**Арсенал преобразователя: кому кнут, а кому и пряник**

Сокращенный вариант статьи из «Harvard Business Review – Россия», ноябрь 2006. Дайджест остальных материалов номера вы можете прочитать здесь.

Клейтон Кристенсен, Мэтт Маркс, Говард Стивенсон

Главная задача руководителя - сделать так, чтобы вся организация сплотилась и работала как единое целое, направляя таланты и усилия подчиненных на достижение нужного им результата. Эта сложная задача становится во сто крат сложнее, когда руководители пытаются заставить сотрудников отказаться от привычных методов работы. Даже лучшим из них непросто добиться, чтобы люди сообща трудились во имя новой корпоративной цели.

В арсенале руководителей немало средств: денежные поощрения, пламенные речи, программы учебы и даже открытые угрозы, но они далеко не всегда понимают, какое и когда применить. Эффективность каждого метода зависит от ситуации в компании, и далее речь пойдет о том, как выбрать оптимальный.

**Уровень согласия**

Прежде чем затевать какие-либо реформы, нужно понять, насколько сотрудники сходятся во мнении по двум основным вопросам: во-первых, насколько совпадают их ожидания, ценности и приоритеты, чего они ждут от своей работы и на какие уступки готовы пойти ради этого, и, во-вторых, одинаково ли сотрудники понимают, какие действия приведут к желаемому результату.

Схему «Модели согласия» можно разделить на четыре сектора. В первый попадают организации, служащие которых примерно одинаково видят будущее - их представления о том, зачем они работают в компании, совпадают, хотя они по-разному понимают, что нужно делать, чтобы их надежды сбылись.

Во втором секторе оказываются компании, которые заключают договора с независимыми подрядчиками или рабочие которых состоят в профсоюзе. Этим работникам в общем-то безразличны цели компании, но они готовы следовать указаниям руководства, если, по их мнению, таким образом можно получить желаемый результат.

Третий сектор – это компании, сотрудники которых одинаково понимают, чего они хотят и как именно этого добиться. Полное согласие по обоим вопросам приводит к крайнему консерватизму корпоративной культуры: люди в целом довольны тем, что получают, работая в организации, не хотят ничего изменять, и их представления о том, как сохранить устоявшийся порядок, во многом совпадают.

Наконец, к четвертому сектору относятся компании, где у людей нет единого мнения ни по одному поводу - ни чего они хотят, ни как жить.

При этом лучшей позиции в этой схеме нет. Но чтобы сотрудники поддержали преобразования, руководителям нужно понять, в какой именно сектор попадает их компания. Методы, уместные в одном секторе, в другом вполне могут дать осечку.

**От согласия к сотрудничеству**

Методы, которыми руководители добиваются своих целей, можно разбить на четыре категории: силовые, управленческие, лидерские и «культурные».

Силовые методы. Если между сотрудниками нет согласия, объединить их можно только силой - приказами, принуждением и угрозами. Джейми Даймон, глава J.P. Morgan Chase, именно так и действовал во время слияния банка с Bank One. Даймон считал, что оклады руководителей неоправданно завышены, а потому сказал об этом лично каждому топ-менеджеру. Оклады сотен сотрудников он сократил на 20-50%. В компании существовало множество разрозненных ИТ-систем - Даймон потребовал перейти на единую систему и пригрозил сотрудникам ИТ-отдела, что, если через полтора месяца они не примут решение, он сделает это сам.

Силовые методы можно сочетать с переговорами, денежным стимулированием и стратегическим планированием, но только если есть хоть какое-то согласие по обоим вопросам. В противном случае не спасут положение даже деньги, ведь, по сути, руководители платят подчиненным, чтобы подчиненные стремились к целям, поставленным руководителями. Силовые методы чрезвычайно эффективны при отсутствии согласия, но нужна власть, чтобы их применять, а у руководителей не всегда она есть.

Управленческие методы. Они основаны на координации и налаживании рабочих процессов. Речь идет об обучении персонала, создании стандартных управленческих методик и систем измерения производительности. Эти методы годятся только там, где члены коллектива единодушны в своих оценках необходимых действий, но свои личные цели и ценности понимают по-разному.

Лидерские методы. Нацелены скорее на результат, чем на процесс. Они хороши до тех пор, пока изменения не противоречат личным целям большинства сотрудников. Причем в отношении способов преобразований согласия между ними может и не быть.

В декабре 1995 года Билл Гейтс разослал по электронной почте топ-менеджерам Microsoft меморандум «Наступление эры интернета», в котором объяснял: чтобы Microsoft по-прежнему была первой в индустрии ПО (а именно этого и хотели его подчиненные), нужно осознать, что развитие интернета в предстоящие несколько лет надолго определит общее направление эволюции отрасли. Поэтому программа, которая позволит работать во всемирной паутине, станет одним из главных приложений для пользователей - браузер должен стать частью операционной системы. Идеи письма шли вразрез с представлениями большинства сотрудников Microsoft. Тем не менее, разработчики Internet Explorer энергично отреагировали на послание Гейтса: они сокрушили лидировавший тогда на рынке Netscape и завоевали для своей компании почти весь рынок браузеров (более 90%).

Но если для сотрудников подобного типа компаний такие лидеры - вдохновители и провидцы, то сотрудники компаний других категорий отнеслись бы к ним равнодушно, а то и с пренебрежением. Когда члены группы сообща хотят достичь некоей общей цели, они с готовностью внимают своим лидерам и вдохновляются их призывами. Но когда у людей нет согласия в том, чего они хотят, то никакие программы не заставят их идти за вами.

