и их магазина

Менеджеры этих компаний разрыв таких уз считают рискованным. Азиатские и европейские фирмы, придающие большое значение приверженности своих служащих, также предпочитают изменение О-типа.

Не многие отдадут предпочтение исключительно одной стратегии. Большинство компаний, за которыми мы наблюдали, использовали смесь их обеих. К сожалению, менеджеры часто брались комбинировать подходы Э и О, не пытаясь разрешить присущие им противоречия. Сама по себе идея их совмещения верна, но теории Э и О настолько различны, что применять их одновременно трудно – работники не доверяют руководителям, которые не в состоянии выбрать кнут или пряник в корпоративной политике. Тем не менее наши исследования показали возможности разрешения конфликта, позволяющие компаниям удовлетворять потребности своих акционеров и в то же время строить жизнеспособные организации. Компании, эффективно комбинирующие мягкий и жесткий подходы к преобразованиям, добиваются высокого уровня прибыльности и производительности. Именно они получают устойчивое преимущество над конкурентами. К тому же они могут значительно уменьшить смятение, овладевающее любым коллективом перед лицом корпоративной реструктуризации.

В этой статье мы проанализируем, как одной компании удалось успешно преодолеть противоречие между стратегиями Э и О. Но прежде нужно разобраться, насколько различны эти две теории.

Сравнительный анализ двух теорий

Чтобы понять, насколько принципиальна разница между теориями Э и О, мы можем сопоставить их по ряду ключевых аспектов корпоративного изменения: цель, стиль руководства, объект изменения, процесс, система вознаграждения и привлечение консультантов. (Ниже приводится «Сравнительная таблица теорий изменения».) Для наглядности мы возьмем две компании, работающие в одной отрасли, которые использовали практически чистые формы каждого архетипа. Прибегнув к изменению Э-типа, компания Scott Paper смогла значительно увеличить свою экономическую стоимость, в то время как компания Champion International успешно провела полную культурную трансформацию по теории О, что повысило ее продуктивность и приверженность служащих. Но, как мы увидим далее, оба производителя бумаги столкнулись с серьезными ограничениями одностороннего подхода. Сравним действия двух компаний.

Цели

В мае 1994 года Эл Данлэп возглавил компанию Scott Paper. Первым делом он уволил 11 000 человек и распродал несколько направлений бизнеса. Его желание реструктурировать застойную корпорацию было почти маниакальным. В одном из своих выступлений он заявил: «Акционеры – вот наш клиент номер один. Покажите мне годовой отчет, где перечислены шесть-семь ведущих клиентов, и я скажу вам, хорошо или плохо управляется эта компания». С точки зрения акционеров, результаты действий Данлэпа были поистине ошеломляющими. Менее чем за два года ему удалось утроить их доходы. Рыночная стоимость Scott Paper выросла с \$3 млрд в 1994 году до \$9 млрд к концу 1995 года. Финансовое сообщество аплодировало его достижениям и провозгласило подход к преобразованиям Scott Paper образцом для подражания с точки зрения повышения доходов акционеров.

Компания Champion International в своих реформах пошла совсем иным путем. Генеральный директор Эндрю Сиглер признавал, что повышение экономической стоимости – вполне разумная цель для корпоративного руководства, но утверждал, что наилучший способ достижения этой цели – изменить поведение руководства, профсоюзов и работников. В 1981 году команда Сиглера запустила долгосрочную программу реструктуризации корпоративной культуры. Программа опиралась на новое видение, получившее название «Путь Чемпиона» и являющее собой некий свод ценностей и принципов, призванных повысить компетентность персонала. Сиглер считал, что, развивая организационный потенциал в таких областях, как командная работа и коммуникация, он сможет повысить эффективность каждого работника и, соответственно, прибыли.

Лидерство

Лидеры, придерживающиеся теории Э, осуществляют изменения по старинке: сверху вниз. Фактически они устанавливают цели единолично, не утруждая свою управленческую команду и, уж конечно, без всякого участия рядовых сотрудников или профсоюзов. В Scott Paper Данлэп был верховным главнокомандующим. Руководителям, выжившим в процессе его зачисток, пришлось безоговорочно принять доктрину о том, что акционерная стоимость отныне будет главным приоритетом компании. Прозвище, которым наградили Данлэпа, как нельзя лучше характеризует его стиль руководства: «Эл-Бензопила».

И наоборот, именно всеобщее участие характеризовало преобразования в компании Champion (отличительная особенность архетипа О). Руководство делало все возможное,

чтобы каждый работник осознавал себя ответственным за повышение эффективности компании. Команды разработали программные заявления; к диалогу были привлечены даже отраслевые профсоюзы. Работников поощряли самостоятельно выявлять и решать проблемы. Преобразования в Champion распространялись снизу вверх.

Сравнительная таблица теорий изменения

Наши исследования показали, что любые корпоративные трансформации можно сравнивать по шести представленным здесь параметрам. Таблица подчеркивает различия между архетипами Э и О и показывает, каким может быть интегрированный подход.

Аспекты изменения	Теория Э	Теория О	Комбинированный подход
Цели	Максимально повысить акционерную стоимость	Развивать организационный потенциал	Открыто признать противоречие между экономической стоимостью и организационным потенциалом
Лидерство	Управлять изменением сверху вниз	Стимулировать участие людей снизу доверху	Запустить изменение сверху и вовлечь людей снизу
Объект изменения	Акцент на структуре и системах	Строить новую корпоративную культуру: поведение и отношение людей	Фокусироваться одновременно на «аппаратных средствах» (структуре и системах) и «программных средствах» (корпоративной культуре)
Процесс	Составить план и жестко его реализовывать	Экспериментировать и развиваться	Расчет на естественное развитие
Система вознаграждения	Мотивировать посредством материальных стимулов	Механизм мотивации – приверженность компании. Оплату труда использовать как средство справедливого возмещения	Использовать стимулы как дополнительный компонент изменения, но не как движущую силу
Привлечение консультантов	Консультанты анализируют проблемы и находят решения	Консультанты помогают руководству в разработке собственных решений	Консультанты – источник специальных знаний, полномочия передаются сотрудникам

Объект изменения

При изменении Э-типа менеджеры, как правило, фокусируются исключительно на модернизации «аппаратных средств» – структур и систем. Эти элементы легче всего менять сверху вниз, и такой подход дает быстрые финансовые результаты. Например, Данлэп сразу же решил перевести многие корпоративные функции на аутсорсинг – расчет зарплат и других выплат, почти все управленческие информационные системы, некоторые технологические исследования, медицинское обслуживание, телемаркетинг и службу безопасности. Один из исполнителей глобального слияния так обосновывал выбор стратегии Э: «В этом году я должен дать прибыль \$176 млн, и нет времени привлекать к участию других или развивать организационный потенциал».

Напротив, теория О в первую очередь акцентирует внимание на совершенствовании организационного «программного обеспечения»: культуры, поведения и отношения людей. За все время реформ (а это почти десять лет) из Champion не был уволен ни один человек. Менеджеров и рядовых сотрудников призывали коллективно пересмотреть привычные методы работы и модели поведения с целью повышения производительности и качества. Менеджеров заменяли, в случае если они не одобряли новую философию, но полный мораторий на увольнения помог создать культуру доверия и преданности организации. Структурные преобразования произошли лишь после того, как изменилась культура. В действительности к середине 1990-х годов Champion полностью реорганизовала свои корпоративные функции. Когда-то жестко иерархическая, организованная по функциональному принципу, компания Champion приняла матричную структуру, что дало возможность сотрудникам уделять больше внимания клиентам.

Процесс

Теория Э исходит из предположения, что ни одно сражение нельзя выиграть без четкого, всестороннего, тщательно продуманного плана действий, способного обеспечить согласованность внутри компании и внушить доверие клиентам, поставщикам и инвесторам. План позволяет руководителям быстро мотивировать и мобилизовать свои организации; он вынуждает их идти на жесткие, решительные меры, на которые они могли не решаться раньше. Реформы в Scott Paper разворачивались, словно по плану военного сражения. Менеджерам поручалось достижение определенных целей к конкретным датам. Если они отваживались не подчиниться неумолимым приказам Данлэпа, то рисковали быть уволенными.

Между тем преобразования в Champion были скорее эволюционными и поступательными, чем планируемыми и программными. В 1981 году, когда начался десятилетний период реформ, генерального плана у компании не было. Идея заключалась в том, что инновационные процессы, ценности и культурные изменения на одном заводе будут перенимать и использовать на свой лад и другие предприятия. Ни один человек, даже сам Сиглер, не рассматривался как движущая сила перемен. Всю ответственность взяли на себя местные лидеры. Высшее руководство лишь поощряло эксперименты на всех уровнях, распространяло новые идеи среди всех работников и переводило менеджеров из передовых подразделений в отстающие.

Система вознаграждения

В программах изменений Э-типа вознаграждения для руководителей предусматриваются преимущественно финансовые. Оплата труда рядовых сотрудников тоже связана с финансовыми стимулами, главным образом фондовыми опционами. Компенсационный пакет самого Данлэпа, который в итоге принес ему свыше \$100 млн, был жестко привязан к интересам акционеров. Сторонники этой системы утверждают, что только финансовые стимулы могут обеспечить приведение в соответствие интересов сотрудников и интересов акционеров. Кроме того, руководители высшего звена воспринимают денежное вознаграждение как компенсацию за свой нелегкий труд – когда порой приходится терпеть оскорбления со стороны бывших коллег и широкой общественности.

Системы вознаграждения О-типа, принятые в Champion, поддерживали цели культурного изменения, но не были его движущей силой. Система оплаты труда на основе квалификации и план участия в прибылях были внедрены ради объединения рабочих – членов профсоюза и менеджмента общей целью. Денежные стимулы использовались лишь как

дополнение к этим системам, а не для продвижения конкретных реформ. Хотя руководство Champion и предложило премию за достижение корпоративных целей за два отдельных года, сделано это было уже в то время, когда перемены шли полным ходом, и это сыграло незначительную роль в достижении поставленных целей.

Привлечение консультантов

Стратегии изменений Э-типа предполагают активное участие внешних консультантов. В поиске новых подходов к бизнесу и управлению им привлекается команда специального назначения из Лиги плюща – образованные менеджеры высшей квалификации, вооруженные самыми современными идеями. Консультанты помогают директорам корпораций выявить неотложные проблемы и определить приоритеты. Кроме того, они обеспечивают генеральным директорам столь необходимую в условиях давления финансовых рынков политическую и психологическую поддержку. В Scott Paper Данлэп обращался к консультантам, чтобы оценить многие инициативы, нацеленные на снижение издержек, которые впоследствии он воплотил в жизнь.

Программы изменений О-типа намного меньше полагаются на консультантов. Горстка экспертов, привлеченных в Champion, помогла менеджерам и работникам провести собственный анализ деятельности компании и разработать собственные решения. И хотя у консультантов, несомненно, были свои идеи, они не навязывали какой-либо корпоративной программы, не диктовали решений и никого не заставляли маршировать строем. Они просто подтолкнули процесс анализа и познания, целью которого было изменить корпоративную культуру в том направлении, которое нельзя было предвидеть изначально.

В своих исходных формах обе теории изменения, безусловно, имеют серьезные ограничения. Генеральные директора, вынужденные принимать жесткие решения в стиле Э, по вполне понятным причинам дистанцируются от своих подчиненных, избавляя себя от неприятных минут и чувства вины. Но, удаляясь от своих сотрудников, они начинают рассматривать их как часть проблемы. Со временем такие лидеры все менее и менее склонны выбирать стратегии О-типа, поскольку не в состоянии обеспечить компанию кадрами, это неизбежно обедняет организацию и истощает ее способность к устойчивому эффективному функционированию. В Scott Paper, например, Данлэп утроил доходы акционеров, но не сумел обеспечить необходимый для устойчивого конкурентного преимущества потенциал – приверженность работников, координацию, коммуникацию и креативность. В 1995 году Данлэп продал Scott Paper ее давнишнему конкуренту, компании Kimberly-Clark.

Топ-менеджеры, исповедующие теорию О, сталкиваются с тем, что их лояльность и ощущение ответственности за своих подчиненных мешают им принимать жесткие решения. Велик соблазн отложить прием горького лекарства в надежде, что рост производительности улучшит положение дел. Но одного роста производительности явно недостаточно, когда требуется фундаментальная структурная ломка. Современная глобальная финансовая система недооценивает этот факт. Функционирование компаний полностью прозрачно для крупных институциональных акционеров, чьи инвестиционные менеджеры вынуждены демонстрировать хорошие результаты. Возьмем, к примеру, Champion. К 1997 году компания стала одним из лидеров своей отрасли по большинству показателей. Однако заменивший Сиглера Ричард Олсен столкнулся с горькой реальностью: акционеры не видели хоть сколько-нибудь значимого повышения экономической стоимости компании вот уже более десяти лет. Недавно Champion была приобретена финской компанией UPM-Kymmene по цене, превышающей в 1,5 раза ее первоначальный курс акций.

Как справиться с противоречиями

Понятно, что, если перед вами стоит задача создать компанию, способную быстро адаптироваться, выживать и процветать долгие годы, стратегии Э-типа следует так или иначе комбинировать со стратегиями О-типа. Но непродуманное заимствование компонентов Э и О, скорее всего, даст смесь худших свойств обеих теорий, а лучшее останется за бортом. В самом деле, в примерах корпоративных преобразований, которые мы изучали, к методам Э и О прибегали произвольно и беспорядочно, и это дестабилизировало организации. Уж лучше бы менеджеры этих компаний взяли стратегию О или Э в чистом виде – при всех их издержках. По крайней мере тогда выиграл бы хоть кто-то из заинтересованных сторон.

Самый естественный способ комбинировать стратегии Э и О – чередовать их. Некоторым компаниям, в частности General Electric, это вполне удавалось. Генеральный директор General Electric Джек Уэлч начал реформы с реструктуризации по Э-типу. Он требовал, чтобы все подразделения компании General Electric занимали первые-вторые места в своих отраслях. Всякому подразделению, не отвечающему этому требованию, надлежало либо исправиться, либо быть проданным или закрытым. Вслед за этим Уэлч провел массовое сокращение бюрократического аппарата. С 1981 по 1985 год общая численность занятых в корпорации уменьшилась с 412 000 до 299 000. Было уволено 60 % управленческого аппарата, преимущественно в области планирования и финансов. На этом этапе люди в General Electric прозвали Уэлча Нейтронным Джеком по аналогии с бомбой, уничтожающей людей, но оставляющей нетронутыми здания. Однако, покончив с сокращением штатов, Уэлч перешел к стратегии О. В 1985 году он предложил серию инициатив, нацеленных на изменение корпоративной культуры. Он объявил, что отныне в компании «не должно быть границ» и подчиненные могут открыто обсуждать своих руководителей на общих собраниях. Обратная связь и гласность в конце концов сломили жесткую иерархию. Вскоре Уэлч ввел новый порядок в подразделениях General Electric по всему миру.

