

В пустыню и обратно

**История самого грандиозного
корпоративного тренинга**

Philip Mirvis
Karen Ayas
George Roth

Филип Мирвис
Карен Аяс
Джордж Рот

To the Desert and Back

The Story of One of the Most Dramatic
Business Transformations on Record

В пустыню и обратно

История самого грандиозного
корпоративного тренинга

Перевод с английского

 **JOSSEY-BASS**
A Wiley Imprint
www.josseybass.com


Unilever



Москва
2006

УДК 65.011;658.3
ББК 65.290-2
М63

Издано при содействии
компании Юнилевер

Перевод И. Окуньковой

Редактор Л. Миронова

Выпускающий редактор О. Нижельская

Мирвис Ф., Аяс К., Рот Дж.

М63 В пустыню и обратно: история самого грандиозного корпоративного тренинга / Мирвис Филип, Аяс Карен, Рот Джордж; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 267 с.

ISBN 5-9614-0268-1

В книге рассказана захватывающая, почти детективная, история трансформации Unilever — одной из крупнейших мировых корпораций. Небольшая группа новаторов применила современные методы корпоративного тренинга и добилась грандиозных успехов. Методы этих тренингов не просто удивляют — они могут даже шокировать. Однако выгоды, которые получила компания в плане личного роста работников и всего бизнеса в целом, поистине огромны: увеличились темпы роста производства, доля рынка, уровень прибыльности.

Это — история о том, как рядовые работники компании в особых обстоятельствах превратились в настоящих лидеров бизнеса. Их успех и неудачи в активизации брендов, запуске новых продуктов, привлечении потребителей и увеличении доходов можно считать примером новой предпринимательской культуры.

Книгу стоит прочитать всем, кто намерен проводить изменения на любом уровне компании. Руководители высшего и среднего звена узнают из нее о том, что такое смелость в бизнесе, работники отделов персонала познакомятся с методами организации нетривиальных и простых тренингов.

УДК 65.011;658.3
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0268-1 (рус.)
ISBN 0-7879-6677-0 (англ.)

© 2003, by Philip Mirvis, Karen Ayas,
and George Roth.
© Издание на русском языке, перевод,
оформление ООО «Альпина Бизнес
Букс», 2006

Содержание

Предисловие. Взгляд из пустыни 9

Часть I. Смена курса

Глава 1. Сигнал к пробуждению 17

Глава 2. Перестраивая бизнес 29

Часть II. Поглощение

Глава 3. Слияние или поглощение? 45

Глава 4. Процесс «лечения» 56

Глава 5. «Революция» и хаос 70

Часть III. Реорганизация

Глава 6. 180 ответственных руководителей 83

Глава 7. Сообщество единомышленников или секта? 95

Глава 8. Клан Мак Ван ден Берг 105

Часть IV. Преобразования

Глава 9. Рост рынка и подразделение продуктов
питания 119

Глава 10. Рост бренда 133

Глава 11. Распространение изменений 145

Часть V. Переход

Глава 12. В пустыню.....	161
Глава 13. Традиция роста	171

**Часть VI. Готовые рецепты управления
преобразованиями**

Глава 14. Модели и методы перемен.....	185
Глава 15. Преобразования — это театр	199
Глава 16. Глобальная интеграция	212
Приложение 1. Действующие лица — тогда и теперь	225
Приложение 2. Изучая историю	229
Примечания	239
Благодарности	261
Об авторах.....	264

Предисловие

Взгляд из пустыни

Наш маленький караван почувствовал себя неловко и замер, стыдясь и боясь показать свою незначительность в присутствии громадных гор.

Т.Э. Лоуренс «Семь столпов мудрости»

Шесть караванов верблюдов везут двести человек с разных сторон пустыни. Вади Рум — Долина Луны — древний торговый путь между Востоком и Западом и место, с которым связаны самые захватывающие приключения Лоуренса Аравийского. Это широкая сухая долина, поросшая кустарником, с проходами, образованными возвышающимися горами из красного песчаника, мостами, созданными природой в скалах, и дюнами розоватого песка. Сколько ни пытались, никто не смог описать это место более проникновенно, чем Лоуренс:

«Скалы увенчаны множеством куполов, но не такого ярко-красного оттенка, как их основания, скорее — невыразительного сероватого. Они придают этому неотразимому месту большое сходство с Византийской архитектурой — так поражает воображение только величие церкви. Целая арабская армия затерялась бы в таком храме, а у его стен разместились бы эскадрильи самолетов в боевом порядке».

Караваны, собирающиеся в пустыне, везут не арабские армии и не кочевников, до сих пор живущих в этих незабвенных землях. Верхом на верблюдах едут племена современных торговцев, которые собрались здесь на встречу лидеров: едут 180 голландских бизнесменов, а также различные консультанты, даже вспомогательный персонал и проводники. Побывав в пустыне, они, как тысячи торговцев и туристов до них, откроют ее красоту и совершат путешествие в Петру, находящуюся в семидесяти пяти

километрах к северо-западу. Эти люди приехали в эти места еще и для того, чтобы изучить созданный ими самими ландшафт.

В течение следующих трех дней они будут исследовать историю своей компании и свою личную историю, свои триумфы и поражения, свои личные и командные отношения и проделывать воображаемое путешествие — представлять будущее своей компании. Рассевшись в нишах между скалами, гуляя или путешествуя на джипах по розовым пескам, собравшись вокруг огня ночью в пустыне, они будут смеяться, плакать, тихо предаваться воспоминаниям, спорить или гневно кричать.

Они собрались здесь, чтобы перевести опыт последних пяти лет в планы на следующие пять. Они здесь, чтобы пройти обновление заново.

Капитализм и созерцание

Сцена в пустыне Вади Рум — лишь одна из многих, разыгранных за пять лет в компании Unilever, гигантской англо-голландской корпорации, выпускающей продукты питания, а также товары для дома и средства личной гигиены. Спектр товаров Unilever широк: от чая и мороженого до шампуней и зубной пасты. Корпорации принадлежат такие всемирно известные бренды, как Lipton, Hellmann's, Ragu, Rama, Magnum, Bertolli, Knorr, Bird's Eye, Slim-Fast, Dove, Ponds, Signal, Close-up, Surf и Omo. В ней работает более 265 000 человек, они заняты на производстве более, чем в пятистах компаниях в девяноста странах мира. Еще в семидесяти странах Unilever ведет дела. Бизнес продуктов питания, принадлежащий корпорации, занимает второе место в мире после Nestlé.

История начинается в 1995 году в городе Осс на юге Голландии. Местная компания, принадлежащая Unilever, выпускает мясные продукты, соусы и супы. Она переживает серьезные проблемы: финансовые показатели снижаются, теряется доля рынка. Работников и менеджмент душит безжизненная культура: рабочие отвечают исключительно за свой участок работ, а в высоких кабинетах интересуются только цифрами. О качестве продуктов практически не заботятся. Еще меньше думают об акционерной стоимости компании. О росте бизнеса вообще не говорят. Южная Голландия отстала от жизни на двадцать лет. Заводы фирмы — лет на сорок.

За пять лет пути от Осса до Вади Рум произошла реорганизация этой компании — и, в конечном счете, самой Unilever. Как и во многих других историях обновления, сюжет прост: старые обычаи хоронят, и рождается новая организация. Чем же выделяется история о путешествии Unilever в пустыню и обратно? Во-первых, тем, что попытки изменить компанию и заставить ее расти увенчались успехом. Во-вторых, масштабом — история затрагивает и отдаленные заводы, и штаб-квартиру, а это — тысячи работников и почти две сотни лидеров команд. Обновление затронуло умы и сердца, изменив и деловую, и личную жизнь всех участников. Но и это — не все.

История истории

В книге рассказывается о том, как работники и их лидеры добились роста, активизировали рынок и привнесли новый дух в стареющую организацию. Может показаться, что это одна из так называемых «биографий компании», которые выходили и раньше. Но это не так.

«Нелегко описать, как мы добились роста более чем на 10%», — говорит коммерческий директор одного из подразделений компании:

«Это сплошные парадоксы: планирование и удача, команды и отдельные люди, большие идеи и маленькие шаги, далеко идущие амбиции и повседневные реалии, смелость и скромность, хаос и организация. Наверное, это можно назвать “страстью к победе”».

Рост и преобразования, парадокс и страсть — стандартный набор слов для историй успешного бизнеса из США, Европы или Азии. И на первый взгляд, предпринимаемые действия выглядят как стандартный набор приемов изменения бизнеса и корпоративной культуры XXI века: реструктуризация, продажа активов, сокращение персонала, новая постановка целей, обучение персонала, построение команд, новые формы собраний менеджеров и т.д. и т.п.

Эта книга отличается от других тем, что у нее, как и у компании, тоже есть история. Она рассказывает о том, как планы, предвидение, намерения и действия объединялись и превращались в процесс преобразований, охвативший всю компанию. Такие процессы при-

влекают внимание и прежде всего тем, что приводят к успеху. В результате рост становится основной задачей компании в зрелом и, на первый взгляд, нерастущем рынке. Рост бизнеса и личное развитие становятся нормой для всех работников — от директора подразделения до рабочего.

Так это что — самый грандиозный тренинг и самые масштабные преобразования? Конечно, нет, учитывая размер бизнеса (часть глобальной компании) или даже рост продаж (начавшийся совершенно неожиданно). А также — самих голландцев, которым не свойственно выставлять себя напоказ и которые сочли бы это «пусканием пыли в глаза». Мы добились успеха, поскольку кардинально изменили жизнь людей и их цели, а также насколько сознательно приложили усилия, чтобы из событий создать сюжет и превратить повседневную жизнь компании в театр.