«Культурные» методы. Если в сложившейся в организации ситуации сотрудники одинаково понимают, чего они хотят и как именно этого добиться, они, ради того чтобы и дальше двигаться в заданном направлении, будут соглашаться с руководством почти автоматически. Их единодушие в том, что касается первоочередных задач и действий, которые позволят компании решить эти задачи, и составляет основу сильной корпоративной культуры. В таких компаниях возможны те или иные формы самоуправления.

Но сама сила этих компаний порой оборачивается их слабостью - порождает упорное сопротивление новому. Так называемые культурные методы - неписаные правила и ритуалы, «предания» - не способствуют преобразованиям: сплачивая людей, они, наоборот, помогают поддерживать однажды заведенный порядок. Сотрудники компаний с сильной корпоративной культурой вряд ли поддержат стратегию, которая противоречит их общему пониманию целей компании.

**Что могут - и не могут - руководители**

В «модели согласия» нет лучшей позиции - у каждого сектора свои проблемы. Положение компании во многом обусловлено ее прошлыми успехами и тем, на каком этапе жизненного цикла она находится. Обычно в начинающих компаниях их основатели сами определяют приоритеты и планы действий. Если сотрудники разрабатывают методы, которые приводят к успеху, у них складывается общий взгляд на то, какие действия сулят желаемые результаты. По мере развития компании сотрудники, которые принимают эти методы работы и цели руководства, продвигаются по службе. Те, кто не вписывается, уходят. Успех, таким образом, порождает согласие относительно целей и средств и продвигает организацию сектор согласия по обоим вопросам.

И наоборот, кризис, неудача могут разрушить достигнутый консенсус. Во время кризиса люди уже не уверены, что нужно делать, и у них уже нет единого мнения на этот счет. Руководители, которые в кризисных ситуациях умеют применить силовые методы, могут сплотить людей и нацелить их на спасение компании, но для этого у них должен быть четкий план действий.

Создание кризисной ситуации - излюбленный прием теоретиков организационных преобразований: они часто рекомендуют его руководителям, ведь кризис объединяет людей. У этого простого совета есть немало плюсов, но его не столь просто претворить в жизнь. Что если гендиректор захочет направить компанию по новому пути, когда дела идут хорошо? Что если в абсолютно здоровой компании очень сильна корпоративная культура?

Именно с такой проблемой столкнулся Джон Скалли, который, сделав блистательную карьеру в PepsiCo, возглавлял Apple Computer в 1983-1993 годах. Первые несколько лет его правления компания процветала. Но в конце 1980-х Скалли понял, что тучи сгущаются. Созданный Стивом Джобсом Macintosh буквально ошеломил весь мир дизайном, конструкцией, а главное — интерфейсом. Но именно из-за его закрытой архитектуры компания не могла быстро следовать за стремительно изменяющимися требованиями к техническим параметрам персональных компьютеров, и Apple начала быстро уступать свой рынок другим производителям ПК.

Скалли счел нужным изменить стратегию. Во-первых, он увидел, как оперяются производители дешевых IBM-совместимых компьютеров вроде Dell, как они примериваются к тому, чтобы запустить массовое производство дешевых компьютеров высокого технического уровня. Скалли объявил, что Apple должна помешать этому нашествию, а для этого — нацелиться на массового потребителя и снизить цены на 75%! Во-вторых, Скалли считал, что из-за закрытой архитектуры компьютеры Apple теряют былую популярность. В 1991 году Apple вступила в альянс со своим главным противником - IBM. В-третьих, он понял, что портативные устройства ждет большой успех, и начал продвигать новую категорию продукции - карманный электронный органайзер. Задним числом, когда мы уже точно знаем, как развивались события, можно сказать, что он с потрясающей прозорливостью видел будущее своей отрасли.

Но один в поле не воин. Если лидеры вроде Скалли приходят к выводу, что надо изменить курс организации, им нужно понять, в каком секторе «модели согласия» находятся их компании. В случае Apple это, бесспорно, был тот сектор, когда по обоим основным пунктам достигнуто почти абсолютное согласие: как иногда говорят, в Apple культура стала культом. Добиваясь, чтобы компания поддержала задуманные им преобразования, Скалли испробовал разное: реорганизацию, увольнения, новые системы контроля, оценки и денежных стимулов, обучение, стандартизацию процедур, призывы, «наживки», стратегическое планирование и многие другие способы. Ни один не подействовал. Сотрудники Apple не приняли ничего из того, к чему призывал Скалли, а сам он с каждой новой неудачей все больше терял доверие совета директоров.

В 1993 году его «перевели» на должность председателя совета директоров, назначив гендиректором Майкла Спиндлера, главу Apple Europe: в 1988—1990 годах он утроил доходы своего подразделения, и оно стало обеспечивать 25% мировых продаж Apple. Спиндлер тоже, в конце концов, понял, что компания подчиняется лишь «культурным» методам и никак иначе ее не преобразовать. Спустя три года совет директоров пригласил Гила Амелио, который спас терпевшую бедствие National Semiconductor, в надежде, что он спасет и Apple. Но и он не справился, и через полтора года компания с ним рассталась.

Отчаявшись найти сильного гендиректора, совет директоров предложил Стиву Джобсу, некогда уволенному учредителю Apple, временно возглавить компанию. Джобс, по существу, отменил все преобразования своих предшественников и, обратившись к сотрудникам, призвал их возобновить разработку стильной, инновационной, дорогой продукции - «предназначенной для всех компьютеров эпохи интернета» iMac и цифрового видеоплеера iPod. Сейчас Apple господствует на рынке цифровой музыки.

Но если бы Скалли знал некий чудодейственный способ добиться поддержки компании, история Apple была бы иной. Он смог бы повести ее в том направлении, в котором, как он и предсказывал, пошло развитие отрасли, и тогда именно Apple давно бы получила лавры, в итоге доставшиеся Compaq, Dell и Microsoft.