К сожалению, для компаний, подобных Champion, последовательное преобразование проходит намного легче, если начать его, как это сделал Уэлч, со стратегии Э. В самом деле, маловероятно, что стратегия Э будет успешно внедрена вслед за стратегией О, поскольку неизбежно возникнет некое чувство предательства. Трудно вообразить, что драконовская программа увольнений и сокращений может не затронуть психологический контракт и культуру, которые терпеливо создавались в течение многих лет. Но, какой бы ни была очередность, одна из проблем последовательного чередования состоит в том, что этот процесс может занять слишком много времени; General Electric понадобилось почти два десятилетия. Вдобавок изменение на основе преемственности может потребовать избрания двух исполнительных директоров, обладающих противоположными стилями руководства и философиями, что создаст дополнительные трудности. Большинство руководителей-реформаторов не задерживаются в компаниях после реструктуризации – отчасти из-за отсутствия гибкости, отчасти из-за недоверия, заработанного в результате собственной беспощадности в тяжелые времена. В большинстве случаев самые благие намерения восстановить доверие и приверженность редко позволяют забыть кровавое прошлое. Уэлч – это исключение, которое лишь подтверждает правило.

Так что же делать? Можно ли вообще добиться быстрых экономических результатов и одновременно создать открытую, основанную на доверии корпоративную культуру? Какими бы несовместимыми на первый взгляд ни казались эти цели, наши исследования показывают, что теории Э и О вполне можно интегрировать. Разумеется, это требует большой силы воли, умения и мудрости. Но именно благодаря своей сложности в сравнении с про-

стым чередованием одновременное использование стратегий О и Э с большей вероятностью послужит источником устойчивого конкурентного преимущества.

Одна из компаний, олицетворяющих сочетание обоих подходов, – ASDA, британская сеть супермаркетов, которую Арчи Норман возглавил в декабре 1991 года, когда та была на грани банкротства. Норман проводил массовые увольнения, делал иерархическую структуру более плоской и распродал неприбыльные предприятия, то есть осуществлял действия, обычно порождающие недоверие со стороны работников и отдаляющие руководителей от народа. Но за те восемь лет, что Норман пребывал в должности генерального директора, ASDA прославилась своей атмосферой доверия и открытости. По отзыву руководителей Walmart – компании, которая сама славится своей корпоративной культурой, – «в ASDA больше от Walmart, чем в самой Walmart». Давайте же посмотрим, как ASDA удалось разрешить противоречия между подходами Э и О по шести ключевым позициям преобразований.

Открыто признать противоречие между целями Э и О

В своей вступительной речи перед руководителями ASDA – ни с кем из них он не был знаком – Норман четко заявил о намерении применять обе стратегии в своей программе преобразований. Едва ли кто-то из слушателей по-настоящему понял его тогда, но важен сам факт, что Норман признавал наличие конфликта между двумя стратегиями. В своей первой речи он сказал следующее: «Задача номер один – обеспечить прибыль для наших акционеров и будущее нашего бизнеса. У меня нет волшебных решений. В последующие несколько недель я собираюсь выслушать и обобщить соображения о том, какое направление для нас предпочтительно. Нам нужна культура, построенная на общих идеях и целях. Это подразумевает умение слушать, учиться и быстро реагировать на всех уровнях – от магазинов до корпоративной верхушки. Необходима реорганизация менеджмента. Моя цель – сосредоточить внимание на магазинах, упростить коммуникацию и создать единую команду». Если и существует противоречие между созданием организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников в дела компании и реструктуризацией компании с целью повышения акционерной стоимости, то Норман его разрешил.

Запустить изменение сверху и вовлечь людей снизу

С первого же дня Норман определил стратегию без какого-либо участия снизу. Он объявил, что ASDA будет следовать стратегии низких цен, и в одностороннем порядке постановил, что изменение начнется с шестимесячного испытания двух экспериментальных форматов магазинов. Кроме того, он решил передать власть из штаб-квартир в магазины, заявив: «Я хочу, чтобы каждый из нас был близок к магазинам. Мы должны полюбить наши магазины навеки; это наш бизнес». Но с самого начала стиль руководства Нормана соответствовал типу О. Как сказал он в своей первой речи: «Во-первых, я открыт для общения и люблю поспорить. Во-вторых, я хочу, чтобы все проблемы мы обсуждали как коллеги. Мне нужны ваши советы и ваше несогласие». Норман поощрял диалог с сотрудниками и клиентами, организуя их взаимодействие. Он запустил программу «Скажите Арчи», чтобы дать людям возможность выразить свои пожелания и идеи.

Использование противоположных стилей лидерства также было важной составляющей успеха Нормана – и ASDA в целом. Оно ярко проявилось в готовности Нормана нанять Аллана Лейтона вскоре после собственного вступления в должность. Со временем Лейтон стал заместителем генерального директора. Норман и Лейтон одинаково подходили к ценностям Э и О, но их индивидуальности и стили руководства были абсолютно различны. Норман, сдержанный и спокойный, впечатлял людей силой интеллекта – прозорливостью и

деловой смекалкой. Лейтон, теплый и сердечный, был больше ориентирован на людей и воздействовал на их чувства силой своей личности. Как сказал нам один служащий: «Люди уважают Арчи, но любят Аллана». Норман был первым, кто признал заслуги Лейтона в создании атмосферы доверия и приверженности в новой ASDA. Хотя, возможно, и бывают уникалы, одинаково успешные в использовании противоположных лидерских стилей, но сотрудничество с равноправным партнером с непохожим характером позволит вам в полной мере воспользоваться преимуществами обоих стилей. Лейтон, безусловно, помог Норману установить контакт с организацией. Они вместе проводили ежеквартальные совещания с директорами магазинов, где выслушивали их идеи, и участвовали в импровизированных дискуссиях.

Фокусироваться одновременно на «аппаратных» и «программных» средствах

Первые шаги, предпринятые Норманом в ASDA, преследовали одновременно цель Э (повышение экономической стоимости) и цель О (трансформация культуры). Как стратег Э-типа, Норман взялся за структуру. Он избавился от иерархических напластований на высшем уровне руководства, уволил директора по финансам, внесшего немалую лепту в катастрофическое положение компании, и приказал заморозить зарплату всем: и руководству, и рядовым работникам. Но с первых же дней стратегия О была равноценной частью его плана. Он выиграл время, необходимое для задуманных преобразований, предупредив рынки, что процесс финансового оздоровления займет три года. Впоследствии Норман признался, что в первые месяцы своего пребывания в ASDA 75 % времени ему приходилось «работать» директором по персоналу, делая организацию менее иерархической, более эгалитарной и прозрачной. И Норман, и Лейтон четко осознавали, что им нужно завоевать сердца и умы людей. Как сказал Норман своим служащим: «Мы хотим превратить ASDA в такую компанию, где будет хорошо каждому».

Рассчитывать на естественное развитие

Программы обучения, программы комплексного управления качеством и насаждаемые сверху программы культурных изменений не играли в трансформации ASDA большой роли. С первого же дня реформ Норман был нацелен на эксперимент и естественное развитие. В частности, чтобы стимулировать обучение, в ASDA был создан экспериментальный магазин (впоследствии он расширился и на его базе было создано три магазина). Эти магазины были объявлены зоной, «свободной от рисков», что означало отсутствие какого-либо наказания за неудачи. Специальная межфункциональная группа полностью «модернизировала» розничные предприятия ASDA, их организацию и структуру управления. Менеджеров супермаркетов призывали экспериментировать с планировкой магазинов, распределением ролей между служащими, ассортиментом товаров и т. д. Такие эксперименты привели к важным инновациям во всех аспектах работы магазинов. Например, руководители ASDA пришли к выводу, что «оздоровление» магазина невозможно, если команда менеджеров магазина не готова к новым идеям. Так появился специальный тест, позволявший оценивать способность менеджеров магазина управлять процессом изменения в соответствии с требованиями корпорации. Этот тест отлично иллюстрирует, как можно совместить подходы Э и О: стимулировать О-стиль на низшем уровне компании, но связывать менеджеров контрактом Э-типа. Не выдержавшие испытания менеджеры уходили.

Применять материальное стимулирование как дополнительный укрепляющий фактор, но не как движущую силу

При любом сочетании Э и О необходимо учитывать тот факт, что материальное вознаграждение – палка о двух концах. Деньги могут мотивировать и мобилизовывать менеджеров, но также могут вредить командной работе, приверженности и обучению. Как разрешить эту дилемму? Путем применения материального стимулирования по теории Э методами О. Следует поощрять вовлеченность работников, чтобы повысить их приверженность преобразованиям, и для вознаграждения сотрудников использовать систему дифференцированной оплаты труда. В компенсационный пакет старших менеджеров ASDA были включены фондовые опционы. Это помогло привлечь в ASDA ключевых руководителей. Но в отличие от большинства компаний, применяющих Э-стратегию, ASDA предполагала участие всех работников в акционерной собственности. Кроме того, зарплата работников магазинов менялась в зависимости от результатов деятельности всей корпорации и магазинов, где они работали. В конечном итоге оплата труда стала воплощением справедливого обмена между компанией и каждым работником. Но Норман был уверен, что система вознаграждения не играла главной роли в стимулировании изменений в его компании.

Использовать консультантов как источник специальных знаний. Наделить служащих полномочиями

Консультанты могут выступать в качестве экспертов, обладающих знаниями и техническими навыками, которых может не быть у компании, особенно на ранних этапах организационной трансформации. Задача руководства – придумать, как использовать эти ресурсы, сохраняя ведущую роль в преобразованиях. ASDA выбрала золотую середину между теориями Э и О. На начальных этапах трансформации она прибегла к помощи четырех консалтинговых фирм. Консалтинговые фирмы работали бок о бок с руководством и поддерживали его политику преобразований. Но спустя какое-то время Норман сознательно свел к минимуму их помощь, чтобы у ASDA и ее менеджеров не сформировалась нездоровая зависимость от консультантов. Например, на начальном этапе был нанят один эксперт по организации магазинов, который помог специальной группе реформировать несколько экспериментальных супермаркетов ASDA, но остальные магазины модернизировали без его участия.

Умело справившись с противоречиями, неизбежными при одновременном использовании теорий Э и О, Норман и Лейтон трансформировали ASDA с учетом интересов акционеров и сотрудников. Организация прошла через кадровые перестановки, распродажу подразделений и крах иерархии. Но эти потенциально деструктивные шаги не помешали сотрудникам ASDA принять перемены и новую корпоративную культуру, поскольку Норман и Лейтон завоевали доверие подчиненных готовностью слушать их, обсуждать их точку зрения и учиться новому. Открыто заявив о своих намерениях с первого дня реформ, они сумели преодолеть противоречия между двумя теориями изменений.

К 1999 году стоимость акций компании выросла в восемь раз. Организационный потенциал, созданный Норманом и Лейтоном, обеспечил устойчивое конкурентное преимущество, которого не сумели добиться Данлэп в Scott Paper и Сиглер в Champion International. В то время как Данлэп был вынужден продать свое деморализованное и неэффективное детище компании Kimberly-Clark, а чахнувшая Champion была приобретена финской UPM-Kymmene, Норман и Лейтон в июне 1999 года нашли дружественную и родственную по

культуре компании Wal-Mart, которая была готова заплатить хорошие деньги за тот организационный потенциал, которого с таким упорством добились в ASDA.

Теории изменения в эпоху новой экономики

В прошлом изучение феномена изменения ограничивалось исследованием зрелых, крупных компаний, которым нужно было справиться с падением конкурентоспособности. Но основные идеи этой статьи вполне применимы к молодым развивающимся компаниям, которым необходимо справиться с быстрым ростом. В их случае самой успешной стратегией изменения также будет сочетание подходов Э и О.

Подобно тому как существует два пути изменений, существует и два типа предпринимателей. Одна группа проповедует идеологию, родственную теории Э. Их главная цель – подготовить компанию для продажи, например подготовиться к первоначальному размещению акций или к приобретению другим игроком. Максимизация рыночной стоимости перед продажей – единственное, что их заботит. Они целенаправленно занимаются выстраиванием корпоративной стратегии, структуры и систем, чтобы обеспечить быстрый, мощный выход на рынок. Эти лидеры придерживаются решительного, авторитарного стиля руководства, и, как правило, они сами стоят у руля своих компаний. Других в свой лагерь они привлекают при помощи сильнодействующих средств, таких как фондовые опционы. Их цель – быстро разбогатеть.

Другие предприниматели руководствуются идеологией, родственной теории О, в основе которой лежит построение организации. Накопление материальных благ важно, но вторично по отношению к созданию компании, которая базируется на прочно укоренившихся ценностях и имеет сильную культуру. Такие лидеры, как правило, придерживаются эгалитарного стиля руководства, подразумевающего участие каждого. Своих сторонников они находят среди тех, кто разделяет их энтузиазм и любовь к своей компании – хотя, разумеется, они также щедро предоставляют фондовые опционы. Их цель – работать по-новому, а не просто ради денег.

Предпринимателей, движимых идеями теории Э, принято критиковать. Но мы можем напомнить и о корпоративных лидерах, собственноручно уничтоживших свои компании в результате чрезмерного увлечения высокими идеалами теории О и не уделивших должного внимания прагматике рынка. Вспомните хотя бы детище Стива Джобса – компанию Next. Представителям и того и другого лагеря нужно находить способы избирательного применения теорий Э и О – как это делают многие ведущие компании.

Следовательно, интеграция теорий Э и О помогла ASDA провести важные преобразования и достичь большой отдачи. Такие результаты вполне возможны и в других компаниях, желающих обеспечить устойчивое преимущество в сегодняшней экономике. Однако получить такое преимущество можно только при неизменной готовности и умении развивать свои организации в сочетании с постоянным мониторингом акционерной стоимости, то есть при плодотворном совмещении Э и О.

