

ПАТРІК ЛЕНСІОНІ

ПЕРЕВАГА

У чому сила
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Переклала з англійської
Олена Ломакіна*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2017

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

Вступ	9
1 Навіщо потрібно оздоровлювати компанію?	13
2 Чотирикорокова модель	28
Крок 1. Створити згуртовану команду менеджерів	31
Крок 2. Досягти розуміння	89
Крок 3. Поглибити розуміння	160
Крок 4. Закріпити розуміння	173
3 Наскільки важливі великі наради	195
4 Досягаючи переваги	212
5 Чек-ліст для здоров'я організації	217
Додаткові ресурси	220
Подяки	221
Примітки	224

1 НАВИЩО ПОТРІБНО ОЗДОРОВЛЮВАТИ КОМПАНІЮ?

Єдина значна перевага, яку може здобути компанія, — це оздоровлення. Однак попри те, що ця ідея проста, не потребує жодних затрат і доступна всім охочим, більшість керівників не зважають на неї.

Така думка є вихідним положенням пропонованої книги — не кажучи вже про мою професійну діяльність — і я цілком певен, що це правда. Якщо це звучить безглуздо — дарма. Зрештою, чому все ж таки розумні люди не зважають на дієві та легкодоступні засоби?

Я нарешті отримав відповідь на це запитання 28 липня 2010 року.

СХИЛЯЮЧИСЬ ПЕРЕД ВЕЛИЧЧЮ

Я був присутній на зборах керівництва у своїх клієнтів і сидів поряд із CEO.

Це чимала компанія. Вона досі залишається однією з найздоровіших з-поміж організацій, із якими мені доводилося мати справу. А ще — це одна з найуспішніших підприємницьких ініціатив Америки за останні п'ятдесят років. При тому, що галузь у цілому роками потерпає від фінансових труднощів, претензій споживачів, конфліктів між працівниками й роботодавцями, ця дивовижна компанія може похвалитися тривалою історією зростання й економічного успіху, не кажу-

чи вже про фанатичну відданість клієнтів. Ба більше, її працівники люблять свою роботу, клієнтів і керівництво. Порівняно з іншими представниками галузі те, чого домоглася згадана компанія, видається просто дивом.

Отож я сидів на тих зборах, слухав одну доповідь за іншою та нотував нетривіальні підходи, які дали цій компанії змогу досягти розквіту. Нарешті пошепки звернувся до CEO із запитанням, яке, власне, і не потребувало відповіді: «Чому ж ваші конкуренти не роблять нічого подібного?». Він на мить замислився, а по тому майже з сумом у голосі відповів: «Знаєте, я щиро переконаний: на їхню думку, це не варте уваги».

І тут я все зрозумів.

ТРИ СХИЛЬНОСТІ

Попри широкі можливості, що їх відкриває ідея оздоровлення організації (котру я стисло опишу), чимало керівників не вважають за потрібне приймати цю ідею, гадаючи, що є надто досвідченими, надто зайнятими, наділеними надто аналітичним розумом, аби перейматися такими дрібницями. Інакше кажучи, на думку таких керівників, це їх не обходить.

І цим людям складно дорікнути. Роками вони брали участь у одних і тих самих виїзних семінарах із запобігання падінню рейтингів. Після такого навіть найменш консервативні керівники з підозрою ставляться до всього, що може їм здатися сентиментами. Додайте сюди той факт, що корпоративну культуру наразі плутають зі зміною офісних меблів, заняттями з йоги для працівників і дозволом приводити на роботу домашніх улюбленців. Тож не дивно, що стільки керівників почали скептично й навіть зневажливо ставитися до більшості питань, пов'язаних із розвитком організації.

І це прикро, тому що оздоровлення компанії означає дещо інше. За цим поняттям стоїть зовсім не сльозава емоційність. Воно значно ширше й важливіше за звичне розуміння культури,

більш вагоме за гарнір чи підсилювач смаку до основної страви — бізнесу. Це — сама таріль, на якій ту страву подають.

Здорова організація забезпечує необхідне середовище для розвитку стратегії, фінансів, маркетингу, технології та всього іншого, і саме тому здоровий клімат — визначальний чинник успіху компанії. Він важливіший за здібності. Важливіший за знання. Важливіший за інновації.

Але керівники, які бажають повною мірою насолодитися всіма перевагами здорової організації, мусять позбутися трьох схильностей, що заважають їм гідно поцінувати названі переваги.

Схильність до ускладнення. Здоров'я організації — річ настільки елементарна, що багатьом керівникам складно усвідомити: це гарна можливість вигідно вирізнитися з-поміж інших. Крім того, тут можна обійтися без глибоких знань чи витончених підходів. Потрібні лише виняткова дисципліна, сміливість, наполегливість і здоровий глузд. Ми живемо в часи, коли люди вірять, що зміни й суттєві покращення забезпечуються лише комплексними методиками. Тому високоосвіченим керівникам складно відкритися чомусь настільки простому й невибагливому.

Схильність до метушні. Щоб оздоровити організацію, потрібен час. На жаль, чимало керівників, із якими я мусив мати справу, безнадійно залежні від гострих відчуттів. Часом здається, що вони просто не можуть обійтися без щоденної біганини та постійного «гасіння пожеж» у своїх компаніях. Ці люди неначе бояться сповільнитись і взятися до справ, які не здаються нагальними, проте є критично важливими. Попри позірну простоту, саме це становить істотну перешкоду для багатьох проблемних компаній, керівники яких не розуміють старої приказки учасників автомобільних перегонів: «Щоби прискоритися, зменшуй швидкість».

Схильність до підрахунків. Попри всю очевидність переваг оздоровлення компанії, їх все-таки доволі складно оцінити точно. Дане поняття охоплює стільки сфер діяльності компанії, що просто неможливо виокремити певну складову й спрогнозувати фінансові наслідки всього процесу. Певна річ, це не означає, що вплив цього чинника незначний і не відчутний, але для розуміння його сутності потрібні впевненість та інтуїція. Саме з цим є певні проблеми в багатьох керівників, глибоко загрузлих у розрахунках.

Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.

Звісно, навіть якщо менеджери знайдуть у собі сили подолати всі ці схильності, є ще одна причина, здатна перешкодити їм усвідомити значення організаційного здоров'я. Оздоровлення ніколи не було простим, цілісним і цілковито практичним процесом. Саме це й спонукало мене створити пропонувану книгу.

Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і створення конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.

То що ж таке здоров'я організації?

Думаю, ви ніколи не ставили собі цього запитання.

ЗАГЛИБЛЮЮЧИСЬ У СУТНІСТЬ ЗДОРОВ'Я КОМПАНІЇ

За своєю сутністю оздоровлення організації — цілісний процес, але він є таким не в етичному плані, як у наш час звично вважають. Організація *цілісна* — себто здорова — коли вона єдина, стабільна й самодостатня, коли її менеджмент, операційна діяльність, стратегія та культура поєднані в злагодженому механізмі, а їхня взаємодія має сенс.

Усе це може здатися вам трохи розмитим (а саме так би здавалося мені). Тоді поміркуйте: з чого я маю почати презентацію концепції здоров'я організації перед потенційним клієнтом чи повною залогою менеджерів? Напевно, з того, що порівняю компанію з чимось більш для них зрозумілим. Поясню їм, що будь-яка організація, котра прагне досягти максимального успіху, мусить вирізнитися двома основними ризиками: розумом і здоров'ям.

Розум чи здоров'я

У розумно побудованих організаціях налагоджені класичні складові бізнесу, такі як стратегія, маркетинг, фінанси й технології — я вважаю їх засадничими.

Коли я розпочинав свою кар'єру у фірмі з управлінського консультування «Бейн енд Кампані» (Bain & Company), ми проводили дослідження й аналіз, щоб допомагати клієнтам ухвалювати в цих галузях більш розумні рішення. Жодна людина з досвідом у бізнесі не скаже, що ці складові не впливають на розвиток організації, позаяк вони дійсно важливі.

Але поміркованість — це лише половина рівняння, яка, однак, поглинає практично весь час, усі енергію та увагу багатьох керівників. А іншою половиною, котрою здебільшого нехтують, є здоров'я компанії.

Щоб з'ясувати, чи є здоровою конкретна організація, варто звернути увагу на ознаки, властиві таким компаніям: мінімум

інтриг, уникнення безладу, високі мотивацію і ефективність праці та незначний рівень плинності кадрів серед гарних працівників.

Дві необхідні передумови успіху

Розум

Стратегія

Маркетинг

Фінанси

Технології

Здоров'я

Мінімум інтриг

Максимум порядку

Висока мотивація

Висока ефективність праці

Незначна плинність кадрів

Зазвичай, коли я називаю ці складові керівникам, помічаю два вияви їхньої реакції (часом помітні обидва одночасно). Іноді люди тихо, нервово, майже винувато посміюються. А буває, що вони ледь чутно зітхають, немов батьки, які чують розповідь про сім'ю, де діти з першого разу виконують усе, що їм сказано. В обох випадках керівники мовби подумки вигукують: «О, якби ж то!» або «Та невже?».

А найбільше мене вражає те, що навіть затяті скептики серед керівників, перед якими доводиться виступати, не заперечують, що їхні компанії можуть змінитися, — варто лишень приділити певну увагу їх оздоровленню. Вони не відкидають цю ідею як щось аморфне й сльозаво-сентиментальне, а відразу бачать практичний зв'язок між здоровим духом компанії та успішністю її роботи. Тож логічно буде припустити, що, повернувшись до своїх компаній, ці менеджери згодом приділять значну частку зусиль, уваги та часу їх оздоровленню.

Але я також помітив, що навіть люди з найкращими намірами, повертаючись до буденної практики, зазвичай воліють передовсім розв'язати «раціональну» частину рівняння, віддаючи весь свій час покращенню показників у маркетингу, стратегії, фінансах тощо. Чому вони поведуться так безглуздо?

БІЛЬШЕ СВІТЛА

Найкраще проілюструвати це дивне явище може епізод із комедійного серіалу «Я люблю Люсі», який я дивився в дитинстві.

Якось Рікі, чоловік Люсі, повернувшись після роботи, побачив, що дружина навколішки плазує вітальнею.

— Що ти робиш? — поцікавився він.

— Шукаю сережки, — відповіла Люсі.

— Ти загубила сережки у вітальні? — уточнив Рікі.

— Ні, — похитала головою Люсі. — У спальні. Але тут значно краще освітлення.

Ось у чому суть.

Більшість керівників шукають відповіді там, де краще освітлення, там, де вони почуваються зручніше. А яскраво освітлений простір, звичайно, краще піддається вимірюванню. Предметний, базований на даних світ організації інтелекту («розумна» частина рівняння) зрозуміліший, ніж далеко не такий упорядкований і передбачуваний світ організації здоров'я.

Вивчення зведених відомостей, планів виконання робіт і фінансових звітів — заняття відносно безпечне, з передбачуваним результатом. Саме тому більшість керівників і віддають йому перевагу. Цього їх навчали, і так вони почуваються найбільш комфортно. А ось чого ці люди зазвичай прагнуть будь-що позбутися, так це особистих розмов, що можуть легко обрости емоціями й вселити відчуття дискомфорту. Звісно, оздоровлення організації надає широке поле для особистих і часом неприємних або небажаних розмов.

Саме тому чимало менеджерів, навіть визнаючи шкоду, якої завдають їхнім компаніям інтриги та безлад, і далі витрачають час на підвищення показників у більш традиційних секторах. І, на жаль, можливості для розвитку й здобуття конкурентних переваг, на які вони розраховують у цих сферах, дають лише незначні плоди й тривають недовго.

Авжеж, переваги традиційних аспектів бізнесу — фінансів, маркетингу, стратегії — попри те, що їм приділяють величезну увагу, не настільки виправдовують себе, як того бажалося б керівникам компаній. У нашому світі всепроникної інформації та блискавичної зміни технологій набагато складніше, ніж будь-коли досі, підтримувати конкурентні переваги, базовані на інтелектуальних здібностях і знаннях. Нині інформація переходить від рук до рук надзвичайно оперативно. Компанії та навіть цілі галузі з'являються й зникають швидше, ніж ми могли собі уявити ще десятиліття тому.

Долучення до гри

Отже, раціональність, ця, безперечно, важлива складова, стала чимось подібним до однієї з цінностей організації. Якщо висловлюватися простіше — це долучення до гри, мінімальна основа, необхідна для забезпечення бодай можливості успіху. Але цього, безперечно, недостатньо для досягнення ґрунтовної, стабільної конкурентної переваги у будь-який період.

Загалом мушу зазначити, що брак розуму, досвіду роботи чи знання галузі ніколи не становлять проблеми організацій. За двадцять років консультування клієнтів практично в усіх сферах діяльності я так і не зустрівач менеджерів, про яких міг би подумати: «Ого! Та ці люди недостатньо добре знають свою справу, щоб досягти успіху». Справді, на сьогодні переважна більшість компаній мають більш ніж достатньо інтелекту, досвіду чи знань, щоб стати успішними. Чого їм бракує — так це здорового клімату.

На цьому варто наголошувати постійно.

Я два десятиліття років пропрацював із CEO та їхніми командами менеджерів найвищої ланки. За цей час остаточно переконався, що засаднича відмінність між успішними й посередніми або неуспішними лідерами дуже мало залежить (якщо вза-