

Глава 4

Первые победы

Когда Элен Ли назначили руководителем отдела телефонной клиентской службы крупного предприятия розничной торговли, она была решительно настроена изменить авторитарный стиль прежнего руководства. До этого Элен работала в той же компании, только в отделе поменьше. Так что в целом она представляла себе проблемы, с которыми имеет дело ее новое подразделение. Убежденная, что сможет изменить ситуацию за счет большей вовлеченности сотрудников и внедрения новых подходов в работе, Элен посчитала первостепенной задачей внесение изменений в культуру своего подразделения.

Она начала с того, что публично объявила о своей цели на собрании сотрудников. Элен изложила свое видение корпоративной культуры, подразумевающее активное участие всего коллектива в решении накопившихся проблем. Рядовые сотрудники в целом отнеслись к ее затеи скептически, а некоторые менеджеры среднего звена вообще открыто выступили с критикой.

Элен начала дважды в неделю проводить встречи с менеджерами, на которых анализировалась деятельность каждого подразделения и шел совместный поиск путей повышения качества работы. Элен акцентировала главное внимание на том, что «укоренившаяся в отделе система наказаний — это пережиток прошлого», менеджеры должны

перестать быть надсмотрщиками за своими подчиненными, они должны превратиться в их помощников. Элен заявила руководителям среднего звена, что теперь все вопросы, касающиеся дисциплинарных взысканий, должны направляться напрямую ей, и уже она будет решать, кто из сотрудников заслуживает наказания.

Спустя некоторое время Элен уже имела представление, кто из менеджеров принял новые требования к исполнению, а кто по-прежнему продолжает самостоятельно применять штрафные санкции. Ли провела обстоятельный разбор деятельности подразделений, а для двух наиболее «непокорных» подчиненных разработала планы улучшения их работы. Один из «несогласных» подал заявление об увольнении, другой же принял новые «условия игры».

Сама же Элен тем временем сосредоточилась на основном рабочем показателе своего подразделения — оценке степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания. Она собрала команду, перед которой была поставлена задача: усовершенствовать производственный процесс. В команду вошли лучший менеджер и два самых перспективных рядовых сотрудника. Они должны были разработать и внедрить новые системы оценки работы персонала, дисциплинарных взысканий, повышения квалификации. Дав группе подробные указания, Элен постоянно контролировала результаты ее работы. Когда сотрудники представили свои рекомендации, Элен тотчас внедрила их в качестве пилотного проекта в подразделение, которым ранее руководил уволившийся менеджер, поручив руководство работой подразделения самому перспективному члену команды разработчиков. К концу первого года пребывания в новой должности Элен перенесла новую систему на работу всего подразделения. Качество его работы значительно улучшилось, а результаты анкетирования показали разительные перемены в настроениях сотрудников в лучшую сторону.

Элен удалось быстро набрать скорость и завоевать авторитет. Как отмечалось в книге Right from the Start: «*Победы на раннем этапе — ключ к быстрому завоеванию авторитета*»²¹, необходимо, чтобы к концу переходного периода у вашего руководства, коллег и подчиненных сложилось ощущение, что что-то меняется к лучшему. Ранние победы вдохновляют людей, заряжают их энергией и работают на повышение авторитета. Они помогают быстрее начать приносить организации пользу, достичь точки самоокупаемости.

Избегайте ловушек

Достичь быстрых результатов, безусловно, очень важно. Но не менее важно сохранить их. В начале своего пребывания в новой должности вы больше всего хотите избежать проигрыша. Грести против течения всегда сложно, а именно это и будет вам гарантировано, если в самом начале вы потерпите фиаско. Что представляют собой самые распространенные ловушки, в которые рисуют попасть неосторожные новые лидеры?

- **Неумение сосредоточиться.** В период адаптации в новой должности очень легко взвалить на свои плечи слишком многое. Результат этого может оказаться поистине разрушительным. Все может окончиться, как у всадника Стивена Ликока, который «вскочил на лошадь и помчался во всех направлениях сразу»²². В адаптационный период нельзя одновременно гнаться за двумя зайцами, необходимо выявить наиболее перспективное направление, сосредоточиться на нем и добиться победы.
- **Непринятие в расчет конкретной бизнес-ситуации.** В зависимости от конкретной бизнес-ситуации то, что входит в понятие «победа на раннем этапе», будет существенно разниться. Если в ситуации

реорганизации сотрудники начнут откровенно говорить с вами о проблемах и задачах, то это уже можно будет посчитать большим достижением. Но то же самое будет пустой тратой времени в ситуации выхода из кризиса. Определитесь с тактикой, это поможет быстрее набрать скорость. Будет ли это демонстрация вашего желания слушать и учиться? Или же это будут быстрые действия, направленные на решение конкретных проблем бизнеса?