Впервые опубликовано в выпуске за май 2000 года.

Проблемы управления изменениями *Гарольд Сиркин, Перри Кинан, Алан Джексон*

Когда французский писатель Жан-Батист Альфонс Карр написал: «Чем больше все меняется, тем больше все остается по-старому», – он как будто имел в виду управление изменениями. Уже свыше 30 лет ученые, менеджеры и консультанты занимаются этой проблемой, сознавая, что процесс трансформации компании крайне сложен. Они восхваляют лидеров, формирующих видение и действующих в соответствии с ним, чтобы добиться успеха. Изменение корпоративной культуры и отношения сотрудников к компании приобрело статус священного действия. В свое время была выявлена разница между подходами к изменениям как к спускаемым сверху директивам и как к коллективному процессу. Организации призывают к проведению кампаний, апеллирующих к чувствам и разуму сотрудников. Увы, исследования показывают, что в двух из трех случаев реформы организации проваливаются. Чем больше вещи меняются, тем больше они остаются неизменными.

Управлять изменениями трудно. Проблема состоит еще и в том, что нет единого понимания, что больше всего влияет на успешность преобразований. Спросите о таком ключевом факторе пятерых генеральных директоров, и вы получите пять разных ответов. Каждый из них смотрит на ситуацию со своей точки зрения и основывается на личном опыте.

Эксперты также предлагают разные варианты. Поиск на сайте Amazon.com по словам «управление изменениями» выдал 6153 заголовка. Каждая книга отличается своим подходом. Все эти идеи многое дают, но если начать их применять одновременно, компания просто-напросто истощит ресурсы, так как приоритетов окажется слишком много. Кроме того, руководители в разных частях организации используют собственные подходы, что в конечном итоге приводит к беспорядку, который так часто сопутствует изменениям.

В последние годы гуру управления изменениями сосредоточили внимание на мягких факторах, таких как корпоративная культура, лидерство и мотивация. Это очень важные элементы, однако управления только ими недостаточно для того, чтобы провести в компании серьезные преобразования. Жесткие же факторы не влияют напрямую на результаты программ изменения. Например, не всегда для этого важно лидерство с точки зрения видения проекта. То же самое касается взаимодействия с сотрудниками. Довольно трудно бывает изменить отношения внутри коллектива – как правило, они имеют глубокие корни. И хотя подвижки в мотивации и культуре можно зафиксировать и измерить с помощью исследований и интервью, все же трудно получить достоверные данные, касающиеся этих элементов корпоративной жизни.

Мы полагаем, что все исследователи уделяют недостаточное внимание менее популярным аспектам процесса изменений – жестким факторам. Для них характерны три свойства: их можно измерить прямо или косвенно, их важность легко объяснить как внутри организации, так и вне ее, и бизнес способен легко на них повлиять (это, пожалуй, самое важное). Некоторые жесткие факторы не только влияют на процесс трансформации, но и необходимы для его успешного завершения. Это может быть количество людей, необходимых для реализации проекта, или финансовый результат, который ожидается по его завершении. Наше исследование показывает, что, если пренебрегать конкретными факторами, проект так и останется нереализованным. Впрочем, из сказанного не следует, что неконкретные факторы можно игнорировать – это тоже грубая ошибка. Здесь дело обстоит так: если вы будете закрывать глаза на конкретные факторы, вполне вероятно, что вы просто не дойдете до той стадии, когда начнут работать неконкретные.

Идея вкратце

Две трети программ трансформации не срабатывают. Почему? Компании слишком много внимания уделяют мягким факторам изменений, таким как стиль руководства, корпоративная культура, мотивация сотрудников. Все это очень важно для успеха проекта, но он имеет серьезные шансы остаться нереализованным, если в первую очередь не уделить достаточного внимания жестким факторам.

Что же такое эти жесткие факторы? Вот они:

- **продолжительность (duration)** – время между контрольными точками, чем оно короче, тем лучше;
- **профессионализм (integrity)** – рабочие навыки команды, занимающейся проектом;
- **приверженность (commitment)** – сосредоточенность высшего руководства и линейных менеджеров на программе;
- **усилия (effort)** – дополнительная работа, которую должны выполнять сотрудники, чтобы процесс пошел полным ходом; чем меньше усилий, тем лучше.

Если еще до начала проекта вы оцените каждый из этих факторов (все вместе они называются DICE – по первым буквам терминов), вы сможете выявить потенциальные проблемные места и заранее принять меры: изменить состав команды или перераспределить ресурсы. Также эти четыре фактора можно проанализировать и во время реализации проекта, чтобы при необходимости внести коррективы на ходу.

Факторы DICE помогают заложить фундамент успешных изменений. Используя технику работы с ними, одна компания, производящая напитки, смогла реализовать программу с множеством изменений и получить сотни миллионов долларов, открыв для себя новые рынки и вдохнув жизнь в свои старые бренды.

К этому заключению мы пришли, когда выявили основные показатели изменений. В 1992 году мы исходили из гипотезы, что все организации осуществляют изменения более-менее одинаково. Мы провели исследования проектов изменений в разных индустриях и странах, чтобы выявить общие элементы. Изучив 225 компаний, мы обнаружили устойчивую зависимость результата проекта (успех или провал) от четырех жестких факторов: продолжительности (в особенности времени между пересмотрами проекта), профессионализма (навыков проектной команды), приверженности проекту высшего руководства и персонала, который затронут изменения, и дополнительных усилий, необходимых, чтобы справиться с переменами.

Идея на практике

Проведение оценки DICE

Шансы на успех вашего проекта окажутся очень велики, если будут соблюдены следующие параметры.

Продолжительность (Duration)

Долгосрочный проект, который часто пересматривают, имеет бóльшую вероятность завершиться успешно, чем короткий, который пересматривают редко. Проблемы можно заметить на самой ранней стадии их развития и сделать необходимую корректировку. Сложные проекты необходимо пересматривать каждые две недели, более простые – каждые шесть-восемь недель.

Профессионализм (Integrity)

То, насколько успешно будет реализована программа изменений, очень сильно зависит от профессионализма проектной команды. Чтобы включить в нее людей с подходящими навыками, обсудите кандидатов с коллегами и высшим руководством других отделов. Выбирайте тех, кто обладает навыками решения проблем, ориентирован на результат, склонен выполнять предписания, но при этом способен действовать в неоднозначных ситуациях. Также кандидаты должны быть договороспособными, ответственными и не слишком честолюбивыми.

Приверженность (Commitment)

Если сотрудники не видят, что руководство компании поддерживает нововведения, они не будут ничего менять. Поддержите инициативу публично – и чем больше окажется аудитория, тем лучше. Если у вас появилось ощущение, что вы говорите о грядущем успехе в три раза чаще, чем следует, не смущайтесь, так и надо.

Также нужно постоянно объяснять, почему перемены необходимы и что они дадут сотрудникам. Следите за тем, чтобы все ваши сообщения о грядущих изменениях были последовательны и ясны. При необходимости общайтесь с людьми один на один, чтобы привлечь на свою сторону каждого.

Усилия (Effort)

Если внедрение изменений потребует слишком больших дополнительных усилий от сотрудников, они начнут сопротивляться. Заранее посчитайте, насколько увеличится нагрузка. Убедитесь, что она не превысит 10 %. Ключевых для проекта людей можно на время освободить от выполнения их основных обязанностей. Наймите временных сотрудников или отдайте некоторые процессы на аутсорсинг.

Как использовать DICE

Проведение оценки DICE способствует успешной реализации проекта, так как побуждает высшее руководство обсуждать ее стратегию. Этот подход позволяет управлять целыми портфелями проектов.

Пример: Некая компания в рамках программы увеличения производства и прибыли запланировала 40 проектов. После проведения оценки DICE по каждому из них руководители и собственники выявили пять основных проектов и задумались, как обеспечить их реализацию. В результате пришлось совершить кадровые перестановки и выделить те инновационные процессы, за которыми менеджмент должен особо следить. Эти действия гарантировали успех самых важных проектов компании.

Наше исследование было завершено в 1994 году, а 11 лет спустя Бостонская консалтинговая группа использовала четыре фактора DICE в работе с более чем 1000 проектов по

изменению организаций во всем мире. Таким образом, не только удалось подтвердить теорию практикой, но и доказать, что никакие другие факторы и комбинации таковых не позволяют предсказать итоги реализации проекта так же хорошо, как DICE.

Четыре основных фактора

Если задуматься, то можно обнаружить, что разные способы, которыми организации сочетают эти четыре фактора, образуют некий континуум между успешными и провальными изменениями.

На одном полюсе находится короткий проект, которым занимается профессиональная, мотивированная и сплоченная команда, поддерживаемая руководством. Изменения внедряются в подразделении, сотрудники которого позитивно их оценивают и понимают, что от них требуется совсем не много дополнительных усилий. Такое начинание, скорее всего, удастся довести до успешного завершения. На другом полюсе расположен затянутый проект, который ведет плохо подготовленная, разобщенная команда, не поддерживаемая руководством. Сотрудники преобразуемого подразделения крайне недовольны, им приходится делать много дополнительной работы. Такой проект обречен на провал. Оба примера – весьма наглядные крайности, однако в реальности бизнесу приходится иметь дело с ситуациями, располагающимися где-то между этими полюсами, где трудно предвидеть успех или провал. Чтобы понимать, какая судьба ждет проект, руководителям необходимо как следует разбираться в факторах DICE.

Четыре фактора

Эти факторы определяют результаты любой инициативы по трансформации компании.

- **Продолжительность (duration)** – полное время, в течение которого будет реализована программа изменений, если проект короткий, или время между пересмотрами этапов долговременного проекта.
- **Профессионализм (integrity)** работы проектной команды, в том числе ее способность выполнять этапы в срок – этот показатель зависит от навыков членов команды и связан с требованиями проекта.
- **Приверженность (commitment)** идее перемен, которую проявляет высшее руководство (C1) и сотрудники подразделения, где проводятся преобразования (C2).
- **Усилия (effort)**, которые необходимо приложить сверх нормы для успешной реализации проекта.

Продолжительность (Duration)

Руководители компаний часто совершают ошибку, беспокоясь в основном о том, сколько времени потребует программа изменений. Они полагают, что чем дольше она идет, тем вероятнее провал, так как постепенно первоначальный энтузиазм угасает, окно возможностей закрывается, цели забываются, ключевые сотрудники, поддерживающие проект, увольняются, да к тому же накапливаются проблемы. Однако наше исследование показывает, что, в противоположность широко распространенному представлению, длинный проект, который регулярно пересматривается, имеет гораздо больше шансов на успех, чем короткий, не предполагающий ревизий. Оказывается, время между пересмотрами проекта гораздо важнее, чем продолжительность проекта в целом.

Компаниям необходимо формально пересматривать трансформационные проекты как минимум раз в две недели. Вероятность возникновения проблем возрастает в геометриче-

ской прогрессии, если промежутки между пересмотрами превышают восемь недель. Нужно ли проводить ревизии чаще, топ-менеджеры должны решать, руководствуясь собственным ощущением относительно того, не выйдет ли проект в течение этого временного отрезка за рамки намеченного. Сложные проекты необходимо пересматривать каждые две недели, простые – раз в шесть-восемь недель.

Лучший способ пересмотра проектов для обнаружения проблем и рисков – это составление расписания, когда должны быть завершены определенные этапы, и оценка их эффективности. Имеет смысл выделить даты, к которым предполагается достигнуть важных результатов, а не разбивать на временные отрезки рутинную деятельность. Опираясь на эти результаты, инициаторы изменений и руководители проекта смогут сказать: работа продвинулась вперед с момента последнего пересмотра. Правильно определенные этапы содержат в себе задачи, которые необходимо выполнить. Так, например, формулировка «Завершение консультаций с ключевыми партнерами» лучше, чем просто «Консультации с ключевыми партнерами», поскольку в первом случае заявлен результат и есть ощущение продвижения проекта. Более того, такая формулировка подразумевает, что было произведено несколько действий: определены основные заинтересованные лица, оценены их нужды, проведены консультации по проекту. Если в какой-то момент станет ясно, что этап не получается выполнить вовремя, проектная команда должна понять, почему это произошло, внести в план работ необходимые изменения и извлечь уроки на будущее.

Регулярные пересмотры проекта, которые мы называем «изучением этапов», – это не то, что делается с утра в понедельник на бегу. Такие мероприятия нужно планировать отдельно. В процессе изучения каждого очередного этапа высшее руководство организации и проектная команда оценивают последние достижения и провалы. Команда должна представить краткий отчет о развитии проекта. Далее всем собравшимся нужно понять, движется команда к очередной вехе или уже достигла ее. Также участники встречи должны оценить, возымели ли действия, выполненные в ходе последнего этапа, тот эффект на компанию, который ожидался, с какими трудностями столкнулась команда, а также как уже имеющиеся достижения повлияют на следующий этап. Инициаторы и участники проекта должны обладать всем необходимым, чтобы справиться с обнаруженными проблемами. Если это будет признано целесообразным, процессы надо менять, требовать дополнительных ресурсов, предлагать новые направления работы. На таких встречах особенно важно, чтобы руководители отслеживали динамику в проектной команде, изменения в восприятии проекта всеми сотрудниками организации, а также обращали внимание на сообщения, поступающие сверху.

Профессионализм (Integrity)

Под профессиональной работой мы подразумеваем тот уровень компетентности менеджеров, руководителей и персонала, при котором организация может на них положиться в реализации проекта изменений. В идеальном мире все команды были бы безупречны, но в действительности не все люди – первоклассные работники. Кроме того, не все руководители разрешат «звездам» участвовать в проекте, так как может пострадать основная деятельность организации. И все же, поскольку успех такого рода проектов обычно очень важен, необходимо высвободить для реализации изменений сильнейшие кадры – но так, чтобы не пострадала деятельность компании в целом. Мы обратили внимание на то, что в организациях, успешно проводящих преобразования, сотрудники прикладывают дополнительные усилия, чтобы не бросать и свои основные обязанности.

Так как проектная команда выполняет много различных функций, использует разные ресурсы, испытывает стрессы и находится под воздействием внешних стимулов и непредви-

денных обстоятельств, ей следует быть сплоченной и правильно направляемой. Руководители не просто должны спрашивать: «Ну, как у вас дела?» – они должны прояснять участникам проекта их роли и зоны ответственности. Они также должны назначить лидера команды и определить ее структуру.

