

Глава 7

ПРЕОДОЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ

Разработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить свои наработки в жизнь. Разумеется, на пути реализации любой стратегии имеются свои сложности. И компаниям, и отдельным работникам зачастую приходится нелегко, когда они преобразуют мысль в действие, — и неважно, происходит ли это в алом или голубом океанах. По сравнению со стратегией алого океана выход в голубой океан предполагает серьезное нарушение статус-кво. Эта стратегия основана на переходе от конвергенции к дивергенции кривых ценности при одновременном снижении издержек. Именно это и делает ее воплощение гораздо более сложным.

Менеджеры заверили нас, что это испытание не из легких. Им необходимо преодолеть четыре препятствия. Первое заключается в возникновении у сотрудников внутреннего диссонанса. Требуется убедить их в правильности и необходимости совершения стратегической перемены. Притом что алые океаны никогда не смогут привести вашу компанию к прибыльному росту, они позволяют людям чувствовать себя спокойно.

Если до сих пор алые воды неплохо служили организации — так зачем же раскачивать лодку?

Второе препятствие — ограниченность ресурсов. Считается, что чем серьезнее изменения, на которые идет организация, тем более обширные ресурсы нужны для их проведения. Однако во множестве исследованных нами организаций использование ресурсов сокращалось, а не увеличивалось.

Третьим препятствием является мотивация. Как мотивировать ключевых действующих лиц сделать так, чтобы они действовали быстро и целенаправленно ради того, чтобы вырваться из сложившегося положения дел? На это могут уйти годы, а менеджеры таким временем не располагают.

И последнее препятствие — политические интриги. Как выразился один менеджер, «у нас в компании так: ты еще и сказать ничего не успел, а с тобой уже расправились».

Хотя в каждом конкретном случае эти препятствия имеют свою степень сложности, а многие компании сталкиваются лишь с отдельными из приведенных четырех, умение их преодолевать совершенно необходимо для снижения организационного риска. Это подводит нас к пятому принципу стратегии голубого океана: преодолевайте основные организационные барьеры так, чтобы стратегия голубого океана воплощалась в ходе действий.

Чтобы эффективно этого добиться, компания должна отбросить традиционный взгляд на осуществление перемен. Согласно устоявшейся точке зрения, чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов вам необходимо вложить для получения результатов. Необходимо перевернуть эту точку зрения с ног на голову, воспользовавшись тем, что мы называем *целенаправленным лидерством*. Целенаправленное лидерство позволяет быстро и без больших затрат справиться с этими четырьмя препятствиями и одновременно заручиться поддержкой сотрудников в ходе ломки сложившегося положения вещей.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ

Возьмем для примера полицейское управление Нью-Йорка (New York Police Department, NYPD), реализовавшее в 1990-х годах стратегию голубого океана в общественном секторе. Когда в феврале 1994 года Билл Брэттон был назначен комиссаром полиции Нью-Йорка, он столкнулся с такой неблагоприятной ситуацией, какую мало кто видел. В начале 1990-х годов Нью-Йорк скатывался в анархию. Число убийств побило все рекорды. Газеты пестрели сообщениями об уличных грабежах, налетах мафии, самосудах и вооруженных ограблениях. Жители Нью-Йорка оказались в осаде. Бюджет Брэттона был мизерный. Более того, после непрерывного роста уровня преступности в Нью-Йорке на протяжении 30 лет многие социологи делали вывод, что справиться с этим силами полиции не удастся. Ньюйоркцы взывали о помощи. Заголовок на первой странице New York Post кричал: «Дэйв, сделай что-нибудь!» — это была просьба к тогдашнему мэру Дэвиду Динкинсу скорее сократить число преступлений. Учитывая грошовую зарплату, опасные условия работы, длинный рабочий день и слабую надежду на повышение в условиях принятой в полиции системы продвижения по службе, настроения среди тридцати шести тысяч полицейских Нью-Йорка были самые мрачные. Не стоит даже упоминать о пагубном влиянии сокращений бюджета, изношенности снаряжения и о коррупции.

Если перейти на язык бизнеса, то можно сказать, что NYPD представляла собой организацию, постоянно испытывающую нехватку денег, тридцать шесть тысяч сотрудников которой смирились со сложившейся ситуацией, не имели никакой мотивации, получая нищенскую зарплату; ее недовольная клиентская база объединяла всех жителей Нью-Йорка; показатели работы постоянно ухудшались, подтверждением чему служил рост преступности, страха и беспорядка. Завершали картину аппаратная возня и политические игрища. В общем, желание возглавить изменения стратегического курса NYPD большинству тогдашних его руководителей

не могло присниться и в невообразимо кошмарном сне. А конкуренты — преступники — становились все сильнее, и число их росло.

И все же менее чем за два года и без увеличения бюджета Брэттон превратил Нью-Йорк в самый безопасный из крупных городов Соединенных Штатов. Он вырвался из алого океана, вооружившись полицейской стратегией голубого океана, совершившей революцию в тогдашнем представлении об американской полиции. В период с 1994 по 1996 год организация стала побеждать, ее «прибыли» резко выросли: число тяжких уголовных преступлений упало на 39%, убийств — на 50%, а краж — на 35%. Выигрывали «клиенты»: согласно социологическим опросам, проведенным Институтом Гэллапа, доверие к полиции среди граждан города подскочило с 37 до 73%. Выигрывали и сотрудники: внутренние опросы свидетельствовали о небывалой удовлетворенности своей работой полицейскими. Как выразился один патрульный, «за этим парнем мы спустились бы в ад и вернулись обратно». И самым, вероятно, впечатляющим было то, что перемены пережили лидера, а последствием их стали фундаментальные преобразования в культуре и стратегии NYPD. Даже после ухода Брэттона в 1996 году уровень преступности продолжил свое падение.

Мало кто из корпоративных лидеров, ломая статус-кво, столкнулся с такими же серьезными организационными препятствиями, как Брэттон. Еще меньше тех, кто бы в любых организационных условиях сумел обеспечить такой резкий скачок качества, который совершил Брэттон, — а уж тем более при таких небывалых трудностях, с которыми ему пришлось столкнуться. Даже Джеку Уэлчу понадобилось десять лет и десятки миллионов долларов на реорганизацию и обучение, чтобы превратить GE в «источник силы».