- **Неприспособленность к существующей культуре компании.** Лидеры, которые приходят в организацию извне, чаще всего рискуют попасть именно в эту западню. Впитав в себя культуру другой организации, они обладают своим видением путей достижения победы. Но в некоторых компаниях победой считается очевидное индивидуальное достижение. В других же подобное стремление к личной славе, даже если оно приносит хороший результат, рассматривается как действие, рассчитанное на внешний эффект, вредное для командной работы. В организациях, ориентированных на командную работу, ранними победами можно считать руководство коллективом, предложившим идею нового продукта или внесшим иной основательный вклад в общее дело. Убедитесь в том, что вы понимаете, что в вашей новой организации считается победой, а что нет.
- **Неспособность достичь результата, имеющего значение для высшего руководства.** Очень важно достичь первых результатов, которые вдохновят ваших коллег и подчиненных. Но не менее важно и мнение руководства о ваших достижениях. Даже если вы не до конца разделяете его приоритеты, придется ориентироваться на них, когда будете определяться, на какие

первые результаты вам следует нацелиться. Решение вопросов, которые имеют значение для вашего босса, поможет укрепить его доверие и обеспечит доступ к дополнительным ресурсам.

- **Убеждение в том, что цель оправдывает средства.** Крайне важен процесс достижения результата. Если вы достигнете впечатляющих результатов, но ваши действия будут расцениваться окружающими как нечестные, не соответствующие культуре организации, вас ожидают неприятности. Если же победы вам удастся достичь при помощи средств и поведения, которое, как вы рассчитываете, должно укорениться в вашей новой организации, это будет двойная победа.

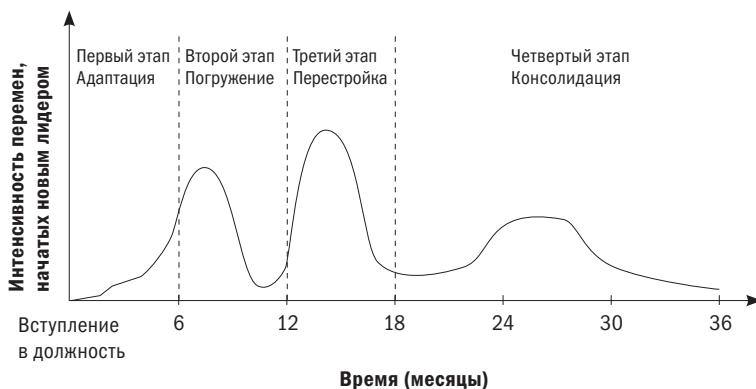
Создавайте волны изменений

Давайте рассмотрим, как переходный период вписывается в общую канву вашего пребывания в занимаемой должности в целом. Исследуя работу новых лидеров в различных компаниях, Джек Габарро выяснил, что их действия по планированию и внедрению изменений имеют волнообразный характер, что и показано на *рис. 4.1*²³. За периодом акклиматизации следует первая волна перемен. Постепенно она сходит на нет, новый лидер вступает в период более глубокого изучения своей организации, давая при этом сотрудникам возможность перевести дух. Вооружившись глубокими знаниями, лидеры запускают вторую волну уже структурных изменений, более основательных и радикальных. Последняя, менее экстремальная волна имеет цель окончательной доработки, внесения последних незначительных изменений, оптимизирующих деятельность организации.

К этому моменту большинство лидеров уже готово двигаться дальше. Габарро сделал любопытные выводы о том, как справиться с процессом адаптации. Во-первых, и это

самое главное, необходимо планировать свои действия. Планирование позволяет сохранять и закреплять достигнутые результаты, лучше представлять конечные цели. Период адаптации продолжается несколько месяцев, но вы-то будете оставаться в своей должности обычно от двух до четырех лет, прежде чем вас переведут на новую. Эти годы — ваша «эра» в организации, которая состоит из периодов адаптации, внедрения изменений, наконец, следования своим целям. И их достижение в значительной степени призваны обеспечить именно первые победы.

Рис. 4.1. Волны изменений



Планируйте волны изменений

Очень полезно, если в плане вашего периода адаптации будут учтены последовательные волны изменений. Каждая волна имеет определенные фазы: обучение, планирование изменений, создание группы поддержки, внедрение изменений и оценку результатов. Если вы учтете их, то это поможет вам правильно распределить время, лучше подготовиться, а затем закрепить достигнутый результат, плавно перейти к следующей волне изменений. Если же

вводить изменения постоянно, то невозможно будет понять, какие из нововведений сработают, а какие нет. Бесконечные перемены — верный способ измотать команду.

Цель первой волны изменений — закрепить результаты, достигнутые в самом начале вашей деятельности в новой должности. Первые инициативы нового лидера направлены на поддержание его авторитета, установление ключевых взаимоотношений. Лидер обязан видеть самые спелые и низко висящие фрукты — потенциальные возможности краткосрочных улучшений в деятельности организации. Если первые результаты будут положительными, это поможет ему быстро набрать силу и углубит знания об организации.

Вторая волна перемен нацелена на базовые вопросы стратегии, структуры, на накопление знаний, необходимых для последующей фундаментальной перестройки. Именно в этот период достигаются истинные успехи в организационной деятельности. Но все это будет возможно только в случае, если вам удастся сохранить результаты своих первых побед.