Мы обратили внимание, что самые толковые инициаторы изменений всегда принимают участие в формировании команды. Они узнают из разных источников, в том числе в отделе кадров, про наиболее перспективных сотрудников. При выборе они руководствуются значимыми для себя критериями и подбирают лучших людей по всем имеющимся направлениям работы, причем не только из числа сотрудников, изначально поддерживающих проект. Топ-менеджеры лично проводят собеседования с кандидатами, чтобы составить правильное представление об их навыках, знаниях и социальных связях. Также именно высшее руководство решает, стоит ли полностью переводить сотрудников на проект или достаточно выделить для этой работы какие-то дни и часы. Следует открыто говорить о параметрах, по которым предполагается оценивать деятельность проектной команды, и о том, как они будут влиять на основную принятую в компании схему оценки персонала. После запуска проекта следует оценивать сплоченность коллектива с помощью конфиденциальных опросов сотрудников.

Зачастую руководители сильно заблуждаются, полагая, что какой-нибудь отличный, всеми любимый менеджер способен возглавить такой проект. Эта ошибка вполне объяснима, но, увы, сотрудник, хорошо справляющийся с привычной ежедневной работой, может оказаться неподходящим кандидатом на роль человека, ответственного за перемены в организации. Как правило, хорошие лидеры обладают навыком решения проблем, ориентированы на результаты, исполнительны, но вместе с тем способны к импровизации. Они также хорошо ориентируются во внутриорганизационной политике, готовы брать на себя ответственность за принимаемые решения и при всей своей высокой мотивации не жаждут славы. Генеральный директор, который в течение десяти лет реализовал два успешных проекта значительной трансформации компании, использует именно этот список качеств, когда объясняет руководителям, как подбирать членов команды. Обычно отклоняют одну кандидатуру из трех.

Приверженность (Commitment)

Для того чтобы изменения прижились, компании необходимо заручиться поддержкой двух групп: наиболее влиятельных менеджеров (назовем их С1) – совершенно не обязательно это должны быть представители высшего руководства, – и тех сотрудников, которых непосредственно затронут грядущие изменения (назовем их С2).

Поддержка проекта на верхнем уровне руководства компании необходима для того, чтобы изменения поддержали и внизу. Чем больше руководителей будут с одобрением относиться к проекту, тем лучше. В 1999 году мы работали с генеральным директором компании, занимавшейся производством потребительских товаров. Он считал, что уделяет проекту преобразования слишком много внимания. Когда же мы спросили об этом менеджеров, те заявили, что поддержка со стороны начальника недостаточна. Они полагали, что если бы он действительно был заинтересован в успешном завершении проекта, то демонстрировал бы это более наглядно. Так что только если вам кажется, что вы уделяете преобразованиям в компании втрое больше времени, сил и внимания, чем надо, ваши подчиненные почувствуют, что вы на их стороне.

Иногда высшее руководство не готово поддержать преобразования, что тоже понятно: а вдруг перемены негативно скажутся на сотрудниках и на рабочих местах? Однако если начальники не донесут до подчиненных важность проекта, он может завершиться, так и не начавшись. В одной компании, оказывающей финансовые услуги, руководство очень вяло

поддерживало программу, принятую, чтобы сократить время оказания услуг, минимизировать затраты и уменьшить количество ошибок. Такое отношение было связано с тем, что программа предполагала сокращения. Топ-менеджеры очень неохотно поднимали эту тему в компании, славной тем, что некоторые сотрудники работают в ней всю жизнь. Однако управляющий директор в конце концов осознал, что от щекотливой темы никуда не уйти и программу придется выполнить в срок. Он попросил одного из высокопоставленных старожилов компании провести ряд встреч и рассказать сотрудникам, как именно будут проходить сокращения. Руководителем этой программы назначили одного из самых уважаемых менеджеров. Такие действия убедили сотрудников в том, что сокращения будут проведены профессионально и гуманно.

Компании часто недооценивают роль менеджеров и персонала в реализации проектов изменений. Если руководство общается с подчиненными слишком редко или от случая к случаю, оно рискует потерять связь с людьми, которых изменения затрагивают в наибольшей степени. Удивительно, насколько часто руководство считает какие-то вещи хорошими, а подчиненные – плохими; то же самое касается заблуждений относительно ясности действий, которые на самом деле совершенно непонятны рядовому персоналу. Это часто происходит, когда разные руководители по-разному говорят о важных изменениях. Например, в одной компании после оценки DICE был выявлен очень низкий уровень приверженности персонала проекту изменений. Как выяснилось, один из топ-менеджеров сообщил своим подчиненным: «Сокращений не будет», – а другой: «Сокращений не ожидается».

Еще руководители недооценивают собственную способность мотивировать персонал на поддержку изменений. Достаточно уделить немного внимания сотрудникам – и вот они уже превратились в ярых приверженцев грядущих перемен. В пример мы приведем крупную американскую энергетическую компанию, которая в девяностых годах никак не могла заручиться поддержкой менеджеров среднего звена, рабочих и супервайзеров в отношении программы по улучшению производства. После нескольких попыток исправить ситуацию управляющий директор решил попробовать провести серию встреч в узком кругу с менеджерами среднего звена, чтобы попытаться завоевать их расположение. Разговор строился вокруг целей программы, ее влияния на сотрудников и того, что без этого компания просто не выживет. После проведенных встреч проект обрел второе дыхание, благодаря чему проектная команда смогла продемонстрировать какие-то успехи, и программа ожила.

Подсчет очков по показателям DICE

Компания может попробовать приблизительно оценить успешность планируемых действий, попросив руководителей подсчитать очки по каждому из четырех факторов DICE: по продолжительности, профессионализму, приверженности и усилиям. Для этого используется шкала с четырьмя значениями. Чем меньше показатель, тем лучше соответствующий фактор: 1 означает, что он будет способствовать успеху, 4 – что не будет. Ниже приведены вопросы и инструкции, которые, как мы полагаем, помогут достаточно эффективно оценить программу запланированных преобразований.

Продолжительность (D)

Вопрос. Регулярно ли пересматривается проект? Если его продолжительность превысит два месяца, как часто будут проводиться пересмотры?

Подсчет очков. Если проект пересматривается не реже, чем раз в два месяца, – ставьте 1, если раз в два – четыре месяца – ставьте 2, раз в четыре – восемь месяцев – ставьте 3, в остальных случаях – 4.

Профессионализм (I)

Вопрос. Справляется ли со своими обязанностями руководитель проектной команды? Насколько профессиональны и мотивированы ее члены? Достаточно ли у них времени на проект?

Подсчет очков. Если команду возглавляет высокопрофессиональный, уважаемый руководством менеджер, а его подчиненные обладают всеми необходимыми навыками, замотивированы на результат и минимум половину своего времени посвящают проекту – ставьте 1. Если все эти показатели низкие – ставьте 4. Если дела обстоят скорее хорошо или скорее плохо, ставьте 2 или 3 соответственно.

Приверженность переменам со стороны высшего руководства (С1)

Вопрос. Часто ли топ-менеджеры рассказывают о том, почему в компании проводятся изменения и насколько они важны? Убедительны ли эти слова? Говорят ли все руководители одно и то же во всех ситуациях? Достаточно ли ресурсов для проекта было выделено?

Подсчет очков. Если руководство и словом и делом поддерживает изменения, ставьте 1. Если оно относится к проекту нейтрально, ставьте 2 или 3. Если менеджеры считают, что руководство не одобряет проект, ставьте 4.

Приверженность переменам со стороны сотрудников (С2)

Вопрос. Понимают ли причину грядущих преобразований и считают ли их оправданными сотрудники, которых непосредственно затронет происходящее? Полны ли они энтузиазма по отношению к проекту или пребывают во фрустрации?

Подсчет очков. Если сотрудники охотно принимают изменения – ставьте 1, если в принципе не возражают – 2, если сопротивляются – 3, если возражают крайне резко – 4.

[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

$$DICE = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$

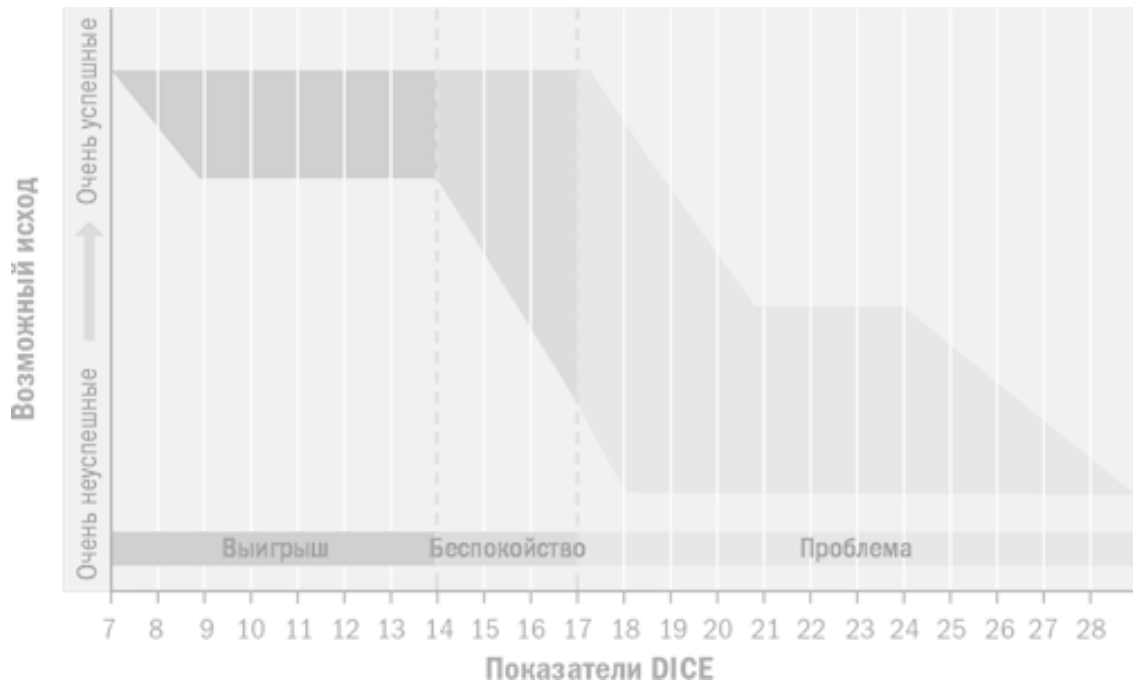


Итоги

Усилия (E)

Вопрос. Какова в процентном исчислении дополнительная нагрузка, которая ложится на сотрудников в связи с проектом? Не перегружены ли они и без того? Сильно ли возражают против увеличения нагрузки?

Подсчет очков. Если дополнительный объем работ, связанных с проектом, не превышает 10 % от текущей занятости – ставьте 1, если он составляет от 10 до 20 % – ставьте 2, если от 20 до 40 % – 3, во всех остальных случаях – 4.



Можно объединить четыре показателя в общий рейтинг проекта. Когда мы проводили регрессионный анализ нашей базы данных реализованных

программ изменений, мы обратили внимание на то, что профессионализм команды (I) и приверженность высшего руководства изменениям (C1) имеют особое значение для получения успешного результата. Это отображено в следующей формуле, где данные показатели удвоены:

$$DICE = D + 2I + 2C1 + C2 + E$$

Если за основу принята четырехбалльная шкала, результат вычислений будет варьировать от 7 до 28. Можно сравнить набранные очки по текущему проекту с аналогичными показателями предыдущих преобразований и понять, движется он к успеху или к краху. Очки DICE следует трактовать таким образом:

- **от 7 до 14:** вероятность того, что проект завершится успешно, очень высока; мы называем этот интервал значений «выигрышной зоной»;
- **от 14 до 17:** есть некоторые риски, связанные с реализацией проекта; этот интервал мы называем «зоной беспокойства»;
- **более 17:** риски чрезвычайно велики, при значениях более 19 проект имеет все шансы на провал; это «проблемная зона».

Границы зон с течением времени менялись. Изначально «зона беспокойства» располагалась между 14 и 21 очком, а «проблемная» – между 21 и 28. Позже мы поняли, что компаниям лучше будет осознавать наличие проблем как можно раньше, поэтому ограничили «зону беспокойства» 17 очками, а «проблемную» расширили.

Усилия (Effort)

Когда руководители принимают решения начать изменения в компании, они часто не понимают, как быть с тем фактом, что сотрудники и так основательно загружены своими ежедневными обязанностями. Согласно штатному расписанию, люди во многих организациях работают 40 с лишним часов в неделю. Если линейных менеджеров и других сотрудников нагрузить сверх того еще и задачами, связанными с осуществлением изменений в собственной работе или в компании в целом, это вызовет у них возмущение.

Проектной команде необходимо заранее подсчитать, какой объем работы сотрудникам придется выполнять сверх своей обычной загрузки. В идеале он не должен быть больше 10 % от последней. Попробуйте превысить этот показатель, и ваш проект так и останется ничем: ресурсы иссякнут, в результате чего пострадает или программа изменений, или операционная деятельность компании. Сотрудников охватит уныние, вполне вероятно, начнут возникать конфликты между проектной командой и остальным коллективом. Чтобы избежать этого, руководители проекта должны выяснить, насколько больше времени и сил готовы тратить сотрудники. Также важно понимать, на какой объем текущей работы наложатся дополнительные действия, связанные с проектом изменений: если персонал и так сильно перегружен, люди, скорее всего, примут в штыки такое покушение на свое личное время. Возможно, с сотрудников, серьезно задействованных в проекте изменений, придется снять часть их текущих обязанностей – какие-то конкретные или несущественные задачи. Кроме того, необходимо изучить весь портфель проектов и выявить самые важные из них с точки зрения изменений. В одной компании управляющий комитет пересмотрел 250 проектов и реструктуризировал 120 из них, чтобы менеджеры могли сосредоточить свои усилия на самом важном. Есть и другой способ снижения нагрузки на сотрудников: наем временного персонала – например, людей, работавших в компании ранее, но потом вышедших на пенсию. Можно и вовсе отдать какие-то процессы на аутсорсинг, пока не будет реализована программа изменений. Передача работы другим сотрудникам и откладывание проектов –

достаточно затратные действия, поэтому необходимо продумать их до начала реализации программы изменений.