Более того, бросив вызов общественному мнению, Брэттон добился столь впечатляющих результатов в рекордно короткие сроки и с очень скромными ресурсами, при этом поднимая дух сотрудников и обеспечив «выигрыш» всем заинтересованным лицам. Для Брэттона это стало не первой сменой стратегии, а пятой, и все они были проведены успешно,

невзирая на необходимость преодоления всех четырех препятствий, которые, по утверждениям менеджеров, обычно ограничивают их возможности по реализации стратегий голубого океана. К этим препятствиям относятся отсутствие у сотрудников понимания необходимости проведения радикальных перемен; ограниченность ресурсов, свойственная практически всем компаниям; низкая мотивация, расхолаживающая и деморализующая персонал; политические козни, продуктом которых становится внутреннее и внешнее сопротивление переменам (рис. 7.1).

Рис. 7.1
Воплощение стратегии: четыре организационных препятствия



ОСНОВНОЙ РЫЧАГ: НЕСОРАЗМЕРНЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

Идея целенаправленного лидерства происходит из эпидемиологии и теории о точках необратимых изменений (tipping points)¹. Она основана на том, что в любой организации фундаментальные перемены происходят быстро,

когда убеждения и энергия критической массы людей создают имеющее эпидемический характер движение в сторону идеи. Ключевым фактором инициации такого движения служит концентрация, а не диффузия.

Целенаправленное лидерство основывается на редко используемой корпоративной реалии, заключающейся в том, что в каждой организации есть *люди, действия и деятельности*, оказывающие *несоразмерное влияние* на эффективность работы. Таким образом, в противовес традиционной точке зрения, преодоление крупного препятствия не заключается в организации не менее крупного ответного действия, когда эффективность работы достигается путем пропорционального инвестирования времени и ресурсов. Скорее оно заключается в консервации ресурсов и сокращении времени, для чего следует сконцентрироваться на выявлении имеющихся в организации факторов несоизмерного влияния, а затем на воздействии на них.

Основные вопросы, на которые отвечают целенаправленные лидеры, таковы: какие факторы или действия оказывают несоизмерное позитивное влияние на изменение статус-кво? А на получение максимальной отдачи от каждой единицы ресурсов? На мотивирование основных действующих лиц, чтобы те активно продвигали перемены? На удаление политических преград, которые постоянно представляют угрозу даже для лучших стратегий? Всецело сконцентрировавшись на точках несоизмерного влияния, целенаправленный лидер может справиться со всеми четырьмя препятствиями, мешающими внедрению стратегии голубого океана. Он может преодолеть их быстро и без больших затрат.

Теперь давайте посмотрим, как можно воздействовать на факторы несоизмерного влияния, чтобы удалить все четыре препятствия на всем пути воплощения стратегии голубого океана — от мысли к действию.

Прорываемся сквозь барьер непонимания

Очень часто во время перемен курса и корпоративных трансформаций основная сложность заключается в том, чтобы заставить людей осознать необходимость смены стратегии и понять ее причины. Большинство

руководителей компаний, объясняя причины перемен, демонстрируют цифры и настаивают на том, что компания должна ставить перед собой все более крупные цели и достигать их: «Есть только два альтернативных пути: выполнить поставленные задачи или перевыполнить их».

Однако, как всем нам известно, цифрами можно манипулировать. Настаивая на увеличении значений целевых показателей, руководитель может спровоцировать злоупотребления на этапе бюджетирования. Это, в свою очередь, порождает враждебность и подозрительность в различных частях организации. Даже когда цифры и не подтасованы, они могут привести к нежелательным последствиям. Например, продавцы, получающие комиссию от продаж, редко обращают особое внимание на издержки осуществляемых ими сделок.

Более того, идея, выраженная через цифры, редко западает человеку в душу. Причина для перемен кажется абстрактной и оторванной от круга задач линейных менеджеров, а ведь именно их приверженность нужно завоевывать руководителю организации. Менеджеры, подразделения которых работают хорошо, считают, что критика к ним не относится и все это является проблемой высшего руководства. Менеджеры же плохо работающих юнитов думают, что им «ставят на вид», а тот, кто тревожится о гарантиях собственного трудоустройства, скорее будет изучать рынок вакансий, чем стремиться к разрешению проблем компании.

Целенаправленное лидерство, стремясь преодолеть непонимание необходимости перемен сотрудниками, не полагается на цифры. Для того чтобы быстро справиться с этим препятствием, целенаправленные лидеры, такие как Брэттон, сосредотачивают внимание на использовании факторов несоразмерного влияния: дают людям на собственном опыте ощутить жесткую реальность. Исследования в области нейрофизиологии и когнитивной психологии показывают, что люди лучше запоминают и более эффективно реагируют на то, что они сами видели и испытали: «Увидеть — значит поверить». В ходе приобретения нами того или иного опыта положительные стимулы подкрепляют определенное поведение,

в то время как негативные стимулы изменяют отношение и поведение. Грубо говоря, если ребенок сунет пальчик в варенье, а потом оближет его, то чем вкуснее окажется варенье, тем большее число раз ребенок повторит это действие. Для подкрепления этого поведения ему не понадобится совет родителей. И наоборот, дотронувшись до горячей плиты, ребенок никогда не станет повторять эксперимент. Получив негативный опыт, дети по собственной воле меняют свое поведение, и опять-таки тут им не требуются никакие родительские поучения. С другой стороны, если во время приобретения опыта человек не увидел, не ощутил, не пережил сам непосредственного результата своих действий, а, к примеру, ему просто продемонстрировали ряд абстрактных цифр, это не окажет на него никакого воздействия и полученный опыт легко забудется.

Именно на этом и основывается целенаправленное лидерство. Его задача — быстро произвести в сознании человека перемены, которые этот человек *совершит исключительно по собственной воле*. Вместо того чтобы в борьбе с непониманием полагаться исключительно на воздействие цифр, целенаправленные лидеры заставляют людей почувствовать необходимость перемен, используя два способа, о которых речь пойдет ниже.

Прокатитесь в «электроканализации»

Чтобы нарушить статус-кво, сами сотрудники должны лицом к лицу столкнуться с наихудшими рабочими проблемами. Не допускайте, чтобы высшее, среднее или любое другое начальство начинало теоретизировать относительно сложившейся ситуации. О цифрах можно спорить, цифры не вдохновляют, а прямое столкновение с неэффективной работой шокирует, от него не убежишь, оно требует действий. Такой прямой опыт оказывает несоразмерное влияние, помогая быстро справиться с непониманием.

Рассмотрим такой пример. В 1990-х годах в нью-йоркской подземке так сильно пахло страхом, что ее прозвали «электроканализацией». Горожане бойкотировали этот вид транспорта, и прибыли быстро падали. При этом сотрудники отдела городской транспортной полиции Нью-Йорка

ничего не предпринимали. Почему? В подземке происходило всего 3% крупных городских преступлений. Поэтому, сколько горожане ни зывали к властям, те оставались глухи. Никто не осознавал необходимости пересмотреть полицейские стратегии.