Подбирайте стратегию применительно к ситуации

В разных типах STaRS-ситуаций характер перемен заметно меняется. Чем, по вашему мнению, отличается скорость и интенсивность волн перемен в стартапе, выходе из кризиса, реорганизации и стабильном успехе? В ситуациях, когда время играет более важную роль (стартап, выход из кризиса), вам следует запустить первую волну перемен как можно раньше. Интенсивность волн тоже, возможно, будет различной. В ситуациях же реорганизации и ситуации стабильного успеха вы можете позволить себе уделить больше времени планированию и обучению. В ситуации стабильного успеха вы можете даже запланировать несколько скромных по размерам волн перемен вместо одного большого «цунами».

Определите стратегические цели

Ключевой задачей нового руководителя в первые 90 дней является завоевание авторитета и укрепление своего положения в организации. Это могут обеспечить ранние победы. Они позволяют максимально использовать энергию коллектива, расширяют потенциальную сферу ваших последующих действий.

Когда вы будете искать способы укрепления своего положения, не забывайте, что действия, предпринимаемые для достижения побед, должны выполнять двойную функцию. Спланируйте свои первые победы таким образом, чтобы, во-первых, они помогли вам создать репутацию, а во-вторых, заложили фундамент для достижения долгосрочных целей. Говоря конкретнее, ваши усилия по достижению результатов должны: 1) соответствовать приоритетам организации и 2) представлять собой новую модель поведения, которую вы намерены привнести в организацию. Другими словами, процесс определения результатов, которых вы хотите достичь на начальном этапе, должен начинаться с размышлений о перспективных изменениях, которых вы хотите добиться к концу вашей «эры».

Нацельтесь на бизнес-приоритеты и изменение поведения

Стратегические цели должны соответствовать основным приоритетам бизнеса и изменению поведения людей в вашей организации. Первостепенные приоритеты — это точка, в которую вы хотите прийти, говоря об измеримых бизнес-целях. Это может быть двойное увеличение дохода или сокращение издержек и недочетов. Для Элен Ли приоритетом номер один было значительное повышения уровня удовлетворенности клиентов. Смысл состоит в том, чтобы четко сформулировать поставленные цели и вести всю команду в «пункт назначения».

Подумайте о том, что останется после вас. Что будет сказано в письме, объявляющем о вашем переводе на новую должность, о том, что вы сделали на своей прежней работе. (Написание такого письма — очень хорошее упражнение. Что вы хотите услышать о своих достижениях через два или три года?)

Определите первостепенные задачи

Как вы определяете свои первостепенные задачи? Возможно, вам и не приходится их выбирать, их просто указывает ваш новый босс. Но если вы можете выстроить свою программу или считаете, что можете обсудить приоритетные задачи с боссом, вам могут оказаться весьма полезными следующие рекомендации.

- **Первостепенные задачи должны являться естественным следствием основных проблем.** Определение первостепенных задач заставляет обратить особое внимание на проблемные области в вашей организации, которые одновременно представляются хорошим полем для внесения улучшений. Элен Ли определила, что качество обслуживания является одновременно и важнейшей составляющей деятельности ее подразделения, и целью, к которой можно привести сотрудников. Она установила в качестве первостепенной задачи повышение уровня удовлетворенности клиентов качеством обслуживания на 60% в течение первого года.
- **Первостепенные задачи не должны быть ни слишком общими, ни слишком специфичными.** Они должны подразделяться на несколько уровней, так чтобы вы могли иметь возможность оценивать происходящие изменения и определять временные рамки. Например, если первоочередной задачей является сокращение времени на разработку и внедрение нового продукта,

необходимо продумать краткосрочные шаги, которые позволяют контролировать продвижение к намеченной цели. Но в то же время, возможно, не самым полезным будет и определение ежедневной нормы сокращения этого времени.

— **Первостепенные задачи должны формулировать четкое направление движения и в то же время быть достаточно гибкими, чтобы вносить в них изменения по мере того, как вы будете больше узнавать о вашей новой организации.** Процесс определения приоритетов носит циклический характер. Вам необходимо с самого начала поставить ряд четких целей, но их нужно регулярно сверять, уточнять и пересматривать. Вы должны оставаться открытым к изменениям ваших первоочередных задач по мере того, как продвигаешься вперед. Например, если вы решили, что основной областью улучшения является система распределения, то можете определить в качестве первостепенной задачи ускорение доставки продуктов клиентам на 50% через 18 месяцев. Цель амбициозная, поэтому и успех будет значительным. Но она вместе с тем и также достаточно широкая, так что у вас остается возможность для маневра на пути ее достижения, когда вы лучше познакомитесь с культурой и организацией вашего подразделения.

Нацельтесь на изменения в поведении

Если первостепенная задача — определиться с «пунктом назначения», то поведение сотрудников в организации — это средство, с помощью которого вы можете достичь (или не достичь) этого пункта. Другими словами, если вы намерены достичь поставленных целей к концу вашей «эры» в организации, то вам, возможно, придется иметь дело с изменениями в стиле поведения сотрудников.