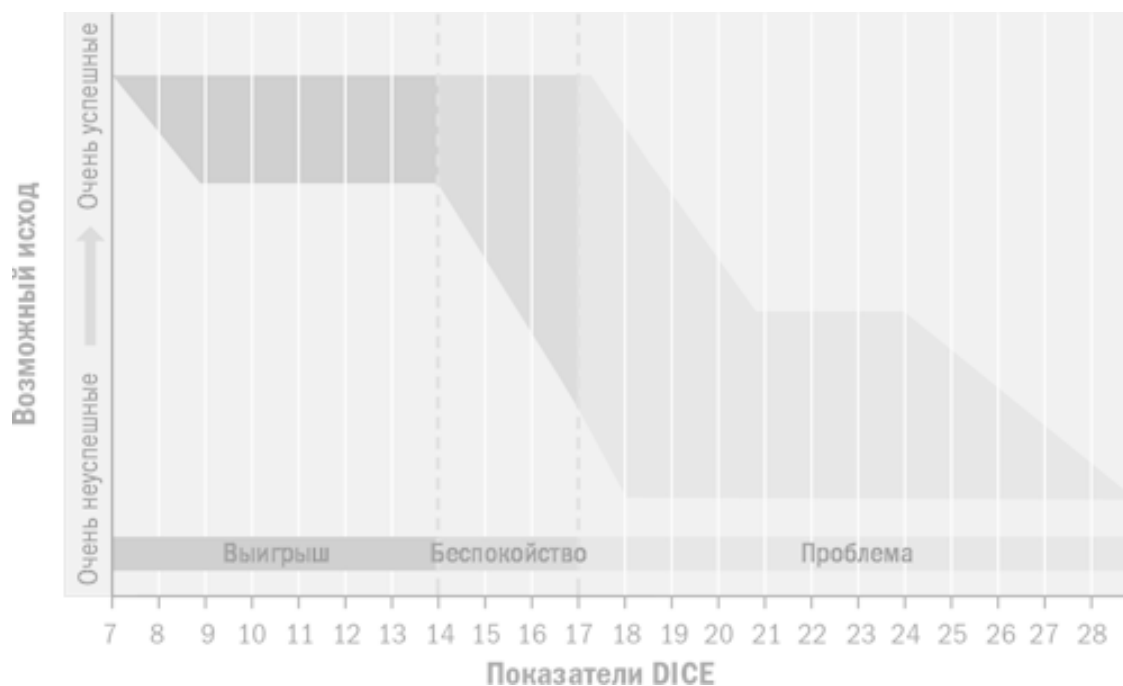
Создание структуры

Анализируя четыре фактора, мы стали понимать их лучше и в конце концов решили создать структуру, которая помогала бы руководителям лучше оценивать свои трансформационные программы, а также проливали бы свет на то, как можно вмешиваться в ход трансформации. Мы разработали систему очков, основанную на переменных, которые оказывают влияние на каждый из четырех факторов. Факторам DICE можно дать оценку в очках и, сложив их, подсчитать общий рейтинг проекта (см. врезку «Подсчет очков по показателям DICE»).

Хотя все оценки субъективны, эта система позволяет компании создать единую проектную область, в рамках которой будут решаться проблемы. Кроме того, процесс оценивания обеспечивает пересмотр проекта высшим руководством и налаживание взаимодействия между проектами. Организация может сравнить свой рейтинг DICE в день запуска проекта с рейтингами других проектов, а также с их результатами, чтобы понять, можно ли рассчитывать на успех. Мы подсчитали рейтинги 225 трансформационных программ, записи о которых хранятся в нашей базе данных, и сравнили их с практическими результатами этих программ. Проекты поделились на три ясно очерченные группы (или зоны, как называли их мы): «выигрышную зону», куда попали проекты со значительными шансами на успех; «зону беспокойства», где результат проекта трудно предсказать, и «проблемную зону», где предсказать вообще ничего нельзя и очень велика вероятность провала (см. врезку «Предсказание результатов по показателям DICE»). Компании могут следить за успехами преобразований по изменениям, измеряя рейтинг DICE в начале проекта и после изменений в его структуре.

Предсказание результатов по показателям DICE

Мы разместили рейтинги DICE 225 проектов на горизонтальной оси, а результативность этих проектов обозначили на вертикальной, в результате чего обнаружили три типа связей. Проекты с рейтингом между 7 и 14 баллами, как правило, были успешными; те, что имели рейтинг между 14 и 17 баллами, вели себя непредсказуемо с точки зрения результата; а набравшие более 17 баллов в основном оказались неуспешными. Мы назвали эти три интервала «выигрышной зоной», «зоной беспокойства» и «проблемной зоной». (Числа на схеме означают количество проектов с одинаковым рейтингом DICE и со сравнимой результативностью.)



Четыре фактора могут послужить лакмусовой бумажкой для оценки вероятного успеха проекта или портфеля проектов. В 1994 году крупный австралийский банк решил изменить структуру своих бэк-офисных операций. Руководители были едины в понимании того, почему компания нуждается в преобразованиях, но расходились во мнении, сможет ли в итоге банк достигнуть поставленных целей, так как предполагались серьезные изменения в структуре процессов и самой организации. Собрать всех руководителей вместе и разрешить противоречия не представлялось возможным – люди были слишком заняты. И тогда проектная команда решила проанализировать ситуацию с помощью структуры DICE.

Дискуссия, которая могла затянуться на несколько дней, благодаря применению этого подхода заняла всего два часа. Сосредоточившись на четырех ключевых параметрах, команда сумела составить четкую картину сильных и слабых сторон проекта. Так, например, стало ясно, что реструктуризация займет восемь месяцев, но при этом ее этапы и процедура пересмотра после каждого из них плохо проработаны. Хотя команда проекта была достаточно профессиональна и опиралась на поддержку руководства, оба этих параметра еще следовало улучшить. Сотрудники бэк-офиса относились к переменам крайне негативно, так как больше чем 20 % из них предстояло лишиться работы. Кроме того, нагрузку персонала предполагалось увеличить на 10–20 %. Таким образом, факторы DICE программы оказались в «проблемной зоне».

Своевременно проведенная оценка позволила руководству банка предпринять необходимые шаги по исправлению ситуации еще до начала проекта. Было принято решение разделить работу над ним на тактическое и стратегическое направления. Это позволило проводить собрания по проекту преобразований гораздо чаще, чем предполагалось раньше, благодаря чему члены команды могли извлекать полезный опыт из происходящих событий еще до того, как они становились проблемами. Чтобы повысить популярность проекта среди персонала, руководство стало чаще говорить о программе изменений, поясняя, зачем она нужна и как банк планирует поддерживать своих сотрудников в это непростое время. Также были сделаны изменения в составе участников проекта, поскольку при ближайшем рассмотрении выяснилось, что некоторым из них недостает необходимых навыков. Наконец, руководство провело широкомасштабную кампанию по продвижению идеи обновления на всех уровнях организации. В результате всех этих действий проект по показателям DICE перешел в «выиг-

рышную зону». Четырнадцать месяцев спустя он был завершен – в срок и с меньшим бюджетом, нежели планировалось первоначально.

Применение структуры DICE

Очень часто простота структуры DICE оказывается ее основной проблемой – руководители предпочитают что-нибудь посложнее. Однако, упуская из внимания простые, очевидные вещи, они часто принимают ошибочные решения. Есть три способа при помощи показателей DICE проверить, не попала ли организация в ловушку таких решений.

Отслеживание проектов

В некоторых компаниях менеджеров обучают применению модели DICE еще до начала трансформационных программ. Руководители используют раскладки с показателями, чтобы оценить разные аспекты программы и сравнить итоги с предыдущими значениями. Со временем каждый показатель должен быть сбалансирован в соответствии с траекторией показателей и, как мы увидим далее, с показателями портфеля проектов.

Высшее руководство организаций часто обращается к оценке DICE, чтобы диагностировать проблемы на ранних этапах внедрения изменений. Именно так применила модель DICE компания Amgen, занимающаяся биотехнологиями и имеющая капитализацию в \$10,6 млрд. В 2001 году компания решила выстроить все свои операции вокруг нескольких ключевых процессов. Она расширила линейку продуктов, заново запустила некоторые наиболее известные из них, продала несколько дочерних предприятий, купила ряд других компаний и ввела несколько инноваций. Во избежание проблем при их внедрении руководство обратилось к оценке по системе DICE, чтобы понять, насколько эффективно подобран персонал, распределено время топ-менеджеров и т. п. Когда оценка выявила проблемные места, их тут же исправили. Проекты стали пересматривать чаще, команды переформировали, добавили ресурсов. В одной из областей пришлось пересмотреть 300 инициатив, 200 из которых подверглись коррективам.

К оценке DICE могут прибегать как большие, так и маленькие организации. Так, одна больница запустила в конце девяностых шесть проектов по изменению, каждый из которых требовал значительных инвестиций или клинических разработок, а некоторые – и того и другого. Директор больницы считал, что кое-какие проекты идут хорошо, а в других сомневался. Он никак не мог понять причину своего беспокойства, просто чувствовал, будто что-то идет не так. После проведения оценки DICE он наконец сумел сформулировать проблему. После 45-минутного обсуждения директор и его непосредственные подчиненные установили, что три проекта находятся в «выигрышной зоне», два – в «зоне беспокойства» и один – в «проблемной зоне».

Как выяснилось, наиболее сильные проекты забирали слишком много ресурсов. Руководство чувствовало, что эти проекты будут успешными, и потому уделяло им много времени, посещало встречи и поддерживало их материально. С неудачными проектами всё обстояло наоборот, и все старались уклониться от посещения совещаний по ним. Поняв это, директор перестал посещать встречи по успешным проектам и занялся только теми тремя, что находились в «зоне беспокойства» и «проблемной зоне». Он также перевел несколько сильных менеджеров с успешных проектов на те, что были близки к краху. Затем директор добавил несколько этапов в эти проекты, отодвинул сроки их завершения и приложил максимум усилий для их продвижения. Такие действия помогли шести проектам успешно достичь своих целей.

Управление портфелями проектов

Когда компании запускают большие трансформационные программы, часто одновременно стартуют несколько проектов. Если руководство не структурирует их правильно, они, вполне вероятно, начнут конкурировать за внимание и ресурсы. Например, топ-менеджер может выделить лучшие кадры под проект, инициатором которого выступает, или начать уделять внимание какому-то любимому проекту, игнорируя остальные. Если провести оценку DICE до запуска программы, то можно выделить в портфеле проблемные проекты. Затем надо будет обратить на них внимание руководства, провести их экспертизу, а также решить политические вопросы.

Одна австралийская производственная компания запустила программу повышения прибыльности, частью которой являлись 40 проектов. Так как некоторые из них имели большее финансовое значение, генеральный директор созвал всех инициаторов проектов и высшее руководство компании. Собравшиеся обсудили рейтинг DICE и проблемы каждого из них. Затем генеральный директор сказал: «Я готов принять тот факт, что некоторые из проектов стартуют в “зоне беспокойства”, но я настаиваю на том, что они не должны выходить за середину этой зоны дольше, чем на несколько недель. – Он обвел маркером пять важнейших проектов на доске и пояснил: – А их мы не запустим, пока они не окажутся в “выигрышной зоне”. Что необходимо сделать, чтобы достичь этого?»

Собравшиеся тут же принялись думать и действовать: перемещать людей с одного участка работы на другой, реструктуризировать проекты, смотреть, какие из них требуют особого внимания со стороны руководства. Все это помогло поднять рейтинг DICE до запуска программы. Наиболее важные проекты оказались обречены на успех, большая часть прочих попала в «выигрышную зону». Кое-что осталось в «зоне беспокойства», но было принято решение (на наш взгляд, очень грамотное) пристально следить за этими проектами и повышать их рейтинг. Когда организация стремится перестроить себя на новый лад, естественно, что не все проекты окажутся в «выигрышной зоне».

Провоцирование обсуждений

При подсчете рейтинга DICE проекта у разных руководителей могут получиться разные результаты. Это очень важный момент, так как он побуждает людей обмениваться мнениями. Участники дискуссии волей-неволей задаются вопросами: «Почему мы настолько по-разному видим этот проект?» и «К какому соглашению мы могли бы прийти, чтобы обеспечить успешность проекта?» Очень важно создать единую площадку и единый понятийный аппарат для обсуждения проблемы. Предубеждения, разница в восприятии, нежелание участников высказаться или отсутствие у них такой возможности способны стать препятствиями для эффективного обсуждения. Принципы DICE позволяют выработать общий язык и развить дискуссию.

Иногда организации проводят совещания, чтобы пересмотреть проблемные проекты. На протяжении двух-четырёх часов 8–15 менеджеров высшего и среднего звена вместе с проектной командой и инициатором преобразований открыто обсуждают все назревшие проблемы. От неудовлетворительного рейтинга проекта дискуссия переходит к его причинам и возможным решениям проблем. В процессе обсуждения выявляются разные подходы и рождаются инновационные решения. Интересный случай произошел на таких совещаниях в одной телекоммуникационной компании, запланировавшей серьезные изменения. Программа состояла из пяти основных направлений и 50 подпроектов, которые требовалось быстро реализовать. Однако имелись и серьезные препятствия: цели, сроки и показа-

тели проектов были не ясны. Бизнес-процессы долго не согласовывались, планирование шло вяло, этапы выглядели размыто, ресурсов не хватало. Также возникли проблемы с лидерством в команде. Ошибки руководства выливались в плохую координацию и недооценку рисков.

Чтобы как-то справиться с программой изменений, компания внедрила в инструментарий руководителей проектов принципы DICE. Проектный офис инициировал серию совещаний, чтобы проанализировать текущую ситуацию и определиться с дальнейшими планами. Одно из таких мероприятий было посвящено трем проектам развития продуктов, два из которых попали в «проблемную зону», а один – в «зону беспокойства». Участники семинара нашли корень проблем в напряженных отношениях между руководителями проектов и технологами. Также удалось выявить ограниченность финансирования, нехватку кадров и отсутствие ясности с объемом проектов. Участники выработали три необходимых направления действий: проведение встреч для решения конфликтов между технологами и директорами, отвечающими за основной бизнес; решение проблем с недостаточной обеспеченностью проектов кадрами (этим должен был заняться топ-менеджмент); проведение встреч между членами проектной команды и линейными руководителями со стороны бизнеса для определения и формализации целей проектов. Инициатор проекта пристально следил за реализацией этих задач, и рейтинги DICE проектов поднялись – соответственно, возросли и их шансы на успех. Обсуждения очков DICE особенно полезны для широкомасштабных изменений, которые затрагивают несколько функциональных и территориальных подразделений организации. При реализации таких программ чрезвычайно важно найти баланс между централизацией, необходимой для того, чтобы все воспринимали изменения серьезно и прикладывали должные усилия, и автономией на местах, необходимой для реализации разных составляющих программы. Команды должны быть гибкими и иметь стимул для развития кастомизации и продвижения своих решений на рынках в конкурентной среде. Такого баланса трудно достигнуть без детального анализа факторов DICE.