Затем шефом полиции назначили Брэттона, и всего через несколько недель он полностью изменил настрой городской полиции, нацелив ее на изменение сложившейся ситуации. Как он это сделал? Не силой и не с помощью цифр. Он просто распорядился, чтобы высшее и среднее начальство — начиная с него самого — ездило только в «электрoканализации» в любое время суток. До Брэттона такой практики не существовало.

Несмотря на то, что статистика, возможно, убеждала полицейских в безопасности проезда в подземке, они теперь своими глазами увидели то, с чем каждый житель Нью-Йорка сталкивался ежедневно: систему подземного транспорта на грани анархии. По вагонам болтались шайки юнцов, люди прыгали через турникеты, пассажирам некуда было деваться от граффити, агрессивных нищих и раскинувшихся на сиденьях пьяниц. Полиция больше не могла оставаться в неведении относительно столь неприглядной правды. Ни у кого больше не было сомнений в том, что необходимо срочно изменить стратегию, нарушить статус-кво, и поскорее.

Если вы покажете своим менеджерам наихудшую сторону реальности, это тоже может быстро изменить их представления о статус-кво. Аналогичным образом лидеры могут заставить стоящих над ними руководителей согласиться с их требованиями. Однако очень немногие лидеры пользуются этим быстрым и мощным средством «пробуждения». Чаще они поступают наоборот. Они пытаются получить поддержку с помощью цифровых выкладок, которые не создают впечатления неотложности и не дают эмоциональный импульс. Или же прибегают к рассказам о своих наиболее успешных проектах. Хотя такие альтернативные методы и могут сработать, ни один из них не позволяет справиться с царящим в верхах непониманием необходимости проведения перемен так же быстро и результативно, как наглядная демонстрация наихудшего.

Так, например, когда Брэттон управлял полицейским отделом в Управлении транспортом Массачусетс-Бэй (Massachusetts Bay Transportation Authority, MBTA), руководство MBTA решило приобрести небольшие полицейские машины, покупка и эксплуатация которых обходились бы дешевле. Это не соответствовало новой стратегии Брэттона. Но вместо того чтобы оспаривать решение или требовать увеличения бюджета — предложение, на рассмотрение которого потребовался бы не один месяц и которое, вероятно, в итоге было бы отвергнуто, — Брэттон пригласил генерального менеджера MBTA прокатиться по району, находившемуся в сфере ответственности его подразделения.

Чтобы дать генеральному менеджеру ощутить все ужасы, с которыми пытался бороться Брэттон, он усадил его в маленькую машину, по размеру очень походившую на заказанные. Сиденья Брэттон выдвинул вперед до упора, чтобы менеджер почувствовал, как мало места для ног останется у полицейского шести футов ростом. Брэттон долго катал своего начальника, разъезжая по всем дырам, какие только можно было найти в районе. Кроме того, он надел ремень, прицепил к нему наручники и кобуру с пистолетом, так что генеральный менеджер мог видеть, как мало места остается для полицейского снаряжения. Через два часа менеджер запросился наружу. Он заявил, что не понимает, как Брэттон вообще может подолгу ездить в такой тесной машине даже в одиночку — а если бы на заднем сиденье сидел преступник? И Брэттон получил более просторные машины, которые ему были нужны в соответствии с новой стратегией.

Пообщайтесь с недовольными клиентами

Чтобы преодолеть непонимание, следует не только вытащить менеджеров из офиса, дать им возможность увидеть все рабочие неудобства, но и заставить их послушать, что говорят самые недовольные клиенты. Не стоит полагаться на исследования рынка. Как часто ваше высшее руководство лично наблюдает за тем, что происходит на рынке, и общается с наиболее недовольными клиентами, выслушивая их жалобы? Думали

ли вы когда-нибудь о том, почему продажи не соответствуют вашей уверенности в собственном продукте? Проще говоря, ничто не может заменить непосредственную встречу и разговор с недовольным клиентом.

В конце 1970-х годов бостонский полицейский участок номер 4, на территории которого располагались симфонический зал (Symphony Hall), Материнская церковь христианской науки (Christian Science Mother Church) и прочие духовные и культурные учреждения, испытывал серьезные проблемы с преступностью. Жители района пребывали в страхе; многие продавали дома и уезжали, тем самым лишь еще больше осложняя ситуацию. Однако, несмотря на массовый отток жителей, полиция, которой руководил Брэттон, считала, что работает хорошо. Показатели эффективности работы, на которые полицейские всегда полагались для сравнения собственной работы с деятельностью других полицейских участков, были вполне на уровне: число звонков в Службу спасения 911 упало, а число арестов в связи с тяжкими преступлениями выросло. Чтобы разобраться с этим парадоксом, Брэттон организовал в городской ратуше ряд встреч полицейских с жителями района.

Причина недоразумения выяснилась быстро. Хотя полицейские очень гордились быстрым реагированием на происшествия и своими списками раскрытия крупных преступлений, горожане их усилий не замечали и не ценили; крупномасштабных преступлений боялись лишь немногие. Гораздо больше страхов и тревог вызывали у них постоянные мелкие раздражители: пьяницы, нищие, проститутки, граффити на стенах.

В результате встреч с горожанами приоритеты полиции были полностью пересмотрены, и деятельность полицейских сконцентрировалась на стратегии голубого океана, названной «разбитые окна»². Число преступлений упало, и жители района вновь обрели спокойствие.

Когда вам надо «разбудить» организацию, поставив ее перед необходимостью стратегических перемен и изменения сложившегося положения дел, опираетесь ли вы на цифры? Или же заставляете менеджеров, сотрудников и руководство (и себя также) лицом к лицу столкнуться

с наиболее острыми рабочими проблемами? Заставляете ли вы менеджеров лично знакомиться с рынком и выслушивать жалобы недовольных клиентов? Или же вы занимаетесь аутсорсингом собственных глаз и рассылаете опросники для исследования рынка?

ПРЕОДОЛЕВАЕМ НЕДОСТАТОК РЕСУРСОВ

После того как сотрудники компании осознали необходимость смены стратегии и более или менее согласились с набросками новой стратегии, большинство лидеров сталкивается с одним и тем же — ограниченными ресурсами. Есть ли у них деньги на реализацию необходимых перемен? На этом этапе большинство руководителей-реформаторов делают одно из двух. Либо они ограничивают свои амбиции и снова деморализуют работников, либо пытаются заполучить от банкиров и акционеров дополнительные ресурсы — а этот процесс может занять много времени и отвлечь внимание от первоочередных проблем. Речь не идет о том, что этот подход не нужен или не имеет смысла, однако получение дополнительных ресурсов зачастую бывает длительным и политически непростым.