Краткое содержание

Это также и личная история, рассказанная по большей части людьми, принимавшими в ней участие, людьми из разных структур компании, которые поведали эту историю своими словами. Мы присутствовали при большей части событий, а затем провели исчерпывающее исследование, чтобы помочь создать «учебник истории», который стал бы официальной биографией компании. Пересказывая эту историю, мы старались донести до вас чувства людей, которые стояли за неудачами и достижениями.

Часть 1: «Смена курса». Unilever посылает многоопытного менеджера одного из предприятий — специалиста по реорганизации в свою «умирающую» компанию по производству мясных продуктов, соусов и супов на юге Голландии. После изучения ситуации необходимо принять решение о дальнейшей судьбе этого бизнеса: реорганизация или закрытие. Что там не так? Что можно сделать, чтобы привлечь внимание цинично настроенных, состоящих в профсоюзе рабочих и самодовольного, консервативного менеджмента? Удастся ли новым лидерам после оживления и разделения компании на части собрать воедино кусочки бизнеса, не говоря уже о том, чтобы заставить его расти?

Часть 2: «Поглощение». Место действия перемещается из города Осс в Роттердам, где находится голландская штаб-квартира Unilever

и ее крупная и более успешная компания, производящая продукты питания, которую должна поглотить отсталая компания с юга. Слияние и его последствия имеют все характерные признаки классического столкновения культур — сопротивление и отрицание, творческие и не очень творческие трения, победители и проигравшие, радость и боль. Теперь все происходит на глазах у высшего руководства Unilever, которое видит, что молодые и напористые работники готовят «революцию» в одном из подразделений. Но и это — не все. В компании царят разрушение, неопределенность и беспокойство. Многие задают себе вопросы: «На чьей я стороне? Что получится из этого хаоса? И где нам взять новые цели и новый дух?»

Ответы на некоторые вопросы даются в части 3 «Реорганизация». Тема этой части — развитие людей, на первый план выходят команды. Мы видим, как в компании создается огромная инновационная структура из 180 лидеров! Перед ними стоит задача не только изо дня в день управлять делами, им также принадлежит основная роль в развитии мышления и душевного настроя людей, необходимых для продвижения вперед по пути роста. Преодолев сопротивление и боль, люди начали понимать, как важно раскрывать свои эмоции и говорить о своих стремлениях с коллегами, они научились по-новому думать и говорить о бизнесе, своих командах и самих себе. Однако вокруг прогресса, достигнутого благодаря построению команд, затаились циники, скептики и трусы. Что означают эти разговоры о воссоединении и сообществе? Зачем далеко уезжать, собираться всей компанией и участвовать в играх? Почему на этот раз мы должны продвигаться вперед, если раньше у нас ничего не получалось? И не смахивает ли все это на секту, со своим языком, командными флагами и прочей ерундой?

В части 3 рассказывается о развитии людей, командных тренингах и построении сообщества в период приблизительно до середины 1999 года. Часть 4 «Преобразования» начинается с обращения к истории. Мы подробно рассказываем о том, как проходила реорганизация различных подразделений, как они расширяли свои предложения и меняли старые порядки, а также перестраивали отношения с работниками и рынками.

Здесь и начинается разворачиваться будничная драма, характерная для бизнеса. Как одно из подразделений сможет выпустить

новые продукты, выйти на новые рынки, воспользоваться новыми каналами и добиться к 1999 году роста в 13%? Как сможет другое подразделение, после нескольких лет спада, стабилизировать объемы продаж, увеличить долю рынка, способствовать развитию нескольких брендов и полностью изменить отношения с магазинами и потребителями? Как некоторым предприятиям удастся повысить эффективность с 60 до 80% и даже более, а также значительно сократить производственные убытки? И как все они свяжут достижения компании с личными достижениями и сделают эту связь очевидной? Ответы на эти вопросы составляют сюжет Части 4.

В части 5 «Переход» мы переносимся туда, где начинается Введение: в пустыню Вади Рум в Иордании, в начало 2000 года. Во время этого путешествия заканчивается один акт преобразований и начинается другой: 180 лидеров подробно рассказывают о том, как они изменились и как способствовали росту бизнеса, своих команд и самих себя за последние пять лет. Они объясняют, каким видят будущий рост компании. В конце рассказывается о том, как они стараются превратить полученные уроки и традицию роста в процессе, который никогда не должен закончиться... В последней главе мы возвращаемся в Роттердам и отправляемся в Сингапур, где начинаются первые сцены нового акта.

Последняя часть книги не является продолжением истории, она выходит за ее рамки. В части 6 «Готовые рецепты управления преобразованиями» мы отказываемся от роли наблюдателей и обозревателей, а иногда и участников событий. Теперь мы выступаем скорее как учителя или проводники, предлагая методы анализа и понимания произошедших в Unilever событий. Какие уроки могут извлечь другие организации из путешествия Unilever в пустыню? Что способствовало тем жестким и мягким изменениям, которые произошли в этой компании в это время? Можно ли применить этот опыт в других компаниях? Приведет ли к успеху такой подход к организационным преобразованиям в не крупной компании и в местных условиях?

В конце концов, ответы содержатся не столько в наших теориях и анализе, сколько в понимании того, что пережила эта компания. И лучший способ «пережить их опыт» — перейти прямо к действиям и самим пройти за кулисы.

Часть I

Смена курса

Глава 1

Сигнал к пробуждению

Спросите работников, которые там были, какой день им запомнился больше всего? Они все ответят одно и то же: та пятница, в 1995 году, на складе.

Работник завода

Ранним весенним утром 1995 года около полутора тысяч работников компании Unilever Vlees Groupe Nederland (UVGN) собрались у проходных заводов, сели в автобусы и отправились на экскурсию. Пункт назначения — неизвестен. Цель поездки — секрет.

«Я думал, мы едем в парк развлечений Эфтелинг или даже в Диснейленд», — говорит механик завода. Вместо этого людей привезли на склад. Там их встретили недавно назначенный директор по производству Ханс Сейнхаве и новый председатель совета директоров компании Текс Гюннинг.

Весь склад от пола до потолка был заставлен поддонами с испорченными продуктами — 3 700 поддонов. В помещении стоял тошнотворный запах тухлых продуктов. Насколько хватало глаз, повсюду возвышались горы продуктов, не пригодных для продажи: испорченные сосиски в поврежденных банках и порванных вакуумных упаковках, дырявые банки с супами и соусами, плохо запечатанные пакеты с сухими супами и смесями для приготовления соусов. Собранные там продукты на сумму 9 млн гульденов (что составляет 4,3 млн евро) были приготовлены для уничтожения.

Когда работники немного привыкли к виду и запаху в помещении, Гюннинг начал говорить. По воспоминаниям одного из рабочих конвейера, «сначала он говорил очень спокойно, но в конце стал ругать нас последними словами». Менеджеры и бухгалтеры, эксперты по качеству и рабочие обходили ряд за рядом поддоны, считая банки и потерянные деньги. Все думали о потраченных напрасно силах и времени. Затем караван погрузчиков повез поддоны к огромной яме. Туда свалили испорченные продукты и засыпали землей.

Большинство работников компании были поражены, узнав, что у UVGN такие серьезные проблемы с качеством продукции. «Мы понятия не имели, что на самом деле гоним столько брака, — говорит рабочий завода. — Мы были уверены, что производим хорошие продукты. Мы не знали, что нам возвращают столько брака. Главное для нас было количество».

Члены руководства просто смотрели в бухгалтерские книги, где видели показатели прибыльности. Но прибыльность не отражает всей картины. Тот день на складе бракованных продуктов UVGN стал началом путешествия Unilever в пустыню и обратно.

Тонущий корабль

UVGN была создана в 1970 году в Оссе, на юге Голландии, в результате слияния компаний, специализирующихся на производстве мясной продукции и ее экспорте. История каждой насчитывала более 150 лет. До 1995 года компания занималась и производством, и торговлей. Производственное подразделение состояло из четырех предприятий, выпускающих мясные продукты, супы, соусы и сухие смеси. Торговое подразделение продавало продукты под маркой компании через голландскую розничную сеть. Основной бренд UVGN — Unox — был старейшей и крупнейшей торговой маркой среди продуктов питания в Голландии, символом традиционно высокого голландского качества.

Весной 1995 года ветеран Unilever Ханс Сейнхаве стал новым директором по производству, а спустя два месяца к нему присоединился Гюннинг. Они обнаружили, что у компании серьезные проблемы: с 1991 года падали объемы продаж, не росла доля

рынка, снижалась рентабельность, росли расходы. Уровень прибыли удавалось сохранять за счет многочисленных повышений цен. Бухгалтерия умело скрывала настоящие результаты. Товарный ассортимент был перегружен продуктами для медленно растущих и приносящих мало прибыли сегментов рынка. На производстве никому не нужных продуктов терялись огромные деньги. Но и это не все. На пятки наступали прямые конкуренты — CPC и Honig, — а также торговые марки розничных сетей, — такие как Albert Heijn. Конкурирующие компании вроде Campbell's и Heinz показывали двузначные цифры темпов роста.

Займитесь своим делом

Ситуация ухудшалась еще и тем, что с 1993 года UVGN четырежды отзывала свои товары с рынка: в связи с отсутствием основных ингредиентов, неправильным хранением, повреждениями упаковки и т.д. В консервы из говядины добавляли свинину. В сосисках из свежего мяса отсутствовал основной консервант. Самым шумевшим был отзыв горохового супа Unox, основного продукта бренда, в экономичной упаковке которого обнаружили микроскопические протечки. Этот случай едва не привел к закрытию завода в Оссе.