Изучим пример компании, производящей прохладительные напитки. Перед ней стояла задача повысить эффективность операционной деятельности и заняться развитием многообещающих брендов и рынков. Также она стремилась модернизировать такие направления, как развитие потребительского спроса и клиентского сервиса. Цели генерального директора были очень амбициозны и требовали вливания значительных ресурсов по всей компании. Руководству требовалось сосредоточиться на самых важных проектах. Все понимали, что их реализация займет много лет, и все же без четкого плана и пересмотра отдельных проектов существовала серьезная вероятность, что процесс сильно затянется, а результаты получатся размытыми.

Чтобы снизить проектные риски, решили проанализировать все проекты на нескольких организационных уровнях. Каждое направление пересматривалось ежемесячно с учетом факторов DICE, пока у руководства не появилось ощущение, что все идет как надо. Далее пересмотры проводились только при достижении серьезных вех в каждом проекте, но не реже чем раз в два месяца. Внутри команды встречи проходили чаще – раз в две недели. Лучшие сотрудники оказались стопроцентно задействованы в проекте. Отдел персонала был так же сильно вовлечен в работу – он подыскивал необходимые кадры. Всем сотрудникам хотелось участвовать в изменениях. Во время реализации программы отличившиеся получали повышения.

Результаты изменений были оценены в несколько сотен миллионов долларов. Устаревшие бренды обрели второе дыхание, появились новые рынки сбыта, например Китай. Программы продвижения продуктов и продажи были выстроены в соответствии с новейшими технологиями. В ходе трансформации случалось немало моментов, когда инертность

могла свести все усилия к нулю, однако сосредоточенность руководства на четырех основных параметрах помогла бизнесу пройти по нужной траектории.

* * *

Создавая общий понятийный аппарат, структура DICE позволяет руководству компаний улучшить понимание видения и опыта своих сотрудников. Мы слышали немало о менеджерах среднего звена, пытающихся заблокировать изменения, однако полагаем, что большинство менеджеров готово поддержать трансформацию, даже если это грозит увеличением объема работы и создает риски. Однако сотрудники отвергают изменения, поскольку сами не включены в процесс их формирования. Также нередко у них просто нет ни общего понятийного аппарата, ни площадок и инструментов для того, чтобы можно было выразить свою озабоченность планами и реализацией проектов. В такие моменты на помощь приходит стандартизированная, ясная структура DICE, позволяющая открыто на любом уровне обсуждать проблемы, связанные с внедрением изменений.

Впервые издано в октябре 2005 года.

Почему программы изменений не работают **Майкл Бир, Рассел Айзенштат, Берт Спектор**

В середине восьмидесятых новый глава большого международного банка – назовем его U. S. Financial – объявил о запуске программы изменений, охватывающей всю компанию. Децентрализация создала серьезные вызовы, к которым традиционная иерархически организованная структура банка оказалась не готова. Единственным решением было коренное изменение работы компании, и начинать пришлось сверху.

Генеральный директор и 15 топ-менеджеров тщательно проанализировали цели и культуру банка. В итоге была опубликована миссия компании. Глава банка также нанял нового вице-президента по управлению персоналом, пришедшего из компании, хорошо известной высоким уровнем в этой сфере. Далее последовала череда реформ: новая организационная структура, система вознаграждения по итогам работы, система компенсации, основанная на показателях, программа обучения менеджеров, предполагающая, что они будут внедрять и популяризировать инновации среди рядовых сотрудников, а также проведение ежеквартальных исследований отношения персонала к изменениям и отслеживание прогресса программы.

Хотя все эти шаги кажутся абсолютно правильными, как по учебнику, все же есть одна большая проблема: спустя два года после запуска программы не произошло ровным счетом никаких изменений в работе компании. Что пошло не так?

Ответ: все пошло не так. Все предположения главы банка оказались ошибочны: кто должен руководить изменениями, что и как необходимо менять – все было неправильно.

Историй, похожих на ту, что произошла в U. S. Financial, очень много. Сталкиваясь с изменением рыночной ситуации, с возрастающей конкуренцией, компании пытаются восстановить доминирующее положение, отыграть долю на рынке, а в наиболее сложных случаях – и просто выжить. Многие руководители отдают себе отчет в том, что единственный способ успешно конкурировать в новой среде – измениться. В компаниях все реже опираются на авторитет руководителей, сокращают формальные правила и процедуры, усиливают разделение труда. Создаются команды, люди делятся информацией, делегируют обязанности и ответственность вниз. В итоге компании переходят от классического уклада с четкой иерархией и правилами к структуре, ориентированной на задачи. Кто с кем работает и кто кем руководит, теперь определяется тем, что именно должно быть сделано.

Хотя менеджеры очень часто сознают, что для взаимодействия с новой реальностью необходимы изменения, они часто не понимают, как их надо проводить. Наиболее распространены два предположения, которые сделал глава U. S. Financial: что, во-первых, провозглашение программы на всю организацию, формулирование миссии, изменение корпоративной культуры, обучающие курсы, кружки качества и новые мотивационные системы способны изменить порядок вещей, и что, во-вторых, сотрудники станут вести себя иначе, если формальная структура организации будет другой.

Благодаря четырехлетнему исследованию, проведенному в шести огромных корпорациях, мы выяснили, что дела обстоят совершенно иначе. Главная ошибка в подходе, описанном выше, заключается в предположении, будто изменения произойдут неизбежно, если о них заявлено на всю компанию, а инициатором проекта выступает служба HR. Мы называем это заблуждением запрограммированного изменения. Структура организации не позволяет процессам обновиться. В одних компаниях программы изменений проводились одна за другой, но ничего не менялось, в других инновации прижились. Обычно успешные изменения

начинались на периферии, вдалеке от штаб-квартир, и руководило ими местное начальство, а не топ-менеджеры из центрального офиса.

Идея вкратце

Спустя два года после запуска программы преобразований, необходимых для выживания банка в конкурентной среде, его глава понял, что ничего не изменилось. Это казалось удивительным, учитывая, сколько усилий пришлось приложить: были пересмотрены цели и корпоративная культура компании, опубликована миссия, запущены новые программы (например, программа компенсаций по достижениям). Все это предпринималось для внедрения и популяризации изменений в организации – но результат оказался нулевым.

Возрождение не происходит директивно, оно начинается снизу, с периферии. Менеджеры на местах придумывают что-нибудь новенькое, чтоб справиться с конкретной проблемой. Это происходит при решении конкурентных задач бизнеса, а не во время формулирования абстракций вроде «усиления» или «культуры». Менеджер выстраивает систему ответственности и отношений так, чтобы достигать конкретных целей (мы называем это выстраиванием задач).

Какова здесь роль высшего руководства? Оно должно просто обозначить линию компании в целом, не навязывая никаких решений, а затем распространять опыт удачных подразделений на всю компанию.

Эти местные менеджеры не думали ни о каких формальных структурах и системах, они действовали по ситуации, когда сталкивались с конкретными проблемами. Раздавая подчиненным роли и определяя их новые зоны ответственности, выстраивая отношения так, чтобы удобно было решать наиболее важные задачи в конкурентной среде (этот процесс мы называем выстраиванием задач), менеджеры естественным образом накапливали энергию, необходимую для изменений в работе. Им не нужны были такие абстракции, как «участие» или «культура». В отличие от главы U. S. Financial, они не проводили массовых тренинговых программ, не полагались на речи и миссии. Напротив, они аккуратно направляли процесс изменений – им достаточно было воздействовать на него всего шесть раз.

Идея на практике

Успешные преобразования требуют от коллектива решимости и преданности, скоординированности и компетентности.

1. Пробудите в сотрудниках готовность к изменениям посредством совместного анализа проблемы

Пример: Компании Navigation Devices никак не удавалось получить прибыль или выпустить высококачественный, конкурентный по издержкам продукт, потому что в спускаемых сверху решениях не учитывалось взаимодействие функциональных подразделений. Чтобы как-то изменить ситуацию, новый руководитель компании поручил команде произвести оценку всей организации. Затем группа инженеров, производственников,

менеджеров и представителей профсоюзов была отправлена на успешные предприятия, чтобы найти способ исправить ситуацию. На одном из производств они увидели командный подход, который произвел на них сильное впечатление. Решимость группы покончить с проблемами значительно возросла.

2. Выработайте общее видение того, как можно справиться с конкуренцией

Меняйте роли и распределение зон ответственности, а не названия должностей. Уберите функциональные и иерархические преграды на пути распространения информации и решения проблем.

Пример: Команда, занимающаяся изменениями, предложила разрабатывать продукты силами кроссфункциональных команд. Эту модель представили всем сотрудникам, и они одобрили ее, так как она была основана на их собственном понимании проблем.

3. Содействуйте формированию консенсуса в том, что касается видения, развитию необходимых навыков и укреплению сотрудничества

Этот процесс требует сильных лидерских качеств.

Пример: Руководитель способствовал формированию единства взглядов, поддерживая тех, кто стремился к изменениям, и помогая устроиться на работу в другие места тем, кто был против. Для получения сотрудниками необходимых знаний и навыков проводились тренинги. Сплоченность коллектива обеспечивалась смещением менеджеров, не способных работать в новой организации. Таким образом постепенно началась трансформация компании.

4. Распространите изменения на все подразделения, не оказывая при этом давления

Пример: Новый подход, принятый в Navigation Devices, требовал, чтобы инженеры общались с производственниками. Воодушевленные возможностью самостоятельно заняться формированием команды и поиском способов взаимодействия, инженеры остановились на матричной структуре. Люди с удовольствием получали новые навыки, так как этот подход был их собственным выбором.

5. Формализуйте новые принципы в политике, системах и структурах организации только после того, как инновации будут приняты и освоены

Пример: Navigation Devices смогла увеличить прибыль, не меняя ни свою иерархическую структуру, ни процедуры оценки и компенсаций. Лишь

впоследствии глава компании упразднил должность вице-президента, чтобы инженеры и производственники подчинялись непосредственно ему.

6. Следите за процессом изменений и своевременно адаптируйте стратегию

Пример: В Navigation Devices команда менеджеров, глава профсоюза, инженер и финансовый аналитик постоянно наблюдали за ходом преобразований. При этом они извлекали полезный опыт, адаптировали новые процессы и в целом популяризировали происходящие в компании изменения.

Как только менеджеры понимают логику этой последовательности, отпадает необходимость в директивах сверху. Менеджеры много чего могут сделать без участия руководства. Впрочем, если оно активно поддерживает изменения – это имеет огромное значение, особенно при глобальном преобразовании. Роль главы компании в данном случае коренным образом отличается от той, что сыграл глава U. S. Financial.

Изменение основ подразумевает необычную для директора деятельность: управление неуправляемым процессом. Как показало наше исследование, менеджеры, осознавшие ограничения своих возможностей в реализации изменений компании, оказывались наиболее эффективными. Они создавали благоприятный для перемен климат, распространяли положительный и негативный опыт на всю компанию. Эти руководители определяли общее направление развития, не навязывая никаких конкретных решений. На ранних стадиях осуществления перемен такую роль может сыграть любой топ-менеджер. Однако к тому моменту, когда преобразования достигнут критической массы, глава компании должен быть готов изменить структуру и работу высшего руководства, чтобы они отвечали той системе бизнес-процессов, которая пришла с периферии. Если не сделать этого своевременно, динамичная структура подразделений вступит в конфронтацию с застывшей структурой топ-менеджмента, и перемены не приживутся.

Мы полагаем, что подход, при котором процесс реализации задачи выстраивается на местах, а потом обрастает корпоративной оформленностью, наиболее эффективен для внедрения серьезных изменений. Это не значит, что успешные перемены никогда не могут начинаться сверху, но такая стратегия будет рискованной и неестественной.

Преобразования всегда связаны с получением опыта, обучением. Редкий руководитель заранее знает все детали необходимых изменений для всех подразделений компании.

Кроме того, большинство сегодняшних топ-менеджеров учились и делали карьеру в то время, когда основным принципом организации и управления считалось спускание задач сверху. Теперь этим руководителям необходимо перенимать новые подходы у молодых менеджеров подразделений, имеющих дело с оперативной деятельностью.

Заблуждения запрограммированного изменения

Большинство программ корпоративных преобразований не работают, потому что в их основе лежит неверная теория. Существует общее представление о том, что в первую очередь необходимо менять знания и связи конкретных людей. Теория гласит, что изменения в отношении влекут за собой изменения в поведении. А изменения в поведении одного человека, повторенные множеством людей, приводят к изменениям в организации. Это похоже на обращение в веру: как только человек принимает новую религию, его поведение неизбежно меняется.

Отслеживая корпоративные изменения

Какие стратегии работают при изменении корпорации, а какие нет? Ответ на этот вопрос мы искали в исследовании 12 крупных компаний, главы которых решили оживить свой бизнес. На основе предварительного изучения мы отобрали шесть из них для более глубокого анализа – пять производственных компаний и один международный банк. Их доходы были между \$4 и \$10 млрд. Мы изучили 26 производств и департаментов в этих компаниях, провели сотни интервью с кадровиками, вовлеченными в процесс изменений линейными менеджерами, рядовыми сотрудниками и профсоюзными лидерами, а также с высшим руководством.

Основываясь на собранном материале, мы проранжировали эти компании с точки зрения успешности внедрения инноваций. Нас интересовало, произошли ли существенные изменения в области взаимодействия функциональных подразделений, принятия решений, организации работы и отношения к людям. Исследование показало, что все эти четыре параметра сильно влияют на деятельность компании. Мы не привязывали оценку успешности изменений к финансовым результатам, так как они обуславливаются многими другими факторами, помимо внедренных инноваций.