Как можно изменить стратегию компании, имея в своем распоряжении лишь ограниченные ресурсы? Вместо того чтобы концентрировать усилия на поиске дополнительных ресурсов, целенаправленные лидеры фокусируются на приумножении ценности уже имеющихся. Когда речь заходит о недостатке ресурсов, есть три фактора несоразмерного влияния, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы, с одной стороны, высвободить значительное количество ресурсов, а с другой — увеличить их ценность. К этим факторам относятся горячие точки, холодные точки и выгодный обмен.

Горячими точками называется деятельность, в которую вкладывается малое количество ресурсов, однако она имеет высокий потенциал отдачи. *Холодные точки*, напротив, — это деятельность, в которую вкладывается много ресурсов, однако на показатели эффективности работы она

влияет слабо. В любой организации холодные и горячие точки обычно имеются в изобилии. В ходе *обмена* вы отдаете излишние ресурсы, имеющиеся в одной из областей вашего подразделения, а за это получаете избыточные ресурсы другого подразделения, позволяющие восполнить имеющийся у вас дефицит ресурсов. Научившись правильно пользоваться имеющимися ресурсами, компания зачастую может без труда справиться с их дефицитом.

Какая деятельность поглощает больше всего ресурсов, однако слабо сказывается на эффективности работы? И наоборот, какая деятельность сильнее всего влияет на эффективность работы, но при этом требует минимум ресурсов? Поставив вопросы подобным образом, компания быстро учится высвобождать ресурсы с низкой отдачей и перенаправлять их в области, имеющие максимум влияния. Тем самым она одновременно добивается более низких издержек и более высокой ценности.

Перенаправьте ресурсы в горячие точки

В городской транспортной полиции Нью-Йорка предшественники Брэттона утверждали, что для обеспечения безопасности в метро необходимо, чтобы на каждой линии ездил полицейский, а на каждом входе и выходе стоял патруль. Повышение «прибыли» (сокращение числа преступлений) означало бы увеличение «издержек» (полицейских) в количествах, невозможных в рамках имевшегося бюджета. Логика такого подхода была очевидна: повышения эффективности можно достичь лишь за счет пропорционального увеличения ресурсов. Аналогичная логика определяет мнение многих компаний относительно того, как можно добиться лучших показателей деятельности.

Брэттон сумел добиться рекордного снижения уровня преступности, страха и беспорядков за всю историю транспортной полиции не за счет увеличения числа полицейских, а за счет их распределения по горячим точкам. Из проведенного им анализа стало ясно, что, хотя подземная система и представляет собой лабиринт линий, входов и выходов, большая

часть преступлений происходила лишь на нескольких станциях и на нескольких линиях. Кроме того, Брэттон выяснил, что этим горячим точкам уделялось недостаточно внимания, хотя они оказывали несоразмерное влияние на общие показатели преступности, в то время как линии и станции, где практически никогда не докладывали о нарушениях порядка, были укомплектованы таким же числом полицейских. Решением стало перераспределение полицейских сил с их концентрацией в горячих точках с целью подавления преступности. Преступность стала быстро снижаться, притом что общее количество полицейских не изменилось.

Точно так же дела обстояли в отделе по борьбе с наркотиками до тех пор, пока Брэттон не пришел в NYPD. Отдел работал с девяти до пяти и только в будние дни, задействовано в нем было менее 5% человеческих ресурсов полицейского управления. Чтобы выявить горячие точки, связанные с ресурсами, на одном из своих первых совещаний с руководителями подразделений NYPD заместитель Брэттона по стратегии борьбы с преступностью Джек Мэйпл спросил у сидевших вокруг стола, какое, по их мнению, число преступлений связано с использованием наркотиков. Большинство ответили, что 50%, некоторые — 70%; самым низким предполагаемым показателем было 30%. Мэйпл заметил, что, если исходить из этих цифр, нельзя не согласиться, что отдел по борьбе с наркотиками, в котором работало менее 5% сотрудников NYPD, испытывает серьезную нехватку персонала. Более того, как выяснилось, большинство отрядов по борьбе с наркотиками работали с понедельника по пятницу, несмотря на то, что подавляющая часть наркотиков продавалась по выходным и тогда же обычно совершались связанные с наркотиками преступления. Почему так? Да потому, что так было всегда; это стало традиционным *modus operandi*, который никто не подвергал сомнению.

После изложения этих фактов и выявления горячих точек предложение Брэттона о крупном перераспределении персонала и ресурсов в NYPD быстро приняли. Соответственно Брэттон перенаправил

персонал и ресурсы в горячую точку, и число преступлений, связанных с наркотиками, резко упало.

Откуда же он взял необходимые для этого ресурсы? Одновременно Брэттон провел оценку холодных точек своей организации.

Высвободите ресурсы из холодных точек

Лидер ищет холодные точки, чтобы высвободить ресурсы. Опять-таки в случае с метро Брэттон выяснил, что одной из самых холодных точек было сопровождение преступников в суд. В среднем у полицейского уходило шестнадцать часов на то, чтобы отвезти человека в центр города, даже если это оказывалось связано с каким-то мелким правонарушением. В это время полицейский не мог патрулировать метро и тем самым повышать ценность.

Брэттон изменил всю систему. Вместо того чтобы возить преступников в суд, он, наоборот, стал доставлять центр досудебного оформления мелких уголовных обвинений к преступникам с помощью мобильных полицейских участков — старых автобусов, переоборудованных под эти нужды и припаркованных возле станций метро. Теперь, вместо того чтобы перевозить преступника через весь город в суд, полицейскому достаточно было только вывести его на улицу и препроводить в автобус. Это позволило сократить время оформления обвинений с шестнадцати часов до одного часа и высвободило больше полицейских для патрулирования метро и задержания преступников.

