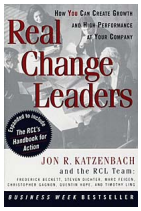

Jon R. Katzenbach, Rcl Team, Frederick Beckett

"Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company".

В книге получили развитие идеи бывшего сотрудника McKinsey, а теперь руководителя собственного центра Джона Катценбаха.

Не все менеджеры среднего звена становятся лидерами корпоративных преобразований. Мы расскажем о двух таких лидерах.

Джордж Дэвлин (George Devlin) — управляющий директор и вице-президент корпорации Compaq, отвечающий за ее операции в Шотландии (на эту страну приходится половина европейского оборота Compaq). У Джорджа нет степени магистра делового администрирования, а свою трудовую карьеру он начинал с должности начальника смены на лакокрасочном заводе. Там-то ему и пришлось усвоить главный урок менеджмента: «Если вы участвовали в процедуре закрытия предприятия и

увидели, сколько боли это принесло многим людям, трудившимся на нем в течение многих лет, то вы захотите узнать все что только можно об управлении компанией и постараетесь никогда не допустить такого снова».

В 1980-е гг. корпорация Compaq была любимицей крупных инвестиционных банков, и ее сравнивали с Давидом, а IBM — с Голиафом. Compaq был настолько уверен в своем успехе, что превратился, в свою очередь, в Голиафа, не заметив прихода нового Давида в лице компании Dell. Наступил момент, когда рост издержек, долгое время находившийся в тени роста объемов производства, стал явным. Тогда выяснилось, что клиенты Compaq больше не хотят платить слишком много за качество и надежность продукции, как и за сервис, — сколь бы высок ни был их уровень. Дэвлин вспоминает: «Нам нужно было добиться повышения производительности труда, поэтому вместо конвейера мы ввели «секционное» производство, осуществляемое командами сотрудников. Со стороны могло показаться, что мы снесли простоявшую десятки лет Эйфелеву башню, заменив ее чем-то вроде карусели».

Поначалу Дэвлину не удалось убедить в своей правоте топ-менеджеров из штаб-квартиры Compaq, расположенной в Хьюстоне. Тогда он рискнул и стал действовать самостоятельно. К счастью, его идея с секциями оказалась чрезвычайно эффективной, но ее реализация проходила непросто. «Это было чертовски болезненно… Есть нынешняя ситуация и есть будущее, а между ними — кровь, пот и слезы. Невозможно спокойно относиться к страданиям, сопровождающим столь существенные и многочисленные изменения. Преобразуются производственные роли сотрудников, физическая структура предприятия, и все это — одновременно с попытками вывести людей за пределы их повседневной рутины, показать им будущие процессы и системы», — делится своими переживаниями Дэвлин.

Во время пребывания фирмы в столь ужасном переходном состоянии лидеры

корпоративных преобразований учатся выживать и побеждать, тогда как обычные менеджеры могут действовать только в нынешней или будущей ситуации. Может быть, Compaq явил пример крайне напряженного переходного состояния, но ведь все отрасли когда-нибудь сталкиваются с подобными проблемами. Только вот не все компании располагают такими яркими личностями, как Джордж Дэвлин.

К счастью для корпорации Mobil, у нее есть производственный менеджер Чарльз Беннетт (Charles Bennett), пришедший в компанию техником еще в 1981 г. (сейчас он инженер). Понимая, что в беседе с рабочими-нефтяниками не стоит сразу использовать такие понятия, как эффективность, делегирование полномочий, стоимость компании и т.д., он решил предварительно рассказать о тяжести предстоящей им работы. «Недавно компания провела сокращение рабочих мест, и несколько наших товарищей были уволены, — начал он.— Вы понимаете, почему это произошло? Мы были неконкурентоспособными: наши производственные издержки оказались слишком высокими. Сейчас у нас есть договор на три года, и за это время мы должны обеспечить свою часть работ в рамках контракта на 300 млн долл. Мяч на нашей половине поля. Нет гарантии, что наши рабочие места будут сохранены, но мы, по крайней мере, можем попытаться что-то сделать».

После сурового вступления Беннетт изложил мнение топ-менеджеров относительно бизнес-перспектив компании, а также обрисовал ситуацию с издержками. «Я сказал, что не собираюсь делать из них бухгалтеров, но они должны понимать, как их ежедневная работа отражается на показателях деятельности компании. Наши издержки составляли 1,52 долл. за баррель, и я заявил, что мы обязаны их сократить. Причем я сознательно использовал множество специальных финансовых терминов, о которых они раньше и не слышали». Сравнив издержки Mobil с показателями конкурентов, Беннетт показал своим подчиненным, какую выгоду они смогут получить от снижения затрат: вырастет портфель заказов, а с ним и количество рабочих мест. «Мы вполне сумеем обогнать соперников, а значит, будет больше работы, так что за дело, ребята! Если мы станем самым эффективным оператором в Мексиканском заливе, нас уж точно не уволят».

Данная беседа стала не единственной. Чтобы довести смысл предпринятой реорганизации до всех, Беннетту неоднократно пришлось проводить дискуссии со множеством людей. «Рядовые сотрудники схватывают суть реформ не на презентации, а во время разговора за чашкой кофе, который вы ведете, сидя на перилах буровой платформы. С ними нужно обсуждать это каждый день и все время спрашивать: как вы думаете, есть ли в этом смысл? Чтобы повлиять на их мнение, нужно очень много усилий».

-

Чарльз Беннетт обладает одним из самых выдающихся качеств, свойственных менеджерам–лидерам, — он способен превратить жестокие и неприятные факты в движущую силу командной работы. Обычные менеджеры хорошо проявляют себя в анализе индикаторов и составлении финансовых прогнозов, но только менеджеры–лидеры могут достучаться до сердец своих сотрудников. Они всегда найдут доходчивые слова, которые остудят страсти, вдохнут в людей энергию и позволят сохранить их доверие, т.е. такие менеджеры сделают все необходимое для проведения серьезных преобразований. Менеджеры нового типа — это замаскированные фундаменталисты, хотя их маска — довольно прозрачная. Иными словами, они воплощают в себе то, что обсуждалось в ранних исследованиях по проблемам менеджмента. Уже давно выяснилось: успешный бизнес представляет собой как экономический, так и социальный институт. Исходя из этого, им и следует управлять. Такие фундаменталисты являются приверженцами следующих принципов.

-

Строгие стандарты эффективности. Это относится не только к финансовым показателям компании, но и к потребительской ценности предлагаемых клиентам товаров и услуг, и к системе поощрения персонала.

-

Вовлечение рядовых сотрудников в процесс преобразований. Оно должно быть построено таким образом, чтобы содействовать высвобождению скрытых в каждой личности творческих сил, и дополняться управлением на основе конечных результатов. Менеджеры–лидеры знают: делегирование полномочий работает по-настоящему лишь в том случае, если одновременно от сотрудников требуется безусловное выполнение поставленных задач.

Сегодняшние менеджеры–лидеры активно применяют указанные принципы. Как правило, это управленцы среднего звена, но их потерю компания не может себе позволить, поскольку именно они несут на себе груз усилий, требующихся для трансформации поведения всего персонала.

Продолжить