

# 2

---

## Кривая перемен: ознакомительная экскурсия

Карта территории перемен



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



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

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

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



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

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



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

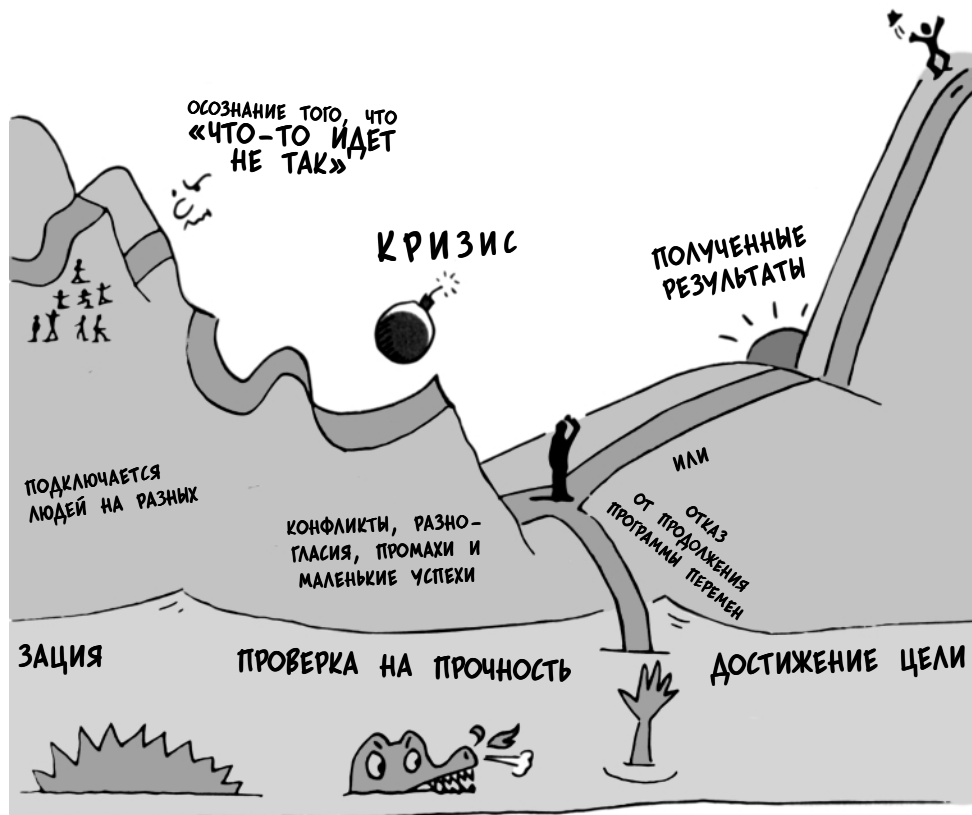
Начну с предостережения. Несмотря на кажущуюся очевидность, оно должно прозвучать заблаговременно и достаточно внятно. Подобно любому графическому представлению сложной реальности, кривая перемен — результат упрощения и аппроксимации. В разгар преобразований отдельные департаменты и группы одной и той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





Организации, их департаменты и отдельные сотрудники проходят фазы перемен не обязательно последовательно. Некоторые застревают на какой-либо из фаз и остаются там целую вечность. Подобно гребцам в лодке, подхваченной мощным приливом, они способны лишь стоять на месте и удержаться на плаву. Однако следующую фазу они могут проскочить настолько быстро, что начинают задавать темп остальным. Другие, напротив, скатываются обратно на предыдущую фазу или болтаются между двумя соседними фазами. При создании электронного бизнеса значение каждого рубежа (переход от идеи к бизнес-плану, первоначальное финансирование, создание и поддержание веб-сайта, появление первого клиента) настолько велико, а его преодоление сопряжено с такими усилиями, что всякий раз приходится проходить кривую перемен от начала до конца.

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





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

## **ЗАСТОЙ: МОНСТР В СПЯЧКЕ**

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

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

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



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

### **Признаки застоя: внешние и внутренние**

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

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

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



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

### Пути выхода из застоя

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

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

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





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

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

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

### **ПОДГОТОВКА: фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть**

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



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

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

## Монстр пробуждается

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



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

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

### **Причиной неудачи может стать отсутствие единства в рядах руководства**

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



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

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

### **Затягивание подготовки сводит все усилия на нет**

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

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



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

## **РЕАЛИЗАЦИЯ: путешествие начинается**

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

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

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



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

### **Оперативными мерами не обойтись**

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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





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

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

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

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



## ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ: монстр блуждает по коридорам

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

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

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



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

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

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

### **Самая коварная уловка монстра: множество ликов отступления**

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



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

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

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

## **Искренность вознаграждается**

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



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

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

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

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

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

Под конец собрания я подошла к тому скептически настроенному программисту.

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

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



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

Затем, после долгой паузы, он добавил:

— Да, мы сегодня молодцы.

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

Когда руководство компании 3М на фоне скандала с фальсифицированным лекарством «тайленол», вызывавшим отравление, обратилось к своим сотрудникам за предложениями по защите продукции от подделки, всего лишь за один день было получено более тысячи откликов. Одним словом, избежать проблем невозможно, но признать их и попытаться решить — вполне под силу. Когда люди выступают против монстра сообща, они, как правило, побеждают и тогда добираются до последней фазы — фазы достижения цели.

## **ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ: монстр повержен... на сей раз**

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

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



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

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

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

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