Начните с определения того, какие черты поведения вы считаете неприемлемыми. Например, для Элен Ли было важно избавить сотрудников от чувства страха, пробудить в них инициативу. И вы составьте четкое представление о том, какого поведения сотрудников вы ожидаете, как ваши действия по достижению первых побед будут способствовать переменам. Какое поведение ваших работников снижает потенциал организации, сказывается на производительности? Взгляните на табл. 4.1, в которой перечисляются некоторые из распространенных проблемных моделей поведения, и сделайте выводы о том, какие из них присущи вашей организации и какие вам хотелось бы изменить.

Табл. 4.1. Модели проблемного поведения

Проблемы	Симптомы
Отсутствие фокуса внимания	<ul style="list-style-type: none"> — Группа не в состоянии определиться с приоритетами или в ней наблюдается избыток приоритетов. — Имеющаяся нехватка ресурсов приводит к частым кризисам и провоцирует коллектив на борьбу с ними. Люди вознаграждаются за умение быстро тушить пожар, а не за разработку перспективных решений
Слабая дисциплина	<ul style="list-style-type: none"> — Среди сотрудников существуют большие различия в уровне производительности труда. — Работники не понимают негативных последствий несогласованных действий. — Работники придумывают отговорки, когда им не удается выполнить намеченное
Несклонность к инновациям	<ul style="list-style-type: none"> — Группа руководствуется своими внутренними критериями оценки производительности. — Улучшение продуктов и процессов происходит очень медленно. — Работники получают вознаграждение за поддержание статус-кво, а не за инновации
Несклонность к командной работе	<ul style="list-style-type: none"> — Члены команды соревнуются друг с другом и защищают собственные позиции, вместо того чтобы работать вместе над достижением коллективных целей. — Сотрудники получают вознаграждение за индивидуальные достижения

Проблемы	Симптомы
Отсутствие ощущения неотвратимости перемен	<ul style="list-style-type: none">— Члены команды игнорируют нужды внешних и внутренних клиентов.— В коллективе царит самонадеянность: «Мы были и остаемся лучшими», «Не обязательно тотчас же реагировать. Это не имеет никакого значения»

Обеспечьте первые победы

Вооружившись пониманием приоритетных задач, определившись с направлением, в котором следует изменить модель поведения сотрудников, можно приступать к разработке детального плана ваших побед как в первые 90 дней пребывания в новой должности, так и на более долгосрочную перспективу. При этом вы должны думать, как поднять свой авторитет в первые 30 дней и сфокусировать внимание на достижении первых значимых результатов в последующие 60.

Зарабатывайте авторитет

В первые несколько недель пребывания в новой должности вы не можете надеяться на то, что окажете какой-то объективно измеримый эффект на рост производительности. Но вы вполне можете добиться небольших побед, дать тем самым сигнал к началу изменений. Вашей целью на первом этапе является завоевать личный авторитет.

Эффект от первых действий будет наверняка непропорциональным. Поэтому подумайте, как можно установить «контакт» с новой организацией. Какие сообщения вы хотите транслировать коллективу о том, кто вы и что из себя представляете? Какие способы передачи этих сообщений — лучшие? Определите свою главную аудиторию. Это могут быть прямые подчиненные, все сотрудники, ключевые внешние партнеры. Составьте несколько сообщений в соответствии со спецификой каждой группы. Ваши сообщения не должны включать в себя информацию о планах на будущее, это пока

преждевременно. Они должны быть о том, что вы за человек, какие ценности разделяете и какие цели преследуете, какого стиля ведения бизнеса придерживаетсяесь.

Подумайте также о том, *как* вы представитесь коллекти-
ву? Будут ли ваши первые встречи с подчиненными про-
ходить в форме бесед один на один или в форме собраний?
Будут ли эти встречи неформальными, цель которых просто
познакомиться с работниками, или вы сразу возьмете «быка
за рога» и перейдете к вопросам бизнеса и оценкам? Какие
средства, включая электронную почту и видео, вы будете
использовать, чтобы представить себя более широко? Про-
ведете ли собрания в отделениях вашей компании?

По мере того как вы достигнете определенного уровня
взаимосвязи с организацией, определитесь с тем, как можно
быстрее устраниТЬ любые незначительные проблемы. Сфо-
кусируйтесь на натянутых внешних отношениях и начи-
найте работать над их улучшением. Исключите ненужные,
сократите слишком длинные встречи, улучшите контакты
с удаленными подразделениями. Все это поможет быстрее
установить доверительные отношения. Как только вы по-
явитесь на новом рабочем месте, окружающие немедленно
начнут оценивать вас и ваши способности. Ваш авторитет
(или его отсутствие) будет зависеть от того, какой ответ
подчиненные получат на следующие вопросы:

- Достаточно ли у вас знаний и твердости, чтобы при-
нимать жесткие решения?
- Есть ли у вас достоинства, которыми они могли бы
восхищаться и которым хотят подражать?
- Направляете ли вы энергию в правильное, по их пони-
манию, русло?
- Требуете ли вы высокой производительности только
от других, или и от себя тоже?