Займитесь выгодным обменом

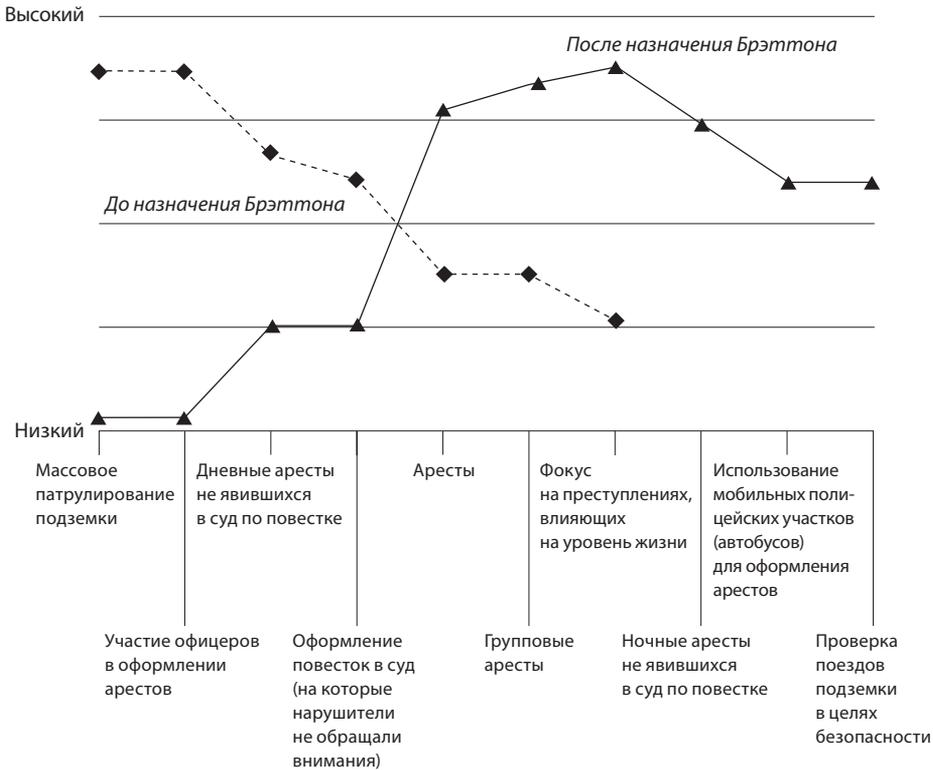
В дополнение к перераспределению имеющихся ресурсов внутри подразделения целенаправленные лидеры успешно обменивают ресурсы, которые им не нужны, на те, в которых они нуждаются. Вспомним опять Брэттона. Тот, кому приходилось руководить организацией общественного сектора, знают, что о размерах ее бюджета и количестве сотрудников всегда ведутся жаркие споры, поскольку ограниченность ресурсов общественного сектора печально известна. Поэтому

руководители организаций этого сектора не любят рассказывать об имеющихся у них избыточных ресурсах и уж тем более разрешать пользоваться ими другим подразделениям организации: это создает риск утраты контроля над этими ресурсами. В результате некоторые организации просто завалены ресурсами, в которых они не нуждаются, в то время как необходимых ресурсов им не хватает.

После того как Брэттон в 1990 году стал шефом транспортной полиции Нью-Йорка, его главный советник и консультант по вопросам стратегии Дин Эссерман (ныне шеф полиции города Провиденс, штат Род-Айленд) сыграл основную роль в организации обмена. Эссерман обнаружил, что у транспортной полиции, которой не хватало офисной площади, имелась масса машин без маркировки, количество которых превосходило потребности отдела. А у нью-йоркского отдела контроля за условно освобожденными, напротив, не хватало автотранспорта, зато имелся избыток офисного пространства. Эссерман и Брэттон предложили осуществить вполне выгодный обмен, идею которого сотрудники отдела контроля за условно освобожденными встретили с благодарностью. Работники же транспортной полиции были рады получить в свое распоряжение первый этаж прекрасного здания в центре города. Эта сделка укрепила авторитет Брэттона в организации, что в дальнейшем облегчило ему процесс гораздо более серьезных перемен. Одновременно его политически влиятельные боссы увидели в нем человека, который умеет решать проблемы.

На рис. 7.2 показано, как Брэттон радикально перераспределил ресурсы отдела транспортной полиции, с тем чтобы вырваться из алого океана и реализовать свою стратегию голубого океана. Вертикальная ось показывает относительный уровень распределения ресурсов, а на горизонтальной оси перечислены различные элементы стратегии, в которые делались инвестиции. Сделав некоторые направления работы транспортной полиции менее значимыми, а то и вовсе от них отказавшись, и в то же время повысив значимость других или создав новые, Брэттон добился серьезных изменений в распределении ресурсов.

Рис. 7.2
Стратегическая канва преобразований: как Брэттон перегруппировал ресурсы



Если предпринимаемые шаги по упразднению или уменьшению влекут за собой сокращение издержек организации, то увеличение определенных элементов или создание новых, напротив, требует дополнительных инвестиций. Тем не менее, как можно видеть на стратегической канве, общий уровень инвестирования ресурсов остался практически неизменным. При этом предлагаемая горожанам ценность стала расти. Отказ от практики широкого охвата подземки и замена ее целевой стратегией концентрации на горячих точках позволили транспортной полиции более эффективно и результативно бороться с преступностью в системе подземного транспорта. Сокращение степени участия полицейских

в оформлении арестов или их нахождения в холодных точках, а также создание мобильных полицейских участков значительно повысили ценность полицейских сил, так как позволили офицерам сконцентрировать время и внимание на патрулировании метро. Увеличение размеров инвестиций, направляемых на борьбу с нарушениями закона, влияющими на качество жизни, а не тех, которые шли на борьбу с крупными преступлениями, позволило перераспределить полицейские ресурсы, сконцентрировавшись на преступности, которая постоянно воздействует на повседневную жизнь горожан. С помощью этих приемов транспортная полиция Нью-Йорка значительно повысила эффективность работы своих сотрудников, которые теперь были освобождены от докучливой административной деятельности и имели четкие обязанности и инструкции относительно того, с какими правонарушениями бороться и где.

Распределяете ли вы ресурсы, исходя из устаревших соображений, или же стараетесь выявлять горячие точки и концентрировать ресурсы именно там? Где находятся ваши горячие точки? Какая деятельность оказывает наибольшее влияние на эффективность работы, но при этом испытывает дефицит ресурсов? Где находятся ваши холодные точки? Какая деятельность имеет избыток ресурсов, однако слабо влияет на эффективность работы? Есть ли у вас человек, умеющий организовать обмен, и есть ли вам что предложить в обмен?

БЕРЕМ МОТИВАЦИОННЫЙ БАРЬЕР

Чтобы ваша организация достигла своей «точки необратимых изменений» и реализовала стратегию голубого океана, необходимо «разбудить» сотрудников, чтобы они осознали необходимость перемен, а также четко определить для них, каким образом это можно проделать в условиях ограниченных ресурсов. Чтобы новая стратегия стала претворяться в жизнь, люди должны не только понять, что́ следует делать, но и действовать исходя из этого знания, непрерывно и осознанно.

Каким образом можно быстро и без больших затрат мотивировать сотрудников? Стремясь разрушить статус-кво и преобразовать свою компанию, большинство бизнес-лидеров создают грандиозное стратегическое видение и инициируют массовые мобилизационные инициативы, проводящиеся сверху донизу. Лидеры действуют, исходя из убеждения, что для получения массового отклика необходимо предпринимать соответствующие массированные шаги. Однако такие шаги зачастую являются трудоемкими, требующими много времени и денег, если учесть все многообразие мотивационных потребностей в большинстве крупных компаний. Спущенное сверху стратегическое видение обычно приводит не к совершению необходимых действий, а к неискреннему выражению преданности делу. А есть ли другой путь? Вместо того чтобы распылять усилия по осуществлению перемен сразу везде и всюду, целенаправленный лидер поступает иначе и добивается массовой концентрации. Мотивируя сотрудников, он фокусирует внимание на трех факторах несоизмерного влияния, которым мы дадим следующие названия: «головные кегли», «аквариумный менеджмент» и «атомизация».

Присмотритесь к головным кеглям

Чтобы стратегические перемены принесли реальные результаты, сотрудники на каждом уровне должны двигаться вместе. Однако для того чтобы запустить эпидемическое движение позитивной энергии, не надо распылять усилия. Следует сконцентрировать свои силы на работе с *головными кеглями*, то есть с теми, кто имеет наибольшее влияние в организации. «Головные кегли» — это сотрудники компании, являющиеся прирожденными лидерами, пользующиеся уважением, наделенные даром убеждения, или же те, кто способен открыть или перекрыть доступ к ключевым ресурсам. Получается как в боулинге: если вы попадаете по головной кегле, все остальные падают вместе с ней. Благодаря этому не надо заниматься со всеми индивидуально, и все же в итоге все и каждый пройдут через перемены. А поскольку в большинстве компаний имеется лишь

очень небольшое число тех, кто способен оказывать влияние и разделяет общие проблемы и заботы, то руководителю нетрудно бывает выявить их и замотивировать. К примеру, в NYPD основными источниками влияния и «головными кеглями» Брэттона стали семьдесят четыре руководителя полицейских участков. Почему? Под началом у каждого из них находилось от двухсот до четырехсот полицейских. Таким образом, в результате «электризации» каждого из семидесяти четырех начальников произошла естественная цепная реакция, и уже три тысячи шестьсот полицейских следующего уровня оказались мотивированы и «заряжены» на воплощение новой стратегии.

Поместите головные кегли в аквариум!

Для продолжительной и осознанной мотивации головных кеглей необходимо особо ярко освещать их действия, постоянно и во всех подробностях. Это мы называем *аквариумным менеджментом*, в условиях которого действия и бездействие головных кеглей настолько же ясно видны всем остальным в компании, насколько отчетливо можно видеть все, что происходит с аквариумными рыбами. Поместив головные кегли в аквариум, вы значительно снизите вероятность их бездействия. Те, кто остается позади, попадают под пристальное внимание, а те, кто быстро продвигает перемены, имеют все шансы стать звездой. Аквариумный менеджмент заработает лишь тогда, когда он основан на прозрачности, вовлечении и справедливом процессе.

В NYPD аквариумом Брэттона стало проводившееся каждые две недели стратегическое совещание по борьбе с преступностью, получившее название CompStat (CompStat — Computerized Statistics — компьютеризированная статистика), на котором собирались городские руководители, чтобы обсудить эффективность работы по воплощению новой стратегии, проводимой всеми семьдесятю четырьмя главами полицейских участков. Все главы полицейских участков обязаны были посещать совещания; кроме того, на них требовалось обязательное присутствие всех

шефов полиции, имеющих три звезды, заместителей комиссара начальников полиции всех пяти районов Нью-Йорка. Сам Брэттон бывал там так часто, как только мог. Когда каждый из глав полицейских участков отвечал на вопросы руководства и сотрудников о росте или спаде преступности, задаваемые в соответствии с новыми стратегическими директивами организации, демонстрировались огромные, созданные с помощью компьютера карты и графики, наглядно иллюстрировавшие достигнутые им показатели по реализации новой стратегии. Начальник участка должен был давать пояснения к картам, рассказывать, каким образом его подчиненные решали те или иные вопросы, и объяснять, почему эффективность работы возросла или упала. Благодаря этим комплексным совещаниям всем и каждому в организации становились прозрачны и отчетливо видны результаты работы и обязанности каждого из глав полицейских участков.

В результате за несколько недель — а не месяцев и уж тем более не лет — была создана интенсивная рабочая культура, поскольку никто из головных кеглей не желал позориться перед остальными, а хотел отличиться перед коллегами и начальством. В таком аквариуме некомпетентные начальники участков уже не могли скрыть свои просчеты, свалив плохие результаты работы вверенного им участка на недоработки соседей, поскольку эти соседи присутствовали в зале и могли ответить на брошенное им обвинение. На первой странице раздаточных материалов красовалось изображение главы полицейского участка, которого жарят на гриле в ходе совещания по стратегии борьбы с преступностью, — тем самым подчеркивалось, что руководитель отчитывается и несет ответственность за результаты работы участка.

С другой стороны, аквариум позволял и высокоэффективным работникам получать признание за хорошую работу собственного участка и за помощь другим. Кроме того, совещания давали возможность руководителям полиции обмениваться опытом; до прихода Брэттона главы участков редко собирались вместе и работали в группе. Со временем

аквариумный менеджмент стал применяться и на следующем уровне, когда главы участков попробовали проводить со своими подчиненными собственные варианты брэттоновских совещаний. Благодаря широкому освещению их работы начальники участков были высоко мотивированы на то, чтобы вести своих подчиненных к воплощению новой стратегии.

Для того чтобы этот прием сработал, компаниям необходимо обеспечить одновременное внедрение *справедливого процесса* ведения дел. Что это такое? Это привлечение к работе всех заинтересованных лиц, объяснение им, что лежит в основе тех или иных решений, каковы критерии для повышения сотрудника по службе или отстранения его от работы, а также четкое изложение ожиданий относительно эффективности работы сотрудников. На проводимых в NYPD совещаниях по борьбе с преступностью никто не мог пожаловаться, что игра велась нечестно. В аквариуме оказывались все головные кегли. Оценка деятельности каждого начальника, а также произведенные на ее основе повышения или понижения в должности были полностью прозрачны; на каждом совещании давалась точная формулировка того, что ожидалось от всех сотрудников в части эффективности работы.

Таким образом, справедливый процесс показывает сотрудникам, что игра ведется честно и что лидеры ценят интеллектуальные и эмоциональные достоинства подчиненных, невзирая на все перемены, какие могут происходить. Это позволяет в значительной степени избавиться от подозрений и сомнений, которые практически всегда имеются у сотрудников, когда компания пытается изменить стратегию. Поддержка, обеспечивающая справедливый процесс, который достигается аквариумным менеджментом в сочетании с упором на эффективность работы, подталкивает людей к действию и поддерживает их на всем пути, демонстрируя интеллектуальное и эмоциональное уважение менеджеров к сотрудникам. (Более полное описание справедливого процесса и его влияния на мотивацию см. в главе 8.)

*Разбейте задачу на части, чтобы организация
смогла изменить себя*

Последним фактором несоразмерного влияния является разбиение стратегической задачи на составляющие. По сути, «разбиение» представляет собой оформление стратегической задачи, которое требует от целенаправленного лидера соответствующих навыков. Если люди не поверят в то, что стратегическая задача выполнима, необходимые изменения так и не будут проведены. Чисто внешне стратегическая задача Брэттона, касавшаяся Нью-Йорка, выглядела настолько невыполнимой, что в нее трудно было поверить. Действительно, кто бы мог поверить, что один человек способен превратить огромный город из самого опасного места в США в самое безопасное? И кто захотел бы тратить время и силы, пытаясь совершить невозможное?

Чтобы сделать задачу выполнимой, Брэттон разбил ее на мелкие составляющие, выполнение которых было вполне под силу полицейским каждого уровня. Как он выразился, стоявшая перед NYPD задача заключалась в том, чтобы сделать улицы Нью-Йорка безопасными «квартал за кварталом, район за районом, округ за округом». Оформленная таким образом задача выглядела одновременно всеохватывающей и вполне выполнимой. Для полицейских на улицах она заключалась в том, чтобы обеспечить безопасность на своем маршруте или в своем квартале. Для начальников полицейских участков задачей было обеспечить безопасность на участке, и не более того. Главы полицейских округов Нью-Йорка также получили конкретную задачу в рамках своих возможностей: обеспечить безопасность в округе, и только. Никто не мог сказать, что от него просят слишком много или что выполнение задачи практически не зависело от исполнителя: «Это выше моих возможностей». Таким образом, ответственность за реализацию предложенной Брэттоном стратегии голубого океана была переложена с самого Брэттона на каждого из тридцати шести тысяч полицейских NYPD.

Пытаетесь ли вы мотивировать всех сотрудников без исключения? Или концентрируете внимание на тех, кто оказывает влияние, —

на головных кеглях? Освещаете ли вы то, как идет работа, устраиваете ли для головных кеглей аквариум, работающий на принципах справедливого процесса? Или же требуете высоких показателей, а потом «стучите по дереву» в ожидании результатов следующего квартала? Создаете ли вы для своих сотрудников грандиозное стратегическое видение? Или же разбиваете задачу на части, так чтобы можно было сделать ее выполнимой на каждом уровне?

РАЗРУШАЕМ ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОЗНИ

Молодость и талант всегда одержат победу над старостью и вероломством? Верно или нет? Неверно. Даже лучшие и самые умные то и дело оказываются выброшенными за борт в результате политических интриг и коварных замыслов. Политика является неотъемлемой частью корпоративной и общественной жизни. Даже если организация достигла точки необратимых изменений, все равно продолжают существовать мощные укоренившиеся интересы, стоящие на пути перемен. (См. также в главе 6 обсуждение трудностей, связанных с принятием новой стратегической идеи.) Чем более вероятны перемены, тем более яростно и громогласно эти источники негативного влияния — как внутренние, так и внешние — будут бороться за то, чтобы защитить свои позиции, и их сопротивление может всерьез повредить процессу воплощения стратегии, а то и вовсе разрушить его.

Чтобы справиться с этими политическими силами, целенаправленные лидеры фокусируются на факторах несоизмеримого влияния: прибегают к помощи ангелов, умирят бесов и ищут *консильере* (*consigliere* — советчик) среди высшего руководства. К *ангелам* относятся те, кто должен выиграть от смены стратегии. Бесы — те, кто больше всех от этого потеряет. А *консильере* — это искушенный в политических интригах инсайдер, пользующийся уважением и влиянием в компании, который заранее осведомлен обо всех ловушках и знает, кто будет бороться против вас, а кто вас поддержит.

Обеспечьте себе консильере в команде топ-менеджеров

Большинство лидеров концентрируют усилия на создании такой команды высшего руководства, члены которой имели бы серьезные функциональные навыки, например в маркетинге, операциях, финансах, — и это важно. Однако целенаправленный лидер, кроме этого, включает в список еще одну «должность», о которой другие руководители обычно забывают, — консильере. Так, Брэттон всегда обеспечивал наличие в команде топ-менеджеров уважаемого человека, который знал бы все препятствия, с которыми придется столкнуться при воплощении новой полицейской стратегии. В NYPD Брэттон назначил своим заместителем Джона Тимони (ныне комиссар полиции в Майами). Тимони был полицейским из полицейских, которого уважали и боялись за его преданность NYPD, а также за шестьдесят с лишним орденов, медалей и крестов, которыми он награжден. Двадцать лет службы научили его не только распознавать главных игроков, но и хорошо разбираться в том, как они ведут свои политические игры. Одной из первых задач, выполненных Тимони, был доклад Брэттону о вероятном отношении топ-менеджмента к новой полицейской стратегии NYPD — с конкретным указанием, кто станет бороться с нововведениями или тихо их саботировать. Это повлекло за собой серьезные перемены.

Призовите ангелов и усмирите бесов

Чтобы преодолеть политические препятствия, полезно задать себе следующие две группы вопросов.

- Кто они, мои бесы? Кто пойдет против меня? Кто больше всех потеряет в будущем из-за стратегии голубого океана?
- Кто они, мои ангелы? Кто по доброй воле станет моим союзником? Кто больше всего выиграет от смены стратегии?

Не сражайтесь в одиночку. Для борьбы заручитесь поддержкой влиятельных вышестоящих лиц. Определите, кто пойдет против вас, а кто вас

поддержит — про тех, кто посередине, забудьте, — и постарайтесь обеспечить взаимовыгодный исход для всех. Однако поспешите. Не дожидаясь начала битвы, изолируйте противников и объединитесь с вашими ангелами. Таким образом вы покончите с войной еще прежде, чем она начнется или станет набирать обороты.

Одна из наиболее серьезных угроз новой полицейской стратегии Брэттона исходила из нью-йоркских судов. Полагая, что новая стратегия Брэттона, нацеленная на борьбу с преступностью, влияющей на качество жизни, может перегрузить систему разбирательствами мелких нарушений типа проституции или пьянства в общественных местах, суды выступили против. Чтобы преодолеть это сопротивление, Брэттон наглядно проиллюстрировал всем, кто его поддерживал, в том числе мэру, окружным прокурорам и начальникам тюрем, что судебная система вполне может справиться с рассмотрением возросшего числа дел и что если уделить именно этим преступлениям повышенное внимание, то в долгосрочной перспективе это, наоборот, поможет разгрузить суды. Мэр решил вмешаться в дело.

Тогда коалиция Брэттона, возглавляемая мэром, через прессу обратилась к своим оппонентам с простым и ясным сообщением: если суды не будут справляться с требуемой нагрузкой, то уровень преступности в городе не упадет. Заключив альянс с мэром и прессой, Брэттон успешно изолировал суды. Они уже не смогли бы публично выступить против инициативы, которая не только сделает Нью-Йорк более привлекательным местом для жизни, но и в конечном счете приведет к сокращению числа ими же рассматриваемых преступлений. После того как мэр решительно высказался в прессе о необходимости борьбы с преступлениями, разрушающими качество жизни, а наиболее уважаемые — и либеральные — газеты города поддержали новую полицейскую стратегию, любое выступление против брэттоновской инициативы обошлось бы чересчур дорого. Брэттон выиграл бой: суды уступили. И войну он выиграл: уровень преступности стал падать.

Ключ к победе над противниками, или бесами, — знать все их вероятные направления атаки и уметь выстраивать контраргументы, подкрепленные неопровержимыми данными и логикой. Так, например, когда глав полицейских участков Нью-Йорка впервые попросили собрать подробные данные о фактах и географии преступлений, они стали сопротивляться, доказывая, что на это уйдет слишком много времени. Предвидя подобную реакцию, Брэттон сам заранее выполнил аналогичную работу, чтобы проверить, сколько времени она занимает; оказалось, что не более восемнадцати минут в день, что, как он заявил начальникам полицейских участков, составляет менее одного процента их дневной рабочей нагрузки. Вооружившись неоспоримыми фактами, он сумел справиться с политическим препятствием и завершить битву еще до того, как она началась.

Есть ли у вас консьерже — высокоуважаемый инсайдер — или же только руководитель финансовой службы и другие топ-менеджеры, возглавляющие основные функции? Знаете ли вы, кто будет с вами бороться, а кто поддержит новую стратегию? Удалось ли вам создать единую коалицию вместе со своими союзниками, чтобы окружить диссидентов? Помог ли ваш консьерже обезвредить самые большие «пехотные мины», чтобы вам самому не надо было тратить силы на тех, кто не хочет и не будет меняться?

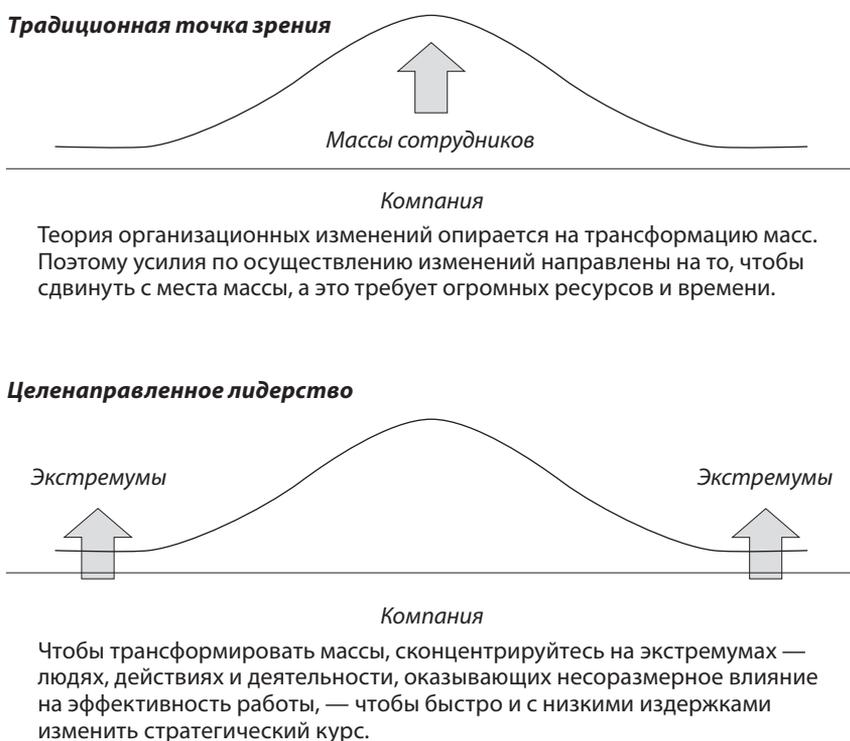
БРОСАЕМ ВЫЗОВ ТРАДИЦИОННОЙ ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ

Как показано на рис. 7.3, традиционная теория организационных изменений опирается на трансформацию масс. Поэтому усилия по осуществлению изменений направлены на то, чтобы сдвинуть с места массы, а это требует огромных ресурсов и времени — роскоши, которую очень немногие руководители могут себе позволить. А вот целенаправленный лидер, наоборот, выбирает противоположный курс. Чтобы трансформировать массы, он концентрирует усилия на преобразовании экстремумов: людей, действий и деятельности, оказывающих несоразмерное влияние

на эффективность работы. Преобразовав эти экстремумы, целенаправленный лидер может быстро и с небольшими затратами изменить основную часть, чтобы воплотить новую стратегию.

Рис. 7.3

Традиционная точка зрения против целенаправленного лидерства



Реализовывать смену стратегии всегда трудно, а делать это быстро и в условиях ограниченных ресурсов еще труднее. Однако, как свидетельствуют наши исследования, это вполне осуществимо, если овладеть навыками целенаправленного лидерства. Вы можете преодолеть препятствия на пути воплощения новой стратегии, если сознательно направите свои силы и энергию на борьбу с ними, сфокусировавшись при этом на факторах несоразмерного влияния. Не подчиняйтесь

традиционной точке зрения. Не каждое трудное препятствие требует соразмерных действий. Сконцентрируйтесь на случаях несоразмерного влияния. Это важнейшая составляющая лидерства, необходимая для реализации стратегии голубого океана. Она выстраивает действия подчиненных в соответствии с новой стратегией.

В следующей главе мы пойдем еще глубже, на *следующий* уровень, чтобы показать, как новая стратегия может овладеть умами и сердца-ми людей, если создать культуру доверия, приверженности выбранному курсу и добровольной помощи в ходе ее реализации, а также поддержки лидера. Решение этой задачи позволяет увидеть разницу между подневольным воплощением стратеги и добровольным, когда люди действуют по собственной воле.