Рост брака заставил руководство завода организовать переработку бракованных продуктов в товар второго сорта. На завод взяли специальных рабочих, которые снимали фирменные этикетки с банок со все еще съедобными супами и сосисками, чтобы их можно было продать со скидкой в магазине компании. Брак значительно превышал спрос на второсортные продукты, и горы бракованного товара поднимались все выше. Никто в UVGN не подсчитывал, какую прибыль компания потеряла от производства и продажи товаров второго, а не первого сорта. Эти цифры никого не интересовали. На заводе считалось нормой, что рабочие занимаются только своим делом, а менеджеры держат дистанцию и с подчиненными, и с начальством. Как-то один мастер пришел к своему начальнику и сказал, что считает себя не вправе получить премию, поскольку завод понес крупный ущерб в размере 2% общего объема из-за нарушения герметичности упаковки копченых свиных сосисок. Начальник цеха

ответил: «Ваша задача следить за работой конвейера, а наша — за качеством». Другими словами, не вмешивайтесь в работу системы — просто делайте свое дело!

На грани гибели

«Эта компания нуждалась в радикальных переменах, — вспоминает Сейнхаве, — она уже ни на что не реагировала. Я видел, что в ней было много хороших людей, но их нужно было разбудить».

Внимание руководства было приковано к прибыльности, никто не смотрел вперед и не думал о стратегии. Развитием персонала практически не занимались. Новых продуктов не выпускали. С 1970-х годов постоянно проводились сокращения и масштабная реструктуризация, в результате чего направление деятельности компании резко менялось — от скотобоен и ручного труда отказались, а общая численность работников к 1995 году сократилась приблизительно с семи до полутора тысяч человек. Тем не менее, сотрудники рассчитывали проработать в компании всю жизнь: многие поступили в нее в возрасте четырнадцати лет и надеялись продержаться до пенсии.

Компания была истощена необходимостью справляться с серьезными изменениями в потребительских предпочтениях и сохранять уровень прибыльности. «Большая часть членов совета директоров были разочарованы и не скрывали этого, — говорит менеджер по работе с клиентами. — Они не были единой командой. Среди них были пожилые люди, чья карьера в Unilever уже заканчивалась. Там был один активный менеджер, но он все время жевал сосиски. Вскоре он умер от сердечного приступа. Его сменил типичный представитель головного офиса, — тот целыми днями просиживал в своем кабинете».

Штаб-квартира Unilever получила предупреждение: или UVGN немедленно меняет политику, или, в случае неудачи, компания выставляется на продажу. Перед руководством встала первоочередная задача, как выразился один менеджер, — «не дать кораблю утонуть». Необходимо было подать сигнал тревоги, причем громкий. Новые лидеры знали, как привлечь внимание людей.

Новый председатель совета директоров

С самого начала было ясно, что стиль менеджмента нового председателя совета директоров отличается от стиля предшественника. Хотя Гюннинг был по образованию экономистом и ветераном Unilever, он не был специалистом по расчетам или корпоративным менеджером в классическом смысле. «Когда я увидел нового председателя совета директоров, произносившего речь на прощании со старым председателем, — вспоминает один из менеджеров, — я подумал, что теперь все изменится. Это было очевидно».

Луис Уиллем «Текс» Гюннинг родился в 1950 году в Нидерландах. В его биографии есть события, которые, по мнению историков, указывают на возможность развития у него лидерских качеств: смерть отца в раннем возрасте, любовь к одной няне и ненависть к другой, раннее отрицание авторитетов и вспышки неповиновения (см. «Крупным планом: Текс Гюннинг»).

Деловая карьера Гюннинга началась в конце 1970-х годов, когда он пришел в аудиторскую компанию Peat, Marwick Auditing, а затем был зачислен в ее стратегическую консалтинговую службу. В 1983 году он начал работать в службе финансового контроля в Unilever, а в 1984 году — в службе контроля голландской дочерней компании Van den Bergh Jurgens, производящей продукты питания. С 1987 по 1989 год его горизонты расширились: он состоял в секретариате специального комитета управляющих директоров Unilever. «Работа с Флорис Мальерс, в то время голландским председателем совета директоров, изменила мою жизнь, — вспоминает Гюннинг. — Я встретил человека, который был гораздо умнее и мудрее меня. Я понял, что должен больше работать над собой и читать больше книг по философии и истории». За время работы в секретариате комитета он смог видеть всю панораму деятельности компании и ближе познакомиться с ее высшим руководством.

Гюннинг увлекается бегом на марафонские дистанции, читает книги по менеджменту, а также классические произведения по психологии и философии. Его описывают как «худощавого, похожего на мальчишку, но в остальном внешне непримечательного человека». Он отличался от других тем, что «всегда старался быть в курсе текущих дел и заниматься ими». Со множеством проблем он столкнулся, когда возглавил UVGN.

Крупным планом: Текс Гюннинг

Как говорит сам Текс, у него было трудное детство: в 1952 году, когда ему было всего два года, на Корейской войне погиб отец. Мать, у которой на руках осталось двое маленьких детей, через два года снова вышла замуж. Мать, дальние родственники и несколько друзей старались обеспечить ему то теплое отношение, которого он не получал от отца.

Видя растущую враждебность по отношению к ее детям, мать Текса настояла, хотя это далось ей нелегко, на том, чтобы дети учились в школе-интернате. Таким образом она пыталась их защитить. В средней школе Текс учился безо всякого вдохновения, ему хорошо давалась математика, но раздражал произвол школьных лидеров и учителей. Окончив школу, он был вынужден совмещать учебу и работу, чтобы оплачивать обучение и пребывание в Роттердамском университете.

Воинская служба в Нидерландах обязательна, и Гюннинг, по примеру отца, отправился служить в Голландский флот. Служба на флоте казалась приключением, но свободолюбивому новобранцу было слишком тесно в рамках военного порядка. Как-то вечером, когда по этикету матросы должны были надеть синюю форму, он явился в джинсах. У него были большие неприятности, и вскоре его просто уволили со службы. «Я получил серьезный урок, — вспоминает Гюннинг. — Я ничего не добился, открыто борясь с системой. В корпоративном мире мне следовало вести себя иначе».

Присоединяется Ханс

Когда начался путь Unilever в пустыню и обратно, Гюннинг как раз вернулся на родину. До этого он работал коммерческим директором представительства Unilever в Таиланде, а затем управляющим директором компании по производству продуктов питания в Австралии. Прожив шесть лет за границей, Гюннинг был полон новых идей и мечтал претворить их в жизнь. Он проводил на заводах компании все свое время, приглашал на важные совещания и встречи простых рабочих и часто ходил в джинсах, а не в строгом костюме.

Он много знает и очень требователен. Со временем Гюннинг заработал репутацию нетипичного для Unilever руководителя — «доступного человека», как выразился один из менеджеров.

«Он понимает проблемы и поддерживает контакты на разных уровнях. Он знает людей по именам. Он знает обо всем, что происходит, и с ним можно говорить. Большинство председателей совета директоров просто сидят в своих кабинетах, и вы видите их два раза в день: когда они приходят и уходят».

Гюннингу повезло, что когда он возглавил руководство компании, там уже работал Ханс Сейнхаве — Гюннинг стал капитаном тонущего корабля, и ему нужен был опытный первый помощник. Ханс был немного старше, хорошо известен в UVGN как «парень с завода». Он отлично контрастировал с молодым новым председателем совета директоров, у которого была репутация и планы, но не было опыта работы на заводе, необходимого чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Когда Ханс стал партнером, Текс быстро завоевал доверие у рабочих и менеджеров, когда те оправались от первого шока. Они стали понимать, о чем он говорит и что стоит за его поступками. Они верили, что его действия продиктованы заботой о компании, ее росте, каждом ее работнике и его чувствах. Эффект был ощутимым. Однако были и сомнения, и оговорки. Вот что думает руководитель лаборатории:

«Я работаю здесь двадцать шесть лет и видел пять или шесть председателей совета директоров. Поэтому подумал, что просто пришел следующий. Их уже столько было... Но Текс привлек внимание. Он мог говорить три часа, и я слушал его, затаив дыхание, и потом обдумывал его слова. Он знал, как нас вдохновить. Но одновременно мы не очень-то доверяли ему: говоришь ты красиво, но сможешь ли все это сделать?»

Удерживая корабль на плаву

Сюрреалистичная сцена на складе бракованной продукции — такой креативный микс из жестких фактов, цифр и выразительной картины ужасающих недостатков, скрывающихся за цифрами, — помогла сделать сигнал к пробуждению более мощным. Как сказал руководитель одного из отделов, «декорации были построены так, чтобы мы поняли: каждый из нас отвечает за этот хаос. Нам нужен был план, который позволил бы за три месяца сэкономить пять миллионов».

Текс и Ханс отобрали группу, с которой они работали, чтобы добиться необходимой экономии. Несколько месяцев они были для этих работников учителями и тренерами, знакомили их с основными концепциями в области бизнеса и финансов. В этот период они проводили на заводах круглые сутки, ходили по цехам и спрашивали рабочих конвейера и мастеров о том, как улучшить производство.

Но чтобы удержать корабль на плаву, требовалось больше, чем эмоциональный шок и идеи по улучшению работы завода, тем более — полученные снизу. Штат компании был раздут на всех уровнях — слишком много работников в корпусе менеджеров, в офисе и на производстве снижали конкурентоспособность UVGN. Для дальнейшего сокращения расходов требовалась настоящая реструктуризация, особенно на производстве свежего мяса, которое за последние двадцать лет отошло на второй план. Немедленного сокращения расходов можно было добиться, закрыв завод по производству свежего мяса, уволив временных рабочих и еще 350 человек.

Продолжение сценария, начало которого разыграли на складе, было ясно: традиционный способ повышения цен вместо производительности больше не пройдет. Повышение производительности будет означать повышение эффективности, а повышение эффективности обеспечит более высокую прибыль. Но чтобы добиться роста в новых областях, компании придется ужаться в других направлениях деятельности. Люди поняли, что в этом процессе будут выигравшие и проигравшие.