Хорошо ли это или плохо, но их мнения о вас будут складываться в условиях недостаточного количества данных и зависеть от ваших первых шагов, хороших или плохих. Как только мнение о вас начнет укрепляться, его потом будет очень сложно изменить. А сам же процесс его формирования происходит на удивление быстро.

Итак, как создается авторитет? Отчасти это плод успешной маркетинговой компании, очень похожей на процесс выведения бренда. Вы хотите, чтобы люди ассоциировали вас с привлекательными личными качествами, способностями, отношениями и ценностями? Однозначного ответа на вопрос, как это сделать, не существует. Но в целом новый лидер воспринимается более авторитетным, если он:

- **Требователен, но объективен.** Эффективные лидеры заставляют людей давать реалистичные обязательства, а затем эти обязательства выполнять. Но если вы всегда выражаете недовольство работой своих людей, то лишите их мотивации.
- **Досягаем, но не фамильярен.** Быть досягаемым не означает быть доступным для всех без исключения. К вам можно подойти, но с соблюдением субординации, сохраняющей ваш авторитет.
- **Решителен, но осмотрителен.** Новые лидеры выражают готовность взять ответственность на себя, но не принимают скоропалительных решений, с которыми не способны справиться. В начале вашей деятельности в новой должности вам нужно выражать решительность, но откладывать принятие важных решений, до тех пор пока не будете знать о новой организации достаточно, чтобы принять их.
- **Целеустремлен, но гибок.** Постарайтесь не вызвать враждебность тем, что кажетесь «упертым» и не желаете

рассматривать различные варианты решения проблем. Эффективные новые лидеры завоевывают авторитет не только тем, что точно определяют проблемы, но и прислушиваются к советам других.

- **Активен, но не суетлив.** Есть четкая граница между укреплением своих позиций и подавлением инициативы членов подразделения или группы. Делайте все, чтобы работа двигалась в нужном направлении, но при этом следите, чтобы подчиненные «не перегорели» раньше времени.
- **Способен к жестким мерам, но гуманен.** Вам, возможно, сразу же придется прибегнуть к жестким мерам, в том числе и к увольнению некоторых маргинальных работников. Эффективные новые руководители делают все необходимое, но так, что позволяют людям сохранить чувство собственного достоинства. Тогда решения будут восприниматься коллективом как справедливые.

Используйте «наглядность»

Ваши действия в новой организации в первые несколько недель будут иметь большой резонанс. В качестве примера приведем историю Лары Мур, которая была назначена руководить одним из отделов крупной финансовой компании, результаты деятельности которого не оправдывали ожидания руководства. После первоначальной диагностики Лара пришла к выводу, что работа подразделения очень бюрократизирована. Ситуация напоминала шкаф, доверху набитый папками, в которых хранились все до единого документа, вне зависимости от того, насколько они были важными и нужными. Система была установлена предшественником Лары, и первое, что она сделала, вступив в новую должность, — под восхищенными взглядами сотрудников извела все эти «шкафы».

Первые действия со временем обрастают легендами, в которых вы можете предстать в образе или героя, или злодея. Потратили ли вы время на то, чтобы представиться техническому персоналу, или сосредоточились только на боссе, коллегах и непосредственно подчиненных? Образ «досягаемого» или же «отстраненного» руководителя создают очень простые действия. Как вы представитесь, как отнесетесь к обслуживающему персоналу, как будете устранивать мелкие раздражители — все это служит основой историй о вас, которые начнут гулять среди сотрудников. Чтобы направить «мифологизацию» в нужное русло, придайте своим действиям *наглядность*, чтобы всем сразу стало ясно, чего от вас можно ожидать. Как, например, это сделала Элен Ли, разобравшись с «непокорными» менеджерами. Такие действия всем дают понять, какую модель поведения вы одобряете. Это не обязательно должны быть резкие заявления, конфронтация. Действия могут быть и очень простыми, и достаточно сложными, например опрос с целью выяснить, как члены новой команды понимают ключевые проблемы, с которыми сталкиваются в своей работе.

Закрепите значимые результаты

Завоевание авторитета и установление доверительных отношений с сотрудниками помогает достичь первых побед. Но через некоторое время вам будет необходимо заняться поиском возможностей, которые способны ощутимо повысить бизнес-показатели. Самое лучшее — сконцентрироваться на проблемах, которые можно уладить относительно быстро и с минимальными затратами. Например, устраниТЬ то, что ограничивает производительность труда, отказаться от прежних систем поощрения, которые, как вам кажется, снижают эффективность и вызывают конфликты в коллективе.

Определите две, максимум три основные области, в которых можно быстро достичь результата. Если возьметесь

сразу за слишком много инициатив, то рискуете просто рассеять свое внимание. Но в то же время «не кладите все яйца в одну корзину». Подумайте об управлении рисками: составьте перспективное портфолио первых начинаний таким образом, чтобы победа в одном из них, в случае необходимости, могла нейтрализовать неуспех в другом. А затем сосредоточьтесь на достижении запланированных результатов.

Для сохранения завоеваний ваша программа обучения должна обязательно включать в себя способы определения перспективных улучшений. Чтобы перевести ваши цели в конкретные инициативы, закрепить результаты первых побед, проработайте следующие рекомендации:

- **Все время помните о ваших стратегических целях.** Действия, которые вы предпримете ради сохранения первых результатов, должны по большому счету служить первостепенным задачам стратегического изменения модели поведения.
- **Определите несколько перспективных точек фокусировки вашего внимания.** Это те области или процессы (например, в случае Элен Ли — обслуживание клиентов), улучшение которых может существенно повысить производительность и финансовые показатели организации. Другие примеры точек фокусировки — процесс подачи декларации паевого инвестиционного фонда в Комиссию по ценным бумагам и биржам или процесс перевода продукта фармацевтической компании из стадии исследования в маркетинг и производство.
- **Сконцентрируйтесь на самых перспективных точках фокусировки.** Это сократит затраты времени и энергии, которые еще потребуются для достижения значимых результатов. Улучшение на начальном этапе

производительности в выбранных вами областях даст вам впоследствии большую свободу действий и создаст пространство для проведения более масштабных преобразований.

- **Запуск пилотного проекта.** Планируйте перспективные пилотные проекты, нацеленные на выбранную вами точку фокусировки, которые можно быстро запустить. Первые успешные проекты приводят в движение весь ваш план, вдохновляют работников и приносят реальные улучшения. Вспомним, опять же, пример Элен Ли.
- **Повышение «агентов» ваших перемен.** Выявите в новом коллективе на всех уровнях работников, обладающих необходимыми знаниями и поддерживающих вашу программу изменений. Продвигайте их, как это сделала Элен, на более ответственные должности. Затем доведите этот принцип до всего коллектива, щедро награждая отличившихся за достигнутые успехи.
- **Используйте пилотные проекты как способ ввести новые нормы поведения.** Ваши первые проекты, как в случае Элен Ли, должны демонстрировать всем, какой вы хотите видеть вашу организацию (подразделение или группу) в будущем. Воспользуйтесь следующим контрольным листом, чтобы спланировать свои пилотные проекты и достичь максимального результата.

Контрольный лист пилотного проекта

Для каждого пилотного проекта, необходимого для достижения ранних результатов, используйте данный контрольный лист. Он поможет вам убедиться, что вы устанавливаете высокие стандарты именно той модели поведения, к которой хотите привести возглавляемый вами коллектив.

- Правильно ли подобраны кадры с позиции знаний, навыков и взаимоотношений?

- У кого из сотрудников есть авторитет, навыки управления проектной деятельностью, кто из них обладает творческим подходом к порученному делу и в состоянии возглавить проект?
- Какие цели можно считать достижимыми?
- В какие реальные сроки проект может быть выполнен?
- Какие инструкции, консультации или схемы вы предоставите, чтобы направить команду на поиск решения проблемы?
- Какие еще ресурсы необходимы для достижения успеха?
- Как сделать, чтобы люди почувствовали свою ответственность за достижение наивысшего результата?
- Как вы вознаградите сотрудников за успех?

Избегайте предсказуемых сюрпризов

Все ваши усилия по достижению первых результатов могут быть сведены на нет, если вы вовремя не заметите «бомбы с часовым механизмом» и не обезвредите их до того, как они взорвутся у вас перед носом. Если же это произойдет, ваше внимание переключится на продолжительную борьбу с пожаром, и надежды на планомерное прочное укрепление в новой должности развеются как дым.

Бывает, что гром гремит и при ясном небе. Вам остается просто надеть доспехи и дать самый решительный отпор, на какой вы только способны. И все же слишком часто новые лидеры терпят поражения из-за того, что я и мой коллега Макс Базерман называем «предсказуемыми сюрпризами». Это ситуации, в которых у людей есть вся необходимая информация, чтобы распознать проблему и предпринять соответствующие действия, но они этого не делают²⁴. Зачастую новый лидер просто ищет не там, где нужно, или не задает вопросы, которые должен задавать. Как уже обсуждалось в главе 1, у всех существуют свои предпочтения в проблемах, над которыми они любят работать. И есть проблемы, которых мы избегаем или чувствуем, что недостаточно компетентны, чтобы справиться с ними. Если вы склонны к работе в маркетинге, а начинаете руководить запуском нового продукта,

то неудивительно, что вы больше сосредоточитесь на маркетинговой стороне, а не на переходе к серийному производству. Вам необходимо либо углубиться в те области, в которых вы чувствуете дискомфорт, либо окружить себя надежными компетентными людьми, чтобы это сделали они.

Еще одна причина предсказуемых сюрпризов заключается в том, что любая организация подобна пазлу, который никто никогда не собирает до конца. В каждой организации есть свои «информационные каналы». Если вы не добьетесь того, что необходимая вам информация окажется «на поверхности», и не интегрируете ее в общий процесс, то рискуете оказаться предсказуемо удивленным. Воспользуйтесь следующими вопросами, чтобы определить потенциальные «проблемные» области.

- **Внешняя среда.** Могут ли тенденции в общественном мнении, действиях правительства или объективные экономические условия создать значительные проблемы для вашей организации? Например, изменение политического курса правительства, которое будет благоприятствовать вашим конкурентам или повлияет на цены и расходы; существенное изменение общественного мнения о влиянии вашего продукта на здоровье или безопасность; надвигающийся экономический кризис.
- **Клиенты, рынки, конкуренты и глобальная стратегия.** Наблюдаются ли изменения в конкурентной обстановке вокруг вашей организации, которые могут вызвать значительные проблемы? Например, исследование показывает, что ваш продукт уступает конкурентам; появился новый конкурент, который предлагает более дешевый аналог; «ценовая» война.
- **Внутренние возможности.** Существуют ли потенциальные проблемы, связанные с процессом, навыками,

возможностями вашего подразделения, которые могут вызвать кризис? Например, неожиданные кадровые потери; серьезные проблемы с качеством на базовом предприятии; отзыв продукта с рынка.

- **Организационная политика.** Существует ли опасность неосознанно наступить на «политическую мину»? Например, некоторые люди в вашем подразделении обладают «статусом неприкасаемости», но вы не знаете этого; вы не замечаете, как ваш коллега тайно вредит вам.

Руководите переменами

Когда вы выясните, где можно достичь первых побед, подумайте, как добиться перемен в вашей организации в целом.

Запланированные перемены или коллективное обучение

Как только вы определитесь с важнейшими проблемами, вопросами, с которыми предстоит разобраться, ваш следующий шаг — решить, стоит ли использовать то, что моя коллега Эмми Эдмондсон назвала «запланированными, а затем внедренными переменами», или же сделать упор на коллективное обучение²⁵. Прямолинейный подход «запланируй и внедри» хорошо работает тогда, когда вы уверены, что есть:

1. **Осведомленность.** Достаточное количество сотрудников осознает необходимость перемен.
2. **Диагноз.** Вы знаете, что нужно изменить и почему это необходимо сделать.
3. **Концепция.** У вас есть убедительная концепция и четкая стратегия действий.

4. **План.** У вас есть необходимая компетенция, чтобы разработать детальный план.
5. **Поддержка.** У вас есть влиятельная коалиция сторонников, поддерживающих ваши начинания.

Подход «планируй и внедряй» может оправдать себя, например, в ситуации выхода из кризиса, когда люди признают наличие проблемы, разделяют способы ее устранения, в основном технические, а не культурные или политические, и жаждут решения этой проблемы.

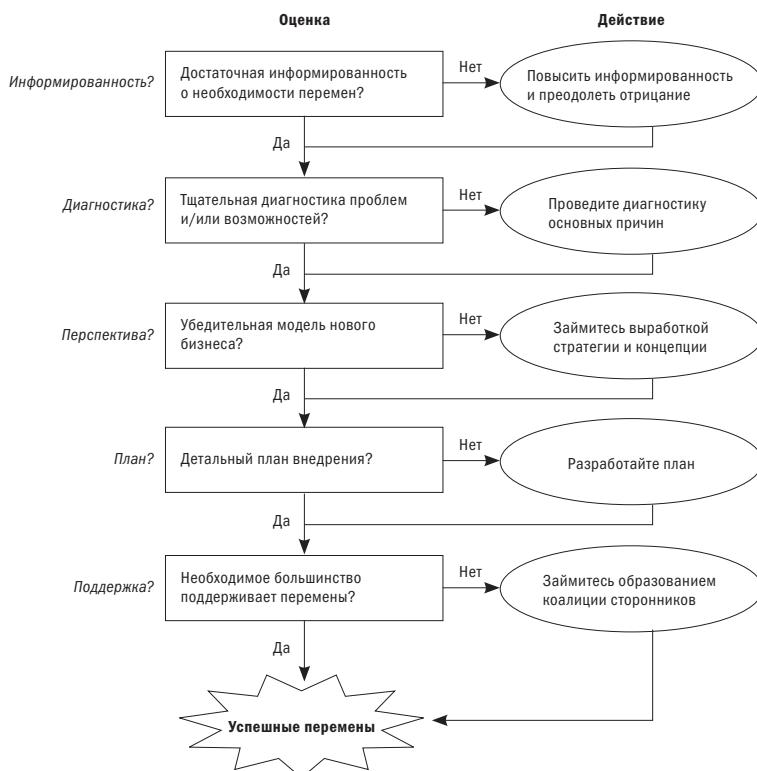
Если вы находитесь в ситуации реорганизации и сотрудники отрицают наличие необходимости перемен, то они, скорее всего, встретят ваш план гробовым молчанием. Вам потребуется повысить уровень их понимания необходимости перемен, ускорить диагностику проблем, создать и представить убедительные концепцию и стратегию или разработать основательный кроссфункциональный план внедрения, создать коалицию, которая поддержит необходимые перемены.

Чтобы достичь любой из этих целей, рекомендуется сконцентрировать внимание на запуске процесса коллективного обучения, а не на разработке и навязывании сотрудникам своего плана перемен. Если многие сотрудники «преднамеренно слепы», умышленно не замечают надвигающихся проблем, необходимо снять с их глаз пелену. Вместо того чтобы начинать фронтальное наступление на «оборонные порядки» коллектива, вам следует вести что-то похожее на партизанскую войну, постепенно ослаблять сопротивление «противника», повышать его осведомленность, утверждая в необходимости перемен.

Вы можете сделать это, знакомя ключевых сотрудников с новыми способами ведения бизнеса, например, представляя им новые данные о степени удовлетворенности клиентов или информируя о предложениях конкурентов. Либо можете провести сопоставительный анализ, сравнив

деятельность вашей организации с деятельностью наиболее успешного конкурента. Либо спровоцировать людей на поиск новых подходов, например, запланировав серию собраний в неформальной обстановке, чтобы сообща обсудить ключевые задачи или процессы. Таким образом, главным для вас является понимание, какие перемены можно внедрить напрямую, а какие — лишь после их коллективного осознания. Подумайте, что вы хотите изменить в своей организации, и воспользуйтесь *рис. 4.2*, чтобы понять, когда для достижения успеха важен именно процесс коллективного обучения.

Рис. 4.2. Диагностическая схема управления изменениями



Начинайте менять модель поведения

Когда вы планируете первые победы, имейте в виду, что их достижение во многом зависит от средств, которыми вы для этого воспользуетесь. Инициативы, которые вы предпринимаете, должны одновременно устанавливать и новые стандарты поведения в вашей организации. Элен Ли добилась этого, тщательно отобрав и проинструктировав членов своей проектной команды, а затем оперативно внедрив их рекомендации в дело.

Чтобы изменить свою организацию, вам, скорее всего, придется изменить ее культуру. Это сложная задача. У вашей организации могут быть глубоко укоренившиеся «плохие» привычки, от которых вы пожелаете избавиться. Но мы знаем, насколько сложно даже для одного человека изменить привычный уклад ведения дел, не говоря уже о сработавшемся коллективе.

Просто «взорвать» существующую культуру и начать строить новую — вряд ли правильное решение. У людей и организации есть предел единовременного восприятия перемен. В любой организационной культуре есть не только недостатки, но и достоинства; они создают предсказуемость и являются поводом для гордости. Если вы начнете сразу проповедовать идею, что в организации и ее культуре нет ничего хорошего, то лишите сотрудников ощущения стабильности. А себя — потенциального источника энергии, который можно было бы использовать для повышения производительности. Поэтому очень важно определить как отрицательные, так и положительные элементы существующей культуры. Укрепляйте свой авторитет и хвалите все хорошее даже тогда, когда стремитесь изменить плохое. Функциональные аспекты прежней, знакомой работникам культуры станут тем мостом, по которому вы переведете людей из прошлого в будущее.

Выберите стратегию в соответствии с ситуацией

Выбор средств изменения модели поведения должен зависеть от структуры организации, производственного процесса, профессиональных знаний ваших подчиненных и, что самое важное, от бизнес-ситуации, в которой находится организация. Оцените разницу между тем, как внедрить изменения в модели поведения в ситуациях выхода из кризиса и реорганизации. В выходе из кризиса вы сталкиваетесь с сочетанием дефицита времени и необходимости быстро определить и сохранить основу бизнеса. Вполне подходящими здесь часто являются такие методы, как привлечение новых людей и создание проектных групп для решения конкретных задач по повышению производительности. Сравните это с ситуацией реорганизации, где вам лучше начать с менее очевидного намерения преобразовать существующую модель поведения. Постепенно изменяя показатели производительности и проводя сравнительный анализ, вы можете подготовить почву для коллективной разработки способов реорганизации бизнеса.

Наконец, не забывайте о своей главной цели — запуске волны перемен, которая будет способствовать выработке желаемой модели коллективного поведения и поможет достичь приоритетов, определенных вами в качестве первоочередных. Помните, что в начале движения к фундаментальным переменам вам будет достаточно добиться скромных улучшений.

Вопросы для самоконтроля

1. С учетом вашей ситуации, какими будут продолжительность и размер каждой из волн перемен, которые вы планируете?

2. На основании того, что вы уже знаете, какие первоочередные задачи вы ставите перед собой? Учитывая определенные вами приоритеты, что нужно сделать во время адаптации в новой должности, чтобы заложить основу для их достижения?
3. Какой бы вы хотели видеть культуру организации к концу вашей «эры»? Опишите максимально ярко, насколько это возможно, какое поведение заслуживает вашего поощрения, а какое — не заслуживает?
4. Что вы можете начать делать уже во время адаптационного периода в новой должности, чтобы изменить существующую модель поведения?
5. Как вы планируете устанавливать взаимосвязь с вашей новой организацией? Кто является вашей основной аудиторией, какие идеи вы хотели бы донести до нее? Какие средства коммуникации считаете для этого оптимальными?
6. Какие наиболее перспективные точки фокусировки внимания вы выберете для усилий по улучшению эффективности? Остановитесь на одной из них и подумайте, как улучшения в этой области могут помочь в создании новой модели поведения?
7. С учетом изменений, которые вы хотите провести, в каких сферах необходимо задействовать коллективное обучение?