Чтобы подтвердить составленный нами рейтинг компаний, мы также запустили опросник среди их сотрудников. Они оценивали ситуацию по пятибалльной шкале. Три балла означали, что никаких изменений не произошло, меньше трех – что все стало еще хуже. Как показывает таблица, приведенная ниже, оценки сотрудников совпали с нашими, за исключением одной компании – Livingston Electronics.

Одинаковые заключения исследователей и сотрудников

Охват изменений

Компания	Место, по мнению исследователей	Рейтинг, по оценкам сотрудников	
		Среднее	Стандартное отклонение
General Products	1	4,04	0,35
Fairweather	2	3,58	0,45
Livingston Electronics	3	3,61	0,76
Scranton Steel	4	3,30	0,65
Continental Glass	5	2,96	0,83
U.S. Financial	6	2,78	1,07

Значительный уровень отклонений (показатель, измеряющий разногласия среди опрошенных) у Livingston Electronics свидетельствует о том, что взгляды ее сотрудников на успешность изменений сильно расходились.

Теория переворачивает процесс развития с ног на голову. Поведение индивидуумов в значительной степени определяется их ролью в организации. Так что самый эффективный способ изменить поведение сотрудников – это поместить их в новый контекст, определяющий новые роли и обязанности. Таким образом создается ситуация, в которой новое отношение и новое поведение становятся неизбежными (см. таблицу «Противоречивые представления об изменении»).

О процессе изменений можно думать как о сочетании трех взаимосвязанных факторов, необходимых для оживления компании. Координация (командное взаимодействие) особенно важна, если организации необходимо найти и развить новые способы работы с затратами, качеством и созданием новых продуктов. Производство и продажа инновационного, высококачественного, недорогого товара или услуги сильно зависят от скоординированности подразделений, занимающихся маркетингом, разработкой и производством, а также между рабочими и менеджерами. Высокий уровень приверженности делу важен для работы с полной отдачей, инициативности и сотрудничества, которые, в свою очередь, нужны для реализации командного взаимодействия на практике. Новые компетенции, такие как знание бизнеса в целом, аналитические и коммуникативные навыки, необходимы для того, чтобы люди работали как команда и искали решения проблем. Если какого-то из этих трех компонентов не хватает, перемены не произойдут.

Проблема большинства компаний, проводящих серьезные изменения, заключается в том, что руководство сосредоточивается на одном или двух факторах. Даже если в организации был опубликован меморандум о важности совместной работы, это не означает, что сотрудники понимают, как формировать команду и взаимодействовать внутри нее. Можно переименовать должности в штатном расписании, но не обеспечить правильные отношения и навыки для создания новой рабочей структуры. Программа премирования по результатам помогает руководителям выявлять сильных и слабых сотрудников, но не проясняет стан-

дарты, на основе которых следует оценивать труд подчиненных. Она также не научит менеджеров эффективно решать проблемы, возникшие вследствие плохой работы персонала.

Такие программы не обеспечивают культурный контекст (не создают ролевые модели, на которых можно было бы учиться), где люди чувствовали бы необходимость в развитии новых компетенций. Вот почему эти программы не производят изменений.

Похожая ситуация происходит и с обучением. Тренинги направлены на развитие компетенций, но они вряд ли изменят принятый в компании способ взаимодействия. Очень часто энтузиазм после тренингов сходит на нет, когда люди возвращаются к своей работе, в которой их новые навыки оказываются невостребованными – ведь в самой организации ничего не изменилось. В итоге сотрудники начинают считать тренинги пустой тратой времени, и последний оптимизм по поводу преобразований пропадает.

Противоречивые представления об изменениях

Запрограммированные изменения	Выстраивание задач
Проблемы поведения появляются из-за уровня знаний, отношений и видения	Индивидуальные знания, отношения и видения формируются на основе повторяющихся действий и взаимоотношений
Основным объектом обновления должно быть содержание отношений и идей, реальное поведение второстепенно	Основным объектом воздействия должно быть ежедневное поведение, а отношения и видение второстепенны
Поведение сотрудников можно корректировать в индивидуальном порядке	Проблемы появляются из-за ежедневно реализуемой модели поведения. Организационная система влияет на сотрудников больше, чем они на нее
Объект воздействия находится на уровне индивидуумов	Объект воздействия – роли, зоны ответственности и взаимоотношения

Когда одна программа не срабатывает, руководители запускают другую, как это сделал глава U. S. Financial. Такой подход только усложняет проблему. Поскольку решение рассчитано на покрытие всех проблем, оно как следует не покрывает ни одну из них. Программы такого рода настолько общие и стандартизированные, что не отвечают конкретным повседневным нуждам подразделений. Модные термины, такие как «качество», «участие», «превосходство», «усиление», «лидерство», становятся заменой реальному пониманию бизнеса.

Все эти программы также снижают доверие сотрудников к усилиям по проведению изменений. Даже если менеджеры понимают потенциальную ценность конкретной программы (скажем, кружков качества) для персонала, вероятно, их самих в данный момент волнуют совсем другие вещи – такие как, например, трудности с разработкой нового продукта. Программы, которые одним махом предлагают решить все проблемы, оттягивают энергию от реальных дел. Поэтому большинство менеджеров среднего звена не поддерживают такие начинания, хотя и признают, что некий смысл в них есть.

Мы не утверждаем, что тренинги, изменения мотивационной системы или корпоративной философии всегда бывают напрасны. Это все может сыграть значительную роль при поддержке комплексного процесса изменений. Проблемы возникают тогда, когда все эти

действия проходят в отрыве от текущего рабочего процесса, выступая чем-то вроде волшебной пилюли, которая преобразит всю организацию разом. В лучшем случае эти программы оказываются бессмысленны, в худшем – действительно порождают изменения: пробуждая в сотрудниках скепсис и наплевательское отношение, отрывают организацию от реальности.

Шесть шагов на пути к эффективным изменениям

Компании могут избежать ошибок, связанных с запрограммированными изменениями, если сконцентрируются на методе выстраивания задач. Он заключается в перераспределении ролей, ответственности и отношений в целях решения конкретных проблем. Выстраивание задач проще всего реализуется в небольших подразделениях, там, где конкретные проблемы проще всего определить. Самое сложное здесь – распространить этот процесс на компанию в целом, на все подразделения.

Мы заметили, что линейные менеджеры могут реализовать выстраивание задач, совершив шесть шагов, которые хоть и накладываются друг на друга, но все-таки довольно различимы и образуют критический путь. По мере прохождения этого пути формируется самоподдерживающийся цикл компетенций, координации и приверженности процессу. Последовательность шагов важна, поскольку разные действия уместны на разных этапах. Своевременность играет важнейшую роль в управлении изменениями.

1. Пробудите в сотрудниках готовность к изменениям посредством совместного анализа проблемы. В первую очередь необходимо четко определить проблему в вашем бизнесе. Помогая сотрудникам самостоятельно определять, что происходит не так и что в компании надо улучшить, руководитель стимулирует формирование у них лояльности к процессу изменений.

Рассмотрим пример компании Navigation Devices. Перед подразделением, где работают 600 человек, была поставлена задача сделать коммерческим продукт, изначально разрабатывавшийся для использования в военном секторе. К тому моменту, когда подразделение возглавил новый человек, оно уже семь лет не давало прибыли. Там никогда не разрабатывались высококачественные, конкурентоспособные с точки зрения затрат продукты. Таков был результат политики, когда все решения принимались наверху без обсуждения с людьми на местах.

Первым делом новый руководитель инициировал широкое обсуждение проблем бизнеса.

В то время как его предшественник советовался только с директором по маркетингу, новый руководитель вовлек в дискуссию всю свою команду. Кроме того, он пригласил сторонних консультантов, чтобы помочь директору по маркетингу и его подчиненным с анализом проблем.

Далее была сформирована группа из 20 сотрудников, выражавших интересы всех подразделений: в нее входили менеджеры, инженеры, производственники и представители профсоюзов. Эта группа посетила несколько успешных производственных организаций, чтобы понять, что можно улучшить у себя. Одна из них, дочерняя компания Navigation Devices, произвела на визитеров особенно сильное впечатление. Там не только объяснили, в чем заключается проблема, но и предложили неожиданное решение. Увидев доселе им незнакомый, эффективный способ работы, представители Navigation Devices еще больше укрепились в решимости изменить ситуацию.

Группа не узнала ничего нового о своем подразделении – всем и так было ясно, что оно убыточно, – но зато осознала, что корень проблем – в неконкурентоспособности. А самое главное, у группы появилось общее видение проблемы. Она также нашла вариант решения: изменить способ работы, используя власть для повышения конкурентоспособности.

2. Выработайте общее видение того, как можно справиться с конкуренцией. Как только команда будет готова приступить к анализу проблемы, руководитель начинает подталкивать сотрудников к пониманию того, как нужно выстраивать задачи, распределять роли и зоны ответственности. Эти установки помогают координировать поток информации и

практического взаимодействия между разными подразделениями на всех уровнях организации. А так как формальная структура, должности и материальные стимулы остаются прежними, процесс идет быстрее.

В Navigation Devices команда из 20 человек стала основным двигателем второго этапа. Группа разработала такую модель организации, в которой вся работа выполнялась кросс-функциональными командами.

Особое место в этой модели уделялось работе по развитию новых продуктов. Команда бизнес-управления во главе с руководителем подразделения должна была определять стратегическое направление и следить за деятельностью подчиненных отделов. Командам развития бизнеса предстояло определять планы на конкретных рынках. Команды развития продукта создавались для того, чтобы заниматься им от самой начальной стадии проектирования до момента его готовности к выпуску. Команды производственных процессов, состоящие из инженеров и производственников, должны были заниматься решением проблем качества и снижением затрат на выпуск продукта. Ну и, наконец, команды, занимающиеся инженерными процессами, сосредоточивались на инженерных разработках и оборудовании. Эти команды докопались до корня всех бед: оказалось, что подразделения тормозят функциональные и иерархические барьеры, стоящие на пути передачи информации и решения проблем.

Чтобы прийти к единству мнений в отношении нового видения, руководитель подразделения создал еще более крупную команду из 90 человек, представляющих разные уровни и отделы, в том числе профсоюз и менеджеров. Группа разработала новую организационную модель и набросала список основных ценностей, которые затем были представлены всем сотрудникам Navigation Devices. Эти документы коренным образом отличались от обычных корпоративных миссий – они родились из анализа стоящих перед компанией проблем, а потому были восприняты сотрудниками с пониманием. В основе всех документов лежала модель, в которую верили все заинтересованные в изменениях лица.

3. Способствуйте появлению консенсуса в отношении видения, развитию необходимых навыков и укреплению сотрудничества. Чтобы преодолеть сопротивление изменениям, недостаточно просто позволить сотрудникам развивать новое видение или осваивать необходимые навыки для работы организации. Не каждый способен помочь с дизайном, а те, кто этим занимается, могут сомневаться в необходимости преобразования компании. Все начинает работать иначе, когда компания приступает к реализации нового подхода. В этот момент поддержка высшего руководства особенно важна. Приверженность переменам всегда неравномерно распределена в коллективе. Кто-то из менеджеров полон энтузиазма, кто-то равнодушен или даже настроен негативно.

В Navigation Devices руководитель подразделения использовал подход, который его коллеги называли «бархатной перчаткой». Он дал всем понять, что намерен поощрять вовлеченность сотрудников в решение проблем и командный подход к работе. Менеджерам, которые одобряли инновации, он оказывал поддержку, тем же, кто был против, предлагалось найти другое место работы.

Как только в организации определены новые роли и зоны ответственности, сотрудникам необходимо развивать новые навыки, чтобы соответствовать этим новым ролям. Сам факт существования команд со своими целями должен подталкивать сотрудников к обучению. Изменение ролей и зон ответственности способствует развитию сотрудничества и обмену информацией.

Менеджмент должен оказывать правильную поддержку. В Navigation Devices шестеро сотрудников (трое из отдела кадров и еще столько же из штаб-квартиры) работали над проектом изменений. Каждой команде был назначен собственный консультант, который присутствовал на всех встречах и помогал сотрудникам эффективно взаимодействовать. Когда кто-

нибудь понимал, каких именно навыков ему не хватает, он мог запросить обучение – и оно выходило гораздо полезнее, чем обычные тренинговые программы, поскольку сотрудник был лично заинтересован в получении новых навыков.

Некоторые люди, конечно, не хотят меняться, несмотря ни на что. Поэтому на третьем шаге необходимо избавиться от менеджеров, так и не сумевших встроиться в новую структуру. Это непростое решение, и случается, что такие сотрудники обладают уникальными знаниями и навыками, необходимыми в компании. Увольнения неуместны в самом начале трансформации компании, они выглядят несправедливо и способны сильно деморализовать сотрудников, поставив под удар всю программу. Люди постепенно понимают, кто нужен, а кто не нужен организации, наблюдая успехи и неудачи коллег в изменившемся рабочем процессе.

Когда коллектив осознает, в чем на самом деле нуждается компания, он будет готов принять необходимость увольнения сотрудников, мешающих преобразованиям. Кого-то из них можно перевести в другие отделы, где важнее технические компетенции, а не новые навыки. Кто-то покинет компанию, выйдя на пенсию. Увольнения способны содействовать продвижению идеи изменений, поскольку наглядно демонстрируют серьезность намерений руководства.

Некоторые из сотрудников Navigation Devices, попавших под волну сокращений, занимали довольно высокие посты – например, был уволен вице-президент по операциям, отвечавший за инженерный и производственный департаменты. Новый глава производства оказался большим приверженцем изменений, чем его предшественник, и к тому же обладал навыками, необходимыми для управления в трудное переходное время. В результате процесс изменений на производстве пошел быстрее.

4. Распространите изменения на все подразделения, не оказывая при этом давления. Когда в подразделении удастся внедрить новую организацию работы, приходит время обратиться к функциональным отделам, которым предстоит иметь с ней дело. Члены команды не смогут эффективно работать, если организация их отделов не позволяет сотрудникам соответствовать новым ролям и быть полноправными участниками процесса принятия решений. Обычно это означает, что такие отделы должны переосмыслить свою роль и место в организации.

В Navigation Devices сомнения менеджеров по отношению к изменениям особенно были заметны в инженерном департаменте, в то время как производственники демонстрировали энтузиазм. Инженеры всегда считались «звездами» в Navigation Devices, они разрабатывали устройства для армии, не особенно беспокоясь, кто и как будет их делать. После внедрения нового подхода к работе инженерам пришлось сотрудничать с производственниками в командах развития продуктов. Это потребовало от инженеров пересмотра своей роли в организации и своего отношения к ней, а также модернизации собственного департамента. Первым порывом любого руководителя в такой ситуации будет еще большее продавливание изменений, например, приказ по компании, предписывающий всем структурам взаимодействовать в формате команд. Искушение может оказаться очень велико, особенно когда нужны быстрые результаты, но поддаваться ему будет ошибкой сродни той, которую делают руководители, запуская процесс запрограммированных изменений. Это может свести на нет все достижения.

Лучше позволить каждому функциональному подразделению самостоятельно изобрести велосипед, то есть найти свой путь к изменениям. В Navigation Devices каждому департаменту была предоставлена возможность адаптировать командный подход к своей работе. Так, инженерный департамент мучился около года, пытаясь найти новый формат. Были организованы два исследования, проводились встречи вне организации, кто-то предложил матрицу управления, затем идею отклонили, но в конце концов все-таки остановились на ней.

Это не было неожиданностью, сотрудники сами приняли такое решение, а затем им пришлось овладеть необходимыми для новой модели навыками.

5. Формализуйте новые принципы в политике, системах и структурах организации. В какой-то момент руководители компаний должны задуматься о том, как институционализировать изменения, чтобы они продолжали работать самостоятельно. На совершение пятого шага нужно время. Правильный подход усвоен, на местах – правильные люди, работа в командах налажена. Преждевременно пытаться закрепить изменения в структурах и системах опасно. Например, с точки зрения информационных систем создание новой командной структуры предполагает новые требования к работе с данными. Почему бы отделу ИТ сразу не создать системы, поддерживающие кросс-функциональность? Но если сделать это без учета практического опыта взаимодействия людей в командах, новая система будет воспринята негативно, как нечто, навязанное сверху. Сформированные команды способны собрать необходимую им информацию и без новой системы. Так что лучше отложить ее разработку до того момента, когда представление об информационных нуждах команд полностью сформируется.

Аналогично обстоит дело и с другими структурами и системами. В любой формальной системе есть недостатки. Однако их будет гораздо меньше, если разрабатывать ее на основе текущего опыта работы команд и с учетом всех взаимозависимостей. В таком случае сотрудники отнесутся к ней более доброжелательно.

Снова обратимся к примеру Navigation Devices. Обновление подразделения прошло очень успешно. Сотрудники изменили свое видение ролей и зон ответственности и поверили в то, что новый подход реально будет работать. В итоге каждый трудился с колоссальной отдачей. Сократился процент брака, выросло качество, уровень клиентского обслуживания, общий уровень запасов на сотрудника, прибыль. Все это произошло при практически полном отсутствии формальных изменений в отношениях подчинения, информационной системе, процедурах оценки, компенсациях и системах контроля.

Когда появилась возможность, руководитель закрепил изменения в формальной структуре. Так, например, после увольнения вице-президента он вообще упразднил эту должность. Инженерный и производственный департаменты стали отчетываться непосредственно ему. В остальном изменения в работе компании соответствовали его ожиданиям и были поддержаны новыми нормами поведения.

6. Следите за процессом изменений и своевременно адаптируйте стратегию. Цель преобразований состоит в том, чтобы получить ценность, которой не было раньше, – компанию, готовую обучаться и адаптироваться к работе в конкурентной среде. Компания должна уметь следить за тем, как она функционирует, должна быть способна извлекать опыт и при необходимости изменяться.

Кто-то может сказать, что это ответственность главы компании, однако процесс отслеживания состояния компании должен быть коллективным, так же как и анализ основных проблем.

Руководитель Navigation Devices представил своей команде ряд механизмов, помогающих мониторить процесс обновления компании. Группа наблюдателей состояла из нескольких ключевых менеджеров, профсоюзного лидера, секретаря, инженера и финансового аналитика. Они постоянно следили за происходящими переменами.

Проводились регулярные исследования отношения сотрудников к изменениям, соответствующим образом менялись поведенческие модели. Команды планирования формировались и переформировывались под новые задачи. Все это создавало условия для продолжительной адаптации процессов и необходимого обучения.

Описанные выше шесть шагов обеспечивают обновление, не навязывая его. Когда заинтересованные лица придерживаются определенного видения проблемы, они легко при-

нимают тип управления «здесь и сейчас», требующий от них изменения поведения. Сотрудники, видя эффективность преобразований (которая будет иметь место только в случае, если видение совпадает с основной задачей), уже не сопротивляются переменам, хотя в другом случае могли бы принять их в штыки. Наконец, когда налаженная координация помогает решать важные проблемы, она влияет на поведение сотрудников и порождает желание обучаться нужным навыкам. Освоенные компетенции еще больше увеличивают эффективность работы и, как следствие, порождают еще бóльшую приверженность процессу изменений. Такой цикл, в котором приверженность изменениям, координация и компетенции подкрепляют друг друга, порождает чувство эффективности происходящего. Это может продолжаться настолько долго, насколько командная структура вообще способна расширять свою роль в бизнесе.

Роль топ-менеджеров

Чтобы преобразования затронули всю компанию, процесс, который мы описали выше, должен запускаться много раз в разных ее подразделениях и филиалах. Основная обязанность высшего руководства – дирижирование этой общей трансформацией. Чтобы все прошло успешно, необходим точный баланс. Без значительных усилий топ-менеджмента изменения затронут только некоторые отделы, и они окажутся изолированными. Лучшие руководители, попавшие в поле зрения нашего исследования, просили своих подчиненных начать менять рабочие процессы, не определяя никаких специальных подходов.

Создайте рынок под изменения. Лучший подход – это определение стандартов требований для всех операций и назначение менеджеров ответственными за их соблюдение. В компании General Products, которую мы считаем образцовой в этом отношении, топ-менеджеры разработали довольно высокие стандарты продукции и операций. Руководители, не сумевшие к определенному сроку подстроиться под них, вынуждены были признать свою продукцию браком и понесли серьезные потери. Если менеджеры понимают, что требования обусловлены не самодурством начальства, а конкурентной борьбой, стандарты могут сыграть значительную роль в улучшении рабочих процессов и, таким образом, собрать энергию для изменений.

Однако простого повышения требований будет недостаточно. Под давлением многие менеджеры для улучшения показателей начнут прикладывать излишние управленческие усилия, вместо того чтобы сосредоточиться на изменении способов работы. Поэтому, когда высшее руководство повышает стандарты, оно должно также требовать с менеджеров и фундаментальных изменений в управлении подчиненными.

Например, когда производственники в General Products жаловались на невозможность соблюдения новых бизнес-стандартов, руководители указывали им на группу организационного развития в отделе кадров и поясняли, что она призвана содействовать процессу обновления компании. Таким образом, топ-менеджмент создал систему требований, помогающую внедрять новый способ управления, и кадровики могли поддерживать изменения без явного продвижения программы.

Используйте успешно преобразованные подразделения как ролевую модель для всей компании. Другая важная стратегия состоит в том, чтобы поставить подразделения, уже внедрившие у себя управленческие инновации, в пример остальным. Они превращаются в своего рода лаборатории для дальнейших разработок. Есть два основных правила для выявления таких моделей. В первую очередь подразделения, осваивающие инновационные процессы, нуждаются в поддержке. Ими должны управлять наиболее сильные менеджеры, туда необходимо привлекать первоклассных специалистов отдела кадров и сторонних консультантов. В наиболее успешных компаниях, участвовавших в нашем исследовании, на такие задачи выделяли максимум ресурсов, а следили за этим менеджеры высшего звена, а не кадровики.

Во-вторых, так как ресурсы всегда ограничены, а потери в случае неудачи будут высоки, очень важно правильно выявить подразделения с наибольшими шансами на успех. Удачные управленческие инновации могут потерпеть фиаско, когда на конечный результат оказывают воздействие факторы, не подконтрольные руководству подразделения. Лучшие примеры можно наблюдать на здоровых рынках.

Организационные модели работают катализатором, только если о них идет молва и руководство поощряет сотрудников компании к тому, чтобы они перенимали этот опыт. Во многих компаниях, потерпевших неудачу с проектами изменений, в некоторых подразделениях были значительные перемены, но никто не знал о них, и в этом заключалась проблема.

Никто не потрудился пустить о них слух на корпоративном уровне. В успешных компаниях такие инновационные «лаборатории» посещают сотрудники других подразделений, кроме того, там постоянно проводятся конференции и обучающие программы, позволяющие перенять опыт.

Помогайте людям строить карьеру, поощряя лидерские качества. Без сильных лидеров изменения не произойдут, однако лидерство – это один из самых скудных ресурсов. Корпоративное обновление также сильно зависит от его развития, как от повышения эффективности работы. Лидерские качества невозможно получить за партой, они прививаются и оттачиваются только в организации, где командная работа, высокая мотивированность и готовность учиться уже стали нормой.

Развивать в сотрудниках эти качества можно, если сделать их одним из критериев повышения в должности и далее управлять карьерами людей так, чтобы лидерские качества развивались еще больше. В успешных компаниях, попавших в поле зрения нашего исследования, сотрудников перемещали с должности на должность и из подразделения в подразделение, руководствуясь не иерархическими соображениями, а тем, какие навыки им необходимо освоить. Успешных лидеров направляли туда, где планировались преобразования. Сотрудников, которым необходимо было развить лидерские качества, направляли в подразделения, служившие ролевой моделью, поскольку там эти качества крайне необходимы и потому будут развиваться. В итоге руководство использовало такие подразделения как кузницу кадров для лидеров.

А как насчет топ-менеджеров? Насколько важно, чтобы они сами делали то, о чем говорят? Нет ничего удивительного, что в начале преобразований действия топ-менеджеров расходятся с их словами. Это не мешает организации обновляться, хотя, конечно, очень желательно, чтобы слово соответствовало делу. Высшее руководство может создавать необходимый для изменений климат, не обращая особого внимания на собственные подходы к работе. Менеджеры среднего звена спокойно воспринимают такую непоследовательность, если им самим никто не мешает проводить изменения в своих подразделениях.

Однако в определенный момент возникает необходимость покончить с этой непоследовательностью. По мере распространения изменений на всю организацию должно стать другим и поведение высшего руководства. Менеджеры, открывая для себя новые способы управления в собственных подразделениях, сталкиваются с ограничениями, накладываемыми политикой и начальством. Менеджеры среднего звена также нередко обнаруживают возможности для лучшей координации между подразделениями, однако не имеют средств для контроля над этими возможностями. Вот почему корпоративная организация должна соответствовать корпоративной стратегии, а координацию между зависящими друг от друга подразделениями следует улучшить.

Ни одна из компаний, которые мы изучали, не достигла этого момента истины. Даже если высшие руководители понимали, в каком направлении необходимо меняться им самим и их компаниям, они оказывались в начале пути, ведущего к изменениям. Это последний и, наверное, самый важный шаг в процессе обновления. Если главы компаний и их ближайшее окружение не начинают применять к себе те же принципы, которые предписываются всей организации, ее преобразование ставится под угрозу. Легко пропустить подходящее время для решительных изменений.

В этот момент руководители должны сделать над собой усилие и адаптироваться к новому корпоративному поведению, отношениям и навыкам – ко всему тому, что они так долго требовали от подчиненных. Эти действия поддерживают обновление организации по трем направлениям: способствуют развитию поведения и отношений, необходимых для координации разной активности в компании; повышают уровень доверия сотрудников к реформаторским действиям руководства и помогают найти достойного преемника, который

будет в состоянии продолжать преобразование компании. Только такой менеджер сможет управлять корпорацией, способной постоянно обновляться, реагируя на вызовы конкурентной среды.

Для управления изменениями в компаниях должен царить определенный настрой, такой, при котором процесс понимается и вне его содержания, а изменение организации воспринимается как преобразование работы одного подразделения за другим, а не как серия программ. Важно видеть результат, ожидаемый в долгосрочной перспективе, а не только залатывать дыры здесь и сейчас. Мы полагаем, что этот подход непросто освоить в среде, требующей ежеквартальных достижений, однако именно он способствует успешному обновлению компании.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 1990 года.

Об авторах

Рассел Айзенштат – партнер в консалтинговой компании TruePoint, Массачусетс, в прошлом профессор Гарвардской школы бизнеса.

Майкл Бир – почетный профессор делового администрирования им. Канерс-Рэбба Гарвардской школы бизнеса.

Дэвид Гарвин – профессор делового администрирования им. Роланда Кристенсена Гарвардской школы бизнеса.

Алан Джексон – старший партнер Boston Consulting Group.

Роберт Киган – профессор кафедры дополнительного образования и повышения квалификации им. Уилльяма и Мириям Миэн Гарвардской высшей школы педагогических наук.

В. Чан Ким – заведующий кафедры стратегии и международного менеджмента им. Брюса Хендерсона Boston Consulting Group, INSEAD.

Перри Кинан – партнер и управляющий директор чикагского офиса Boston Consulting Group.

Джон Коттер – профессор кафедры лидерства им. Коносукэ Мацуситы Гарвардской школы бизнеса.

Лайза Лэскоу Лейхи – заместитель директора Change Leadership Group при Гарвардской высшей школе педагогических наук.

Марти Лински – со-основатель и партнер консалтинговой компании Cambridge Leadership Associates, Бостон.

Дебра Мейерсон – доцент кафедры организационного поведения Школы педагогических наук при Стэнфордском университете.

Рене Моборн – почетный научный сотрудник INSEAD, профессор кафедры стратегии INSEAD.

Нитин Нория – декан Гарвардской школы бизнеса.

Майкл Роберто – профессор менеджмента Университета Брайанта, Смитсфилд, Род-Айленд.

Гарольд Сиркин – старший партнер и управляющий директор чикагского офиса международной консалтинговой компании Boston Consulting Group.

Берт Спектор – доцент кафедры организационного поведения Северо-Восточного Университета, Бостон.

Томас Стюарт – прежде редактор *Harvard Business Review*, в настоящее время директор по маркетингу Booz & Company, Нью-Йорк.

Рональд Хейфец – один из директоров Центра общественного лидерства при Правительственной школе Джона Ф. Кеннеди, Гарвардский университет.

Пол Хемп – прежде главный редактор *Harvard Business Review*, в настоящее время руководитель мирового подразделения по трансформации бренда компании HCL Technologies.