Созидательное разрушение

Процессы, происходящие в UVGN, были частью большого процесса пробуждения, который происходил по всей Голландии и в большей части стран индустриальной Европы. Волна «созидательного разрушения» капитализма, принявшая форму движения за качество и массовых сокращений, проводимых по инициативе акционеров, в 1980-х прокатилась по США, а в начале 1990-х — по Великобритании. Уже к середине 1990-х она была на подъеме в континентальной Европе. Мировые гиганты, чьи штаб-квартиры расположены в Голландии, например, Royal Dutch Shell и

Philips Electronics, начали проводить увольнения и запускать программы повышения прибыльности. Компания Unilever не стала здесь исключением.

В США практика продаж активов и увольнений стала распространенным явлением, но в Европе в 1995 году это было еще в новинку. Unilever проводила сокращения очень осторожно, особенно в Голландии, с учетом общей прибыльности корпорации. Советы рабочих — разрешенные государством органы, представлявшие интересы рабочих на заводах, — требовали рассмотрения и урегулирования каждого случая увольнения. В таких условиях на сокращение штата и реструктуризацию могли уйти месяцы и даже годы. И хотя рабочие были в курсе проблем компании, они с подозрением относились к мотивам руководства и обещали пристально следить за процессом по мере его развития.

Особенно внимательно относился к событиям и их потенциальным последствиям Ханс Корнейт, руководитель службы персонала UVGN, который следил за тем, чтобы сокращения штата проходили по всем правилам. Он старался заручиться поддержкой руководства Unilever, чтобы дать возможность группе молодых менеджеров разработать планы по обеспечению кадрами и сократить временных работников. Руководство полностью раскрыло данные о тяжелой финансовой ситуации компании и честно отвечало на вопросы о том, какие рабочие места сокращались и почему. Пожилым работникам предложили выгодные условия более раннего выхода на пенсию. Местных работодателей попросили помочь в трудоустройстве уволенных работников.

Сегодня это — общепринятая практика при проведении сокращений. Но в то время в Голландии компания Unilever была первопроходцем. И работники чувствовали, что старым порядкам в компании пришел конец.

Возрождение организации

К январю 1996 года, через четыре месяца после изменения курса, UVGN удалось сэкономить 4 млн евро. В результате повышения производительности на основных производственных линиях удалось на 18% повысить показатели эффективности производ-

ства. На одной линии эффективность производства повысилась с 60 до 80% всего за три месяца. К марту 1996 года численность персонала сократилась на пятьсот человек.

Но крупные перемены выражались не только в сокращении рабочей силы и быстром росте показателей. Менялось отношение к работе, и появлялись новые амбиции (табл. 1.1). «Это стало началом новой компании, — говорит один из менеджеров по маркетингу. — Мы даже обсуждали все происходящее по-другому. Мы говорили людям: “Вы теперь работаете в *новой* организации”».

«Когда была представлена программа реструктуризации, наш председатель совета директоров обратился к прессе», — вспоминает один из менеджеров по работе с клиентами.

«Он пригласил журналистов из местной газеты взглянуть, что у нас происходит. После этого газета вышла с заголовком — “Упох вкладывает в свой бренд 150 миллионов”. Они не написали о сокращении рабочих мест! Эту тему вообще не затронули. В феврале мы сообщили работникам: если вас не взяли в новую организацию, значит, вы здесь больше не работаете».

Процесс реструктуризации также включал сокращение числа уровней иерархии. На практике это означало увольнение не только рабочих, но и менеджеров. Такое решение привело к дальнейшему сокращению затрат, давало и другие выгоды.

Состоящим в профсоюзе рабочим было проще принимать обширные планы по сокращению расходов, когда они видели, что эти планы также затрагивали и руководящий персонал компании. «Разница была в том, что на этот раз мы видели цифры, — говорит оператор машин. — И мы знали, что сокращения коснулись не только простых рабочих. Если бы люди не понимали необходимость сокращений, их никогда бы не было, поскольку мы бы начали бастовать. Мы не даем просто так устраивать сокращения. Люди знали, что так нужно для будущего компании и их собственного будущего».

В сообщениях об увольнениях рабочих и сокращении числа уровней иерархии и продаже активов, хотя и с уважением обращались с увольняемыми людьми, подчеркивалось, что это дает шанс возродиться — и компании, и персоналу. Некоторые

Таблица 1.1

Что говорили о «старой» и «новой» UVGN работники компаний

«Старая» UVGN	«Новая» UVGN
О структуре...	
Оператор А: У нас были начальники смен, начальники отделов, первые операторы, просто рабочие и т. д. Я общался только со своим непосредственным начальником. А он, в свою очередь, общался с начальниками смен.	Оператор А: Новое руководство сломало всю иерархию. Вместо того чтобы соблюдать иерархию управления, они предложили работникам более низких уровней обращаться непосредственно к менеджеру.
Главный инженер: Старая UVGN была построена по функциональному принципу, в ней были большие отделы инжиниринга и качества. Производство имело почти второстепенное значение. Отделы не общались друг с другом напрямую. Все вопросы решались через начальников. Не было настоящей командной работы.	Менеджер завода: Когда мы начали работать, было непонятно, кто за что отвечает. Сейчас на заводе есть команда, которая отвечает за все, что здесь происходит. Когда возникают проблемы с качеством производства, нет никаких сомнений, кто должен эти проблемы решать. И это будет не отдел качества, а команда всего завода.
Об ответственности...	
Оператор В: Если ломался какой-нибудь станок, мы или наш начальник шли к механикам, и они его чинили. А мы шли в столовую и особо ни за что не отвечали. Начальник работал в офисе, мы его и не видели. Да нам было все равно. У нас была работа, и нам всегда за нее платили.	Директор по продажам: Когда вы работаете, то хотите получать удовольствие от своей работы, и вы также хотите за что-нибудь отвечать. Вы хотите быть частью коллектива. Теперь люди говорят: «За это отвечаете вы». И многим это нравится. Людям нравится за что-то отвечать.
Оператор А: Мы работали ради денег. Ты мог работать сверхурочно сколько угодно. Никаких проблем. Но если ты работал чуть-чуть усерднее других, тебя называли идиотом.	Менеджер по маркетингу: Отрадно было наблюдать, как UVGN превращалась из неприбыльной организации в прибыльную. Появилось чувство коллектива, благодаря тому, что мы работали в маленьких командах, и благодаря людям, с которыми мы работали. Мы все хотели проводить на работе много времени и усердно работать. У нас были обязательства перед своими командами, и мы хотели, чтобы компания добилась успеха.

Продолжение табл. 1.1

«Старая» UVGN	«Новая» UVGN
О стиле управления...	
Рабочий С: На этой стороне улицы был завод, а через дорогу — головной офис. Мы никогда не видели в цехе директора по маркетингу или самого генерального. Только когда случались серьезные проблемы. Они приходили, чтобы ругать нас. В других случаях мы их не видели.	Инспектор: Мы больше общаемся с работниками разных уровней. Ты говоришь: «Может, у оператора есть какие-нибудь идеи?» Это форма признания, хотя тебе и не доплачивают за это. Но это придает твоей работе смысл и чувство удовлетворения. А когда я доволен своей работой, отдача будет больше.

жаловались на то, что руководство действовало слишком жестко и бесцеремонно. Также высказывались опасения, что, как выразился один менеджер, «у них не было планов по поводу людей, которые оказались за бортом». В целом же после того как сокращения закончились, у всех было чувство, что корабль остался на плаву и готов двигаться вперед. Следующий вопрос состоял в том, куда этот корабль должен направиться?

Глава 2

Перестраивая бизнес

**Меморандум председателя
совета директоров**

Решение о судьбе UVGN было непростым. Однако, учитывая эффективность за последние несколько лет, мы приняли решение продать UVGN. Компания будет выставлена на продажу в кратчайшие сроки. Поскольку вы являетесь менеджерами компании, у вас есть возможность выкупить ее акции и стать владельцами. Я советую вам серьезно обдумать такую возможность.

В январе 1996 года всех менеджеров UVGN пригласили в главный конференц-зал, находящийся в здании головного офиса компании в Оссе. На столе перед каждым участником лежал меморандум из штаб-квартиры Unilever. «Unilever решил избавиться от нас, — подытожил Гюннинг, — но вам дается преимущественное право сделать предложение о покупке компании, если вы в нее верите».

После десяти минут обсуждения менеджеры пришли к выводу, что меморандум был ненастоящим, хотя существовала высокая вероятность продажи компании. Чтобы вернуть конкурентоспособность, UVGN надо было сделать больше, чем просто сократить расходы. Необходимо было перестроить бизнес так, чтобы он начал расти.

Новое видение

Начинался 1996 год, а реструктуризации UVGN не было видно конца, по крайней мере, в интеллектуальном плане. «Оставалось только осуществить ее», — говорит назначенный в то время инспектором Хейн Свинкельс и добавляет:

«Необходимо было заново построить бизнес. Как мы будем обеспечивать его рост? Было ясно, что это требовало существенных изменений организации производства на заводах. Непонятно, как приводить в порядок маркетинг и продажи. В этих областях нужны были новые идеи. Кроме общих мыслей относительно категорий продуктов у председателя совета директоров не было: ни отчетливой стратегии, ни идей о том, что делать с Upoh и другими брендами, группами продуктов и т.д. Поэтому мы занялись поиском решений всех этих вопросов».

На собрании менеджеров был разыгран спектакль с меморандумом о выкупе компании. Теперь менеджерам UVGN предстояло срочно разработать общую стратегию роста и отдельную программу для каждого предприятия. Процесс работы над так называемой «Стратегической программой 2002» был построен таким образом, чтобы менеджеры UVGN могли познакомиться с последними идеями, касающимися возможных направлений деятельности, методов работы с индивидуальными клиентами и организациями. Они также получили новые инструменты анализа и интернет-форум, где могли обсуждать идеи и высказывать предложения о том, как следует развивать бизнес. Пожалуй, самым необычным требованием для группы стратегического планирования было беспрецедентное требование читать и говорить по-английски. «Это было очень непривычно, — рассказывает один из менеджеров UVGN. — Английский стал для нас языком делового общения».

Стратегическая программа 2002

Стратегическое планирование не было в новинку ни для Unilever, ни даже для UVGN, тем не менее долгосрочным планированием на пять лет вперед раньше не занимались. Приглашение консультантов для обучения группы менеджеров стратегическому

планированию, а не для анализа и составления готового плана способствовало активизации менеджеров.

Кроме того, «Стратегическая программа 2002» составлялась необычным методом экстраполяции будущих финансовых задач с позиций прошлой эффективности. UVGN начала с постановки недостижимой конечной задачи — к 2002 году удвоить акционерную стоимость компании. В результате группе планирования пришлось отбросить текущие планы и продумать всю стратегию бизнеса заново. Новое видение — стать лидером по производству продуктов питания в Голландии, создав новую передовую культуру питания в стране, — казалось обескураживающей и на тот момент несбыточной перспективой. В то же время Сейнхаве (см. «Крупным планом: Ханс Сейнхаве») и начальники производства должны были продолжать расхлебывать последствия реструктуризации и работать над достижением краткосрочных результатов.

Крупным планом: Ханс Сейнхаве

Ханс Сейнхаве начал работать в UVGN, когда ему было немного за сорок. Он был главным образом специалистом по производству. Коллеги относились к нему как к «забавному маленькому человечку, плохо говорившему по-голландски». Сейнхаве родился в Бельгии и начал свою карьеру в качестве инженера на одном из бельгийских заводов по производству мясной продукции. С начала работы в Unilever в 1983 году он был связан в основном с мясной продукцией. Он последовательно занимал более высокие должности на производстве. Особую известность Сейнхаве получил благодаря внедрению новых технологий и участию в обучении рабочих предприятия. На одном заводе всего за несколько месяцев ему удалось увеличить объем производства в четыре раза. На другом предприятии он решил серьезные проблемы качества и нашел общий язык с рабочими во время крупной политической забастовки. В 1992 году он вернулся на завод по производству мяса в Бельгии, находившийся тогда в кризисе. Ему дали шесть месяцев и все полномочия, чтобы полностью изменить принципы работы завода. Когда весной 1995 года его направили в UVGN, он был готов взяться за очередную, еще более сложную задачу.

Ханс начал с изменения курса UVGN, а затем занялся преобразованием компании, уделяя особое внимание эффективности про-

изводства и предприятиям. В то время как новый председатель совета директоров был скорее лидером «первого плана», призывающим к активным действиям всю компанию — от самого верхнего уровня иерархии, Ханс предпочитал оставаться в тени и, засучив рукава, перестраивать производство «снизу». За глаза его прозвали Коломбо, по имени детектива, роль которого в фильме сыграл Питер Фальк, — из-за потрепанного вида Ханса и его не прямых, но неизменно эффективных методов решения проблем.

От старой логики к новому мышлению

Конкуренты UVGN гораздо более гибко отвечали на движения финансовых рынков. В годовом отчете за 1996 год компания Campbell's объявила: «Акционер является основным, главным и первым из заинтересованных лиц». Компания Heinz сообщила, что «за 2000 год [ее] годовой доход увеличится на двузначную цифру». А CPC International заявила, что «утрет нос конкурентам, когда начнет выплачивать акционерам дивиденды».

Первоначальный пятилетний прогноз прибыльности UVGN был на 300 миллионов голландских гульденов меньше, чем ожидали акционеры. При трезвом взгляде на текущую деятельность становилось понятно, что компания также отставала в плане контроля над производственными затратами и качеством конечной продукции. Хотите знать самую плохую новость? Основного бренда UVGN — Upoh, — всегда имевшего успех на устойчивом рынке, не было среди продуктов, предназначенных для новых и нарождающихся сегментов категорий потребителей. Задача была ясна: построение нового бизнеса потребует от компании нового мышления.

UVGN придется перейти от старой логики к новому мышлению. Суть новых подходов проясняется в таблице 2.1. Согласно старой логике, UVGN ориентировалась только на существующие рынки трех основных продуктов: супы, мясные продукты и соусы. Чтобы двигаться вперед и видеть горизонты своих возможностей, компании нужен был взгляд впередсмотрящий.

Большая часть продуктов, выпускавшихся под брендом Upoh, была нацелена на традиционные сегменты потребителей: домо-

Таблица 2.1

Новое мышление, новый язык	
От старой логики...	...к новому мышлению
Текущие рынки	Горизонты возможностей (перспектива)
Защита сегодняшнего бизнеса	Создание нового пространства для конкуренции
Портфель компаний	Портфель возможностей
Идти за потребителями	Вести за собой потребителей
Максимизировать коэффициент успеха	Максимизировать обучение
Преданность означает вклад	Преданность означает настойчивость

хозяек, покупающих продукты в магазинах, чтобы принести их домой и приготовить обычные голландские блюда. Группа стратегического планирования обратила внимание на меняющиеся привычки в питании: рост потребления легкой закуски и готовых продуктов для еды «на ходу». Они также изучили предпочтения потребителей таких растущих сегментов, как молодые холостые мужчины и незамужние женщины, студенты и дети. Таким образом, они расширили горизонты своих возможностей и создали, если выразаться языком стратегического планирования, «новое пространство для конкуренции».

В результате изучения «структуры потребностей» стало понятно, что растет интерес к здоровому питанию, экзотическим заморским блюдам и к еде как к развлечению. Мыслящие по-новому менеджеры стараются вести потребителей за собой и претворяют в жизнь новые идеи, связанные с расширением брендов и созданием новых линий продуктов.

Учиться быстрее и лучше

Новые идеи будоражили умы, и руководители UVGN принимали их осторожно, но с энтузиазмом. С одной стороны, главной заботой оставался контроль над производственными затратами и

качеством продуктов, с другой — если компания не сможет запустить двигатель роста, — она не выживет и тем более — не обгонит конкурентов и не сможет значительно увеличить акционерную стоимость компании.

Также было ясно, что для решения краткосрочных задач, не говоря уже о воплощении всей программы, необходимы новые возможности. У персонала UVGN еще не было ни навыков, ни уверенности, необходимых для того, чтобы воплотить в жизнь новое видение. В конце концов, успех UVGN будет зависеть от способности компании воспитать людей. Как выразился один из руководителей, «мы должны конкурировать, обучаясь быстрее и лучше их».

Воспитание высокоэффективных работников

Начало обучению работников было положено в первых числах февраля 1996 года, когда двадцать специалистов, работавших с брендом Unox, прошли новый «курс Кови» — программу, построенную на основе идей, изложенных в бестселлере Стивена Кови о развитии личностных качеств под названием «*Семь навыков высокоэффективных людей*» (Stephen Covey «*The Seven Habits of Highly Effective People*»). Эта программа была предоставлена британским подразделением Learning Company. Ханс Корнейт (см. «Крупным планом: Ханс Корнейт») и несколько менеджеров позднее получили свидетельства, дающие право проводить занятия по курсу Кови. Со временем основные концепции программы станут частью повседневного языка компании.

Помимо новой программы Кови, и в Unilever, и в UVGN действовали программы индивидуального развития, включающие оценку уровня знаний и оценку персонала по методу «360 градусов», а также курс развития навыков. Но для того чтобы ориентировать персонал и подготовить его к будущему росту компании, требовалось нечто большее, охватывающее все области жизни — то, чего эти люди никогда раньше не делали.

Вовлекая всю компанию

В теории развития организации в то время наблюдался растущий интерес к так называемой «всесистемной интервенции». Вокруг этой идеи собиралось много специалистов, чтобы обсудить ус-

Крупным планом: Ханс Корнейт

Ханс Корнейт начал свою карьеру с должности менеджера по персоналу в UVGN, а десять лет спустя вернулся в компанию на пост директора по персоналу. В его резюме значатся закрытия и продажи предприятий, и, как сказал один из его коллег, «он хорошо справляется с делами, в которых нужно проявить твердость», и «блестяще проводит реструктуризацию компаний». Когда он начал работать директором по персоналу, основной задачей компании было снижение расходов. Руководство компании представляло собой сложную иерархию, и менеджеры не заглядывали далеко вперед. Ханс считал, что так дела не ведут, особенно если ставится задача достижения экономического роста.

Ханс (отец трех дочерей) был первопроходцем в преобразованиях путем развития персонала, внедрив программу тренинга по книге С. Кови. «Чтобы донести до людей идею о необходимости преобразований, — говорит он в начале каждого курса обучения, — необходимо хоть немного подготовить почву». Далее следовал рассказ о том, как сложно ему было воспитывать младшую дочь, умницу и красавицу.

«Думаю, что то, чем я занимаюсь сейчас, на 90% отличается от того, чем я занимался пять лет назад, и это здорово! — говорит Ханс. — Снижение расходов приносит чувство удовлетворения, но не доставляет настоящего удовольствия. Удовольствие получаешь, когда вводишь показатели, новые элементы и видишь реальные перемены, видишь, как трансформируются процессы и все показатели, которые стоят за ними. Удовольствие получаешь, когда удастся изменить мышление и больше не работать по-старому».

ловия ведения бизнеса и развить новые методы и новые навыки. Кроме того, совершенствовались и завоевывали последователей различные методы организационного обучения. Используя оба подхода, UVGN решила собрать вместе весь персонал организации на так называемой «Обучающей конференции».

Джеффу Питту, преподавателю курса Кови, поручили организовать и провести это мероприятие. Для руководителей и работников было в новинку собираться вместе для чего-то более значительного, чем простая презентация. Им пришлось разговаривать, вместе делать нечто, чего они раньше никогда не делали, и испытывать эмоции, связанные с совместным обучением чему-то

новому. Они не только узнали о текущем состоянии дел, но поняли смысл плана роста компании и свою роль в его реализации. Они выполняли групповые упражнения, преодолевали трудности и получали удовольствие от совместного, а не индивидуального обучения.

Мероприятие проходило под лозунгом, который тщательно выбирали заранее. Этот лозунг должен был подтвердить задачи компании, признать успехи и поставить новые, на первый взгляд невыполнимые, задачи на ближайшие полгода.

«Все зависит от людей»

В феврале 1996 года все работники UVGN собрались в тематическом парке «Волшебная страна» (Land van Ooit) близ города Дрюнен в голландской провинции Брабант. Они подошли к огромному шатру, и когда зашли внутрь, раздались громкие звуки рок-н-ролла — их приветствовали местные артисты.

Первая Обучающая конференция задала тон тому, что потом назвали «новое начало» UVGN. Все собрались вместе: заводские рабочие, специалисты, занимающиеся продажами и маркетингом, работники офисов. Все слышали и видели цифры показателей работы компании. Все говорили о бизнесе и рассказывали о себе. Все были одеты неформально, даже начальство было в джинсах. На всех были футболки с надписью «Все зависит от людей».

На сцену поднялся новый председатель совета директоров и начал говорить о бизнесе. Яркие слайды проецировались на огромный экран у него за спиной. Потом были групповые задания, развлечения, видеофильм о самых ярких моментах этого дня. А в конце — банкет и праздник! Это была смесь яркого представления и демонстрации высоких технологий — своего рода информационно-развлекательное шоу, которые даже до сих пор редко устраивают на корпоративных конференциях. Представьте, какое это произвело впечатление в Южной Голландии в 1996 году.

После того как работники познакомились с состоянием дел компании, всех пригласили разделить на маленькие группы, чтобы попытаться установить связь между личными устремле-

ниями и задачами компании и поговорить о них. Все говорили о том, как они видят развитие бизнеса в ближайшие пять лет, делились своими надеждами и тревогами.

Большинство заводских и офисных работников впервые в жизни участвовали в подобном мероприятии. Некоторым было сложно участвовать в экспериментальных занятиях, но, в конечном счете, большинству понравилось все, что там происходило, и они охотно соглашались выступать в новых ролях. «Было такое чувство, будто начинается новая жизнь», — говорит один из менеджеров завода и добавляет:

«Это дало результаты. Атмосфера была позитивной. Мы могли сказать: “Смотри, чего мы добились — расходы сокращаются и опять вписываются в логику бизнеса...” Мы поняли, что такие обучающие конференции надо проводить чаще».

В течение следующих месяцев футболки, розданные на конференции, и видеофильм о самых ярких моментах того дня служили напоминанием о празднике и об обещаниях, которые дали все друг другу. Каждый участник получил пластиковую карточку с тезисами конференции. На одной стороне была изображена мозаика, сложенная из кусочков с надписями «производительность», «качество», «инновации», а на другой — перечислены цели компании, которые ее работники обещали сами себе достигнуть.

Вторая обучающая конференция проходила по той же схеме: энергичная музыка в начале и конце дня, видеофильм об основных событиях дня, презентация в оптимистичном стиле и руководители вместе с рабочими в свободно образованных маленьких группах участвуют в дискуссиях и делают упражнения из серии «обучение на опыте». Одно упражнение состояло в том, чтобы научиться жонглировать. Это простое задание наглядно демонстрировало, что каждый может освоить новые приемы. Главная мысль заключалась в том, что для роста бизнеса нужны новые способности. Упражнение «летающая информация» демонстрировало преимущества коллективных усилий.

«Основная идея, — говорит один из инженеров UVGN, — состояла в том, что если ты хочешь учиться и получаешь профессиональную подготовку, то можешь освоить гораздо больше, чем

думаешь. Ты способен на гораздо большее, чем думаешь». На этот раз на пластиковых карточках была только одна фраза, отражавшая долгосрочную перспективу и стратегическую цель компании: «двукратный рост».

Команда может больше

Другой частью политики «нового начала» в 1996 году стала программа «Всеобщего ухода за оборудованием» (Total Preventive Maintenance, TPM). Со временем аббревиатуру TPM стали расшифровывать как «Teams Perform More» («Команда может больше»). Спонсором программы выступила Unilever, которая, так же как и ведущие автомобильные, электронные и высокотехнологические компании, интересовалась японскими методами повышения производительности и качества. В UVGN программу TPM рассматривали как еще один метод развития персонала и построения бизнеса.

Для начала Unilever отправила в Японию старших менеджеров по производству и качеству, чтобы они прошли подготовку у специалистов по TPM на местных заводах. Компания UVGN, где внедряли практику наделения полномочиями и развития людей, отправила шестнадцать человек, находившихся на разных уровнях иерархии, в поездку для посещения японских компаний. Большое число специалистов, в том числе работников предприятий и представителей профсоюза, отправились перенимать опыт на европейские предприятия.

О программе TPM было объявлено на первой Обучающей конференции UVGN в феврале. Она началась в апреле с программы тренинга четырех пилотных команд. Хосе Каванна из консалтинговой фирмы Proudfoot приехал, чтобы учить, тренировать и добиваться прогресса. К июлю в результате интенсивных тренингов, семинаров и поездок для получения опыта японских и европейских компаний у UVGN было уже тридцать шесть команд, сообщивших об улучшениях в работе и делящихся друг с другом новым опытом.

Поездки для получения опыта стали настоящим стимулом. «Все мы, операторы и техники, — говорит один из операторов завода, — ходили с широко раскрытыми глазами и все время

спрашивали, как научиться делать так же». На новые действия рабочих, мастеров и менеджеров вдохновила программа TPM — сформированный ею новый образ мыслей. Вот как говорит об этом один из менеджеров завода UVGN:

«Программу TPM должен внедрять не я, а мастер, находящийся у меня в подчинении. Это — способ развития людей, поэтому я постоянно заставлял своих мастеров обеспечивать выполнение TPM. Я старался создать им возможности для этого, отправлял на учебу и давал им необходимые инструменты или деньги».

При внедрении TPM не обошлось без ошибок. Некоторые операторы машин хотели мчаться вперед, толком не научившись еще ходить. Они энергично поддерживали идею TPM на словах, но продолжали работать по-старому, не освоили новые методы и не привыкли к необходимой дисциплине. Рост эффективности на различных линиях был разным. Методология TPM не предполагает быстрых побед. Изменение культуры на заводах требовало времени и продвигалось мелкими шажками.

Руководство стало прислушиваться к мнению людей, и это — самый важный результат. «Людей, которые до 1995 года просто стояли у машин и выполняли свою работу, теперь стали слушать, — говорит один из операторов машин. — К их идеям стали прислушиваться. Если кто-нибудь предлагал что-нибудь изменить в машинах, которые стоили больших денег, его предложение принимали».

Приход молодых лидеров

После того как компания обнародовала свой стратегический план и запустила TPM и тренинги по программе Кови, настала пора набирать скорость и демонстрировать достижения.

На ранней стадии сбора фактов и пересмотра политики компании Гюннинг и Сейнхаве пошли в обход формального руководства компании и искали творчески мыслящих людей со свежими идеями. Они собрали группу неформальных лидеров, отбирая людей с острым аналитическим умом и желанием внедрить лучшие достижения бизнеса, — людей, не отягощенных прошлым. Среди них был главный инженер Рейн Эттема,

финансовый директор Кес Экельманс и бухгалтер Хейн Свинкелс, а также молодые талантливые работники низшего звена, в том числе Мик ван Эттингер, Эверт Бос, Ад ван Урс, Руф ван Дейн и Роб Схарлакенс. У большей части специалистов этой группы было слишком мало формальной власти, чтобы осуществлять изменения в масштабе компании. Они сталкивались с членами совета директоров, у которых были другие представления о том, кто за что отвечает.

Откровенно говоря, высшему руководству компании явно не хватало идей и навыков, необходимых для поддержания программы роста UVGN. Многие члены совета директоров попали туда благодаря своим аналитическим способностям и готовились к индивидуальной работе, которой обычно занимаются менеджеры по финансам. И хотя они эффективно управляли работой компании в стабильной среде, им не хватало знаний реалий бизнеса и честолюбия, необходимых для роста бизнеса в новых условиях перестройки, не говоря уже о двукратном повышении эффективности. Таким людям следовало найти замену.

«Этот вопрос практически не обсуждался», — говорит Ханс Корнейт и продолжает:

«С первого дня всем стало ясно, что происходит на самом деле. Важно было выбрать двух-трех человек, занимавших довольно высокое положение в иерархии, и уволить их. И так — изо дня в день. Не только потому, что они плохо работали, но чтобы дать понять, что мы можем без них обойтись. Это было очень важно. В иерархии нашей компании было слишком много ступеней».

Практически все понимали, что эти изменения абсолютно необходимы для настоящих перемен. Менеджер завода вспоминал, что даже одна из работниц столовой как-то высказалась насчет иерархии. «На корабле слишком много капитанов!» — сказала она. «Вы совершенно правы, — ответил Гюннинг, — мы с этим разберемся!» Спустя две недели компания ликвидировала целую ступень иерархии, отправив домой группу менеджеров завода. «Это был сильный шаг, — говорит один из менеджеров завода, — особенно потому, что работники, находящиеся у них в подчинении, чувствовали, что они всегда были правы».

Вклиниваясь в ряды

Чтобы найти новых руководителей для каждого вида бизнеса, Гюннинг и Сейнхаве стали вклиниваться в ряды молодых лидеров. Как и раньше, люди, которых они выбирали, не были похожи на типичных честолюбивых топ-менеджеров Unilever. Эти новые лидеры действовали быстро, были энергичными, имели деловую хватку. У них не было университетского образования, и они обучались менеджменту на практике, стремились к успеху, — и некоторые из них были очень молодыми. Эти люди должны были задать новое направление движения и тон бизнесу. «Основная идея состояла в том, что мы создавали новую организацию, — вспоминает главный инженер Рейн Эттема, — мы создавали новый стиль управления, формулируя новую стратегию компании. За столом собралась команда очень молодых менеджеров. Это было очень непривычно». Один из них, Руф ван Дейн, например, проработал в UVGN всего три года. Он поступил в компанию в 1993 году на должность руководителя смены предприятия по производству соусов. В 1995 году его повысили до руководителя производства. Теперь же он распоряжался всем заводом и отвечал за все прибыли и убытки.

В отделах маркетинга и продаж ситуация была не такая, как на заводах. Там не было многообещающих лидеров, заметных с первого взгляда. «В отделах маркетинга и продаж у председателя совета директоров не было никого, на кого бы он мог положиться, — говорит один из контролеров. — Ему приходилось копать, пока он не находил очень молодых людей, с которыми мог работать». Выдвигая новых лидеров, минуя иерархические уровни организации, Гюннинг полагался скорее на потенциал этих людей, а не на их опыт. У молодых людей не было опыта, и пока не испытает их на деле, не узнаешь, на что они способны. Как будут реагировать опытные работники на этих новобранцев? Будут ли молодые лидеры пользоваться авторитетом? А что если их работа не принесет нужных результатов? «Мы много раз рисковали, — говорит Гюннинг. — Я помню, например, как мы назначили Руфа руководителем производства, у него в то время не было опыта, он был очень молод для такой

должности. Мы хотели работать по-другому. И мы хотели дать понять, что готовы на риск. Мы поручили эту работу Руфу, и он оправдал наши надежды».

На сцену выходит Upoh

В результате реструктуризации 1995–1996 годов и экономии расходов компанию можно было сравнить с кораблем, из которого не требовалось постоянно откачивать воду и он мог, пусть и не двигаться стремительно, но уверенно держаться на плаву. Теперь, когда новые лидеры были расставлены по местам, и компания получила экономию в результате увольнений и сокращения числа уровней иерархии, можно было вкладывать новые инвестиции. Обязанности перераспределили, и отдельные направления бизнеса стали сами нести ответственность за свои прибыли и убытки. Сцена была подготовлена для новых видов деятельности, которые должны были привести компанию к росту.

В середине 1996 года был продан завод по производству свежего мяса Zwan, а к концу года показатели эффективности UVGN выросли на 25%, и, не считая продажи завода Zwan, общие расходы в целом сократились на 48 миллионов голландских гульденов. В результате освободились средства для реинвестирования в развитие брендов. Продукт, предназначенный для занятых людей, «Chicken Tonight» («Вечерний цыпленок»), был запущен повторно — как «удобное блюдо быстрого приготовления» для семейных и несемейных людей. При повторном запуске жидких супов под брендом Upoh внимание обращалось на полезные ингредиенты. И вскоре восприятие бренда полностью изменилось.

Хотя марка Upoh была хорошо известна, ее до сих пор рассматривали как неяркий бренд, который на полках магазинов в основном узнавали домохозяйки. Изменения его имиджа начались с грамотно построенной рекламной компании, которой помогли удача и интуитивная прозорливость.

Часть II

Поглощение

Глава 3

Слияние или поглощение?

«До нас дошли слухи, что UVGN сольется с VdBN и Гюннинг может занять место нашего председателя совета директоров. Мы ожидали его прибытие со страхом и ужасом».

Директор по продажам

Начало 1997 года выдалось на редкость морозным. Замерзли все каналы Голландии — такое случается не часто — раз в десять лет. Тогда в стране устраивают спонтанный праздник под названием *Elfstedentocht*. В этот день на всех каналах, соединяющих одиннадцать городов страны, катаются на коньках. Никто не работает, и все, кто может встать на коньки, направляются на каналы, чтобы весело провести день. *Elfstedentocht* становится главной новостью дня, о нем говорят по телевизору и пишут во всех газетах. Десятки тысяч людей в больших и маленьких городах выходят на лед.

Несколькими месяцами раньше жарким летним днем в Китае было принято решение закупить 500 000 оранжевых вязаных шапочек с логотипом Upox. Ни у кого не было особого плана, как их использовать, но это была выгодная покупка, и те, кто принимал решение, надеялись, что когда-нибудь эти шапочки пригодятся. Когда наступил *Elfstedentocht*, маркетологи UVGN устроили мозговой штурм. Вскоре они стояли у каналов и раздавали оранжевые шапочки всем, кто шел кататься на коньках. Тысячи людей в шапочках национального цвета Голландии с логотипом Upox привлекли в тот день внимание всей страны.

Затем, в порыве энтузиазма, десятки специалистов, работающих с брендом Unox, собрались вместе, сняли с себя почти всю одежду кроме оранжевых шапочек и устроили праздничное погружение в воды беспокойного Северного моря.

Смотрела вся страна

«На всех были шапочки с логотипом Unox, которые мы раздали, — говорит директор по персоналу Корнейт, вспоминая о том дне. — Это событие транслировало телевидение в течение почти четырнадцати часов. Это была фантастика! Смотрела вся страна!» На следующее утро бренд Unox и оранжевые шапочки появились на первых полосах национальных газет — такую рекламу не купишь ни за какие деньги.

«Мы давно искали мероприятие, к которому бы хорошо подошел бренд Unox, — вспоминает менеджер по работе с клиентами компании. — И тут наступил *Elfstedentocht*... Мы раздавали суп и сосиски прямо на льду. На следующий день в газетах появились заголовки “Спасибо, Unox!” Все забыли о пыльных полках — имидже, с которым раньше связывали бренд».

Оранжевые шапочки с логотипом Unox, розданные катающимся на коньках людям, стали гениальной рекламой бренда, теряющего свою долю рынка и считающегося скучным. Такая реклама рождается из редкого сочетания планирования и интуитивной прозорливости. После решения проблем качества улучшился вкус продуктов, через некоторое время повысилась рентабельность, но чтобы отвоевать значительную долю рынка, требовалось по-новому позиционировать продукт и сделать более привлекательным бренд.

После знаменитого катания на коньках Unox стал ассоциироваться с весельем и энергией, что улучшило имидж компании и повысило гордость работников за свой продукт и работодателя. Купание в Северном море имело особое значение: это было похоже на воскрешение компании через крещение. Это купание символизировало возрождение организации, которая была готова взяться за новую задачу, поставленную в новом году: слияние с другой компанией, принадлежащей Unilever, и превращение в самую крупную продовольственную компанию в Нидерландах.

Парень из UVGN

Объявление о том, что председатель совета директоров UVGN после объединения с Van den Bergh Nederland (VdBN) возглавит новую компанию, вызвало массу толков. «Мы слышали, что Гюннинг перелопатил всю UVGN, — говорит директор по продажам VdBN. — До нас также дошли слухи, что UVGN будет сливаться с VdBN и что Гюннинг может занять место нашего председателя совета директоров. Слух имел явно отрицательную окраску».

VdBN была старше и больше. Она была одной из двух компаний, из которых выросла сама Unilever. Ее история восходила к Антону Юргенсу и Симону ван ден Бергу, голландским торговцам мясом и одним из первых производителей маргарина, которые до 1870 года были конкурентами, но затем объединились и в 1927 году создали «Маргариновый союз» («Margarine Union»). Вскоре «Маргариновый союз» объединился с компанией англичан братьев Леве (Lever), в результате чего и образовалась компания Unilever, которая назвала свой завод по производству маргарина в честь Ван ден Берга и Юргенса.

Другая ветвь семьи VdBN восходит к 1884 году, когда Й.К. ван Маркен открыл в Голландии завод по производству растительного масла. Он начал изготавливать масло из арахиса, который является основным компонентом маргарина. В 1987 году фирма Маркена объединилась с аналогичной компанией из Бордо, которую возглавлял тогда Эмманюэль Кальве. «Кальве» (Calvé) стало именем бренда, куда вошли новые продукты (в том числе арахисовое масло), которые начали выпускать на заводе в голландском городе Делфт. В 1991 году компания Van den Bergh & Jurgens объединилась с Calvé. Новую компанию сокращенно называли VdBN.

Как такое может случиться?

Когда было объявлено о слиянии с UVGN, VdBN являлась крупнейшей продовольственной компанией Голландии и Великобритании. Там же находились ее международные штаб-квартиры. Из окон офиса VdBN было видно здание головного офиса Unilever

в Роттердаме. Маркетологи со всей Европы стекались в компанию, известную как «Университет брендов». UVGN была расположена в южной, провинциальной, части Голландии, вдалеке от крупных корпораций, и явно не притягивала к себе таланты. Что она могла дать объединенной компании?

В VdBN реакции на слияние были различными: от шока и скептицизма до пренебрежительных высказываний относительно перспектив перемен. Вот несколько таких высказываний:

- *Менеджер по поддержанию качества:* «Обычно поглощающей становится более богатая и сильная компания. Поэтому председатель совета директоров Van den Bergh должен стать председателем совета директоров обеих компаний. А в данном случае все получалось наоборот, что вызвало шок у “маргариновых королей”. Если парень из UVGN станет председателем совета директоров, это будет иметь серьезные последствия».
- *Директор по продажам:* «Нас застали врасплох, и мы подумали: “Нас, такую большую компанию, поглощает эта убыточная UVGN. Как такое может случиться?”»
- *Менеджер по маркетингу:* «Слухи о переменах в UVGN рождали беспокойство и неуверенность. Мы думали: “Мы компания Van den Bergh. Нам не нужны перемены, поскольку мы непобедимы.”»

Еще одно «новое начало»

Став председателем совета директоров VdBN, Гюннинг пообещал, что там он также введет «новое начало». Но, как выразился один из наблюдателей, «существует огромная разница между задачами “спасти бизнес” и “справиться со слиянием”». Последняя — более масштабная и сложная задача. Решится ли он посягнуть на основы бизнеса?

Логика слияния UVGN и VdBN была ясной. Объединение двух штаб-квартир и функций персонала приведет к немедленному сокращению расходов и экономии масштаба всего бизнеса. Объединенная компания могла выступать от единого лица в розничной торговле и консолидировать свою деятельность в области

закупок, рекламы и дистрибуции. Это была бы крупнейшая продовольственная компания Нидерландов.

За несколько месяцев до слияния Марейн ван Тигтелен, специалист по финансам, который начинал работать в корпорации, а затем перешел в UVGN, подготовил анализ затрат и выгод различных вариантов слияния двух компаний. В результате было сделано четыре вывода:

- В компании планируется два подразделения: одно будет заниматься продуктами, которые можно намазывать на хлеб — спредами, и маслами для жарки — продуктами, которые VdBN изготавливала из желтых жиров; второе — новыми продуктами под брендом Unox и несколькими брендами VdBN (см. рис. 3.1)

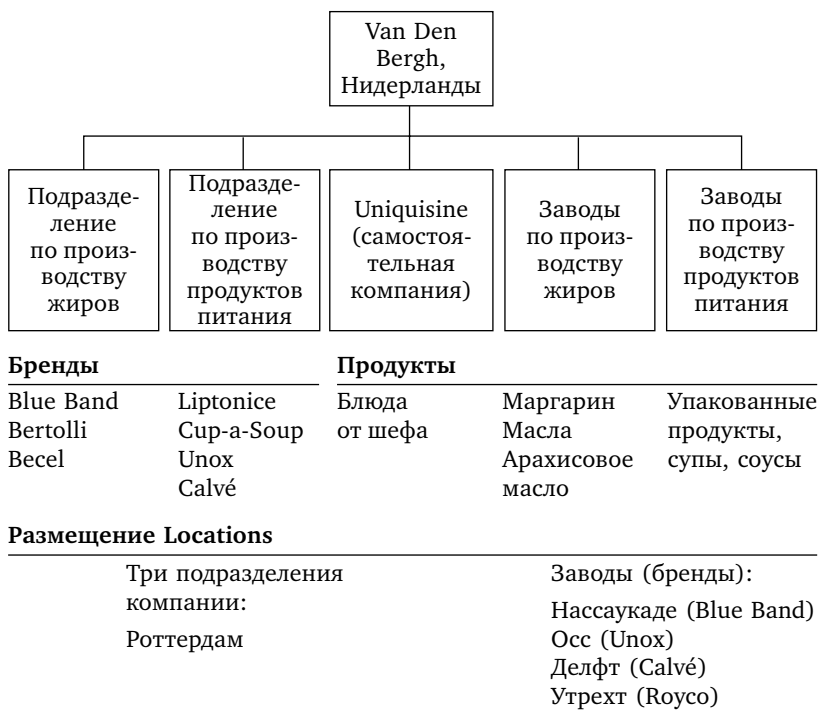


Рис. 3.1. Структура объединенной компании VdBN

- Заводы будут организованы так, чтобы снабжать продуктами и жирами соответствующие подразделения, которые станут их рекламировать и продавать.
- Будет создана небольшая кулинарная компания Uniquisine, которая начнет продавать продукты ресторанам и кафе.
- И, наконец, штаб-квартира будет расположена в Роттердаме, и объединенная компания будет называться Van den Bergh Nederland. Названия брендов сохранятся, чтобы потребители по-прежнему могли без труда их узнавать.

Самое быстрое слияние, какое можно себе представить

Высказывались различные мнения по поводу скорости объединения. Некоторые считали, что понадобится «год или около того», чтобы разобраться в ситуации, выработать планы и завоевать доверие людей. Гюннинг решил по-другому — сделать это быстро и в один этап:

«Это было самое быстрое слияние, какое можно себе представить. Оно началось через шестнадцать дней после принятия решения. Мы должны были сдвинуть с места целую компанию, продать некоторые офисы и выработать новую структуру. Люди должны были занять свои новые места, системы — объединиться. Также необходимо было гармонизировать условия торговли. Кроме того, нужно было перевезти членов семей и имущество работников.

Для компании, в которой царил полный беспорядок [UVGN], длительный переходный период окончился бы катастрофой. Вот почему было принято решение о быстром слиянии. Мы сформировали подразделения, которые полностью отвечали за свои прибыли и убытки. Оглядываясь назад, могу сказать, что это было фантастическое решение. Среди людей, работающих в подразделениях по производству продуктов и жиров, а также на заводах, были особо преданные работники, которые должны были справиться со своими задачами. Начался болезненный процесс объединения, но люди знали свои обязанности и сосредоточились на их обдумывании и выполнении».

Не взирая на коммерческую логику, существуют психологические факторы, затрудняющие слияние равномогущих компа-

ний — даже если речь идет о подразделениях внутри одной фирмы. Каждая сторона по плану должна была получить и потерять некоторые преимущества, но многие вещи должны были остаться без изменений. Однако работники VdBN явно опасались, что их коллеги из южной Голландии будут доминировать над ними. «Гюннинг сказал, что дает нам сто дней, — говорит менеджер по маркетингу из VdBN. — Не знаю почему, но он рассматривал процесс слияния как личный вызов. Может быть, это связано с какими-то событиями его молодости или с опытом работы в VdBN. Я никогда не забуду, как он повторял: “Мы покажем, как сильна UVGN и как пуста Van den Bergh.”»

А вслед за страхом пришло противодействие. Как выразился директор по связям с общественностью VdBN, «мы чувствовали, что мы — великая компания. Мы переживем этого председателя совета директоров, пусть приходит, если хочет, но мы будем работать так, как работали всегда. Люди думали, что эти ребята из UVGN — любители, и станут учиться у них, когда переедут в Роттердам».

Неудачное вступление в должность

Естественные страхи усилились еще больше из-за неловкой и двусмысленной ситуации, возникшей в день вступления нового председателя совета директоров в должность. Уходящий председатель и члены совета директоров собрались, чтобы встретить нового председателя у главного входа в штаб-квартиру VdBN. А Гюннинг прошел через завод с набережной Нассаукаде, расположенный позади офисного здания, чтобы поприветствовать рабочих, некоторые из которых работали там еще двадцать пять лет назад, когда Гюннинг, учась в колледже, подрабатывал на конвейере. Некоторые расценили это как близость к «простым людям», а некоторые — как «игру на публику». В любом случае эта «увертюра» была предвестником дальнейших размолвок.

Далее последовал ряд острых вопросов о состоянии бизнеса. На нескольких встречах Гюннинг задавал вопросы о прибыльности VdBN, планируемых объемах производства и выражал обеспокоенность по поводу планов по маркетингу. За несколько

месяцев, предшествовавших слиянию, он внимательно изучил данные аудиторской проверки. У него возникло законное беспокойство по поводу состояния дел компании. Но когда он вступил в должность, его стали обвинять в том, что он указывает им, что делать, вместо того, чтобы попытаться помочь людям глубже вникнуть в ситуацию.

«Я очень хорошо помню, как Гюннинг хвалил UVGN и говорил, что там все в порядке, — вспоминает один из менеджеров по продажам и сервису. — Он сказал, что в Van den Bergh все наоборот... что компания пребывает в спячке». Непонимание и сопротивление росли. «Возьмите лозунг “новое начало”, — говорит менеджер по производству VdBN. — В моем понимании он означает следующее: все, что у нас есть сейчас, — ерунда. Кто сказал, что мы должны все начать сначала!.. Было много разногласий.»

После прощального вечера предшественника Гюннинга разногласия достигли апогея. В тот день, по словам одного из менеджеров, «Текс отказался по традиции закрыть завод на время вечера. Когда вечер начался, Текс стоял, сложив руки на груди, и наблюдал за происходящим. По его лицу было понятно, о чем он думает». Когда Гюннинг произносил речь, он позволил себе несколько высказываний, ставящих под сомнение производительность VdBN, и испортил всем настроение.

Первое выступление нового председателя совета директоров на новой, большей по размеру сцене оказалось настоящим провалом. Более того, критика, которая, как он надеялся, станет сигналом к пробуждению, не вызвала никакой тревоги. Как вспоминает один из менеджеров, «мы чувствовали отчуждение, поскольку считали, что мы уже изменились. Наш новый начальник все время унижал нас».

Оглядываясь назад, Гюннинг признает, что при вступлении в должность допустил ошибку: «Я работал в этой компании с восемнадцати лет. Я знал, что это хорошая компания, и ценил ее давнюю историю. Но я также знал, что она годами снижала объемы производства и теряла долю рынка. Когда я увидел этот пышный праздник, я запаниковал. Я почувствовал их затаенные слабости — отсутствие реализма и скромности. Я захотел сбить с них спесь».

Столкновение культур

Слиянию двух компаний также мешали различия в их истории, структуре, рынках, продуктах, географическом расположении и людях. Интеллектуалы из VdBN, горожане северной Голландии, ориентированные на маркетинг, с трудом находили общий язык с приземленными, ориентированными на работу на фермах или заводах южанами из UVGN. Эти различия стали очевидны в их отношении к слиянию и стилю управления — классическое столкновение культур (табл. 3.1).

Долгое время после слияния в новой компании говорили «мы» и «они». Одни работники VdBN цеплялись за свои прошлые достижения и чувство превосходства над «фермерами» из южной Голландии. «У нас была высокопрофессиональная организация, — говорит один из менеджеров по работе с клиентами. — У нас было больше данных, чем в UVGN, более давняя история и более опытные люди. Наш бывший председатель совета директоров предлагал лозунги типа «Давайте вводить новшества». Я думаю, это создавало более позитивную атмосферу».

Другие приветствовали перемены. Откровенность в обсуждениях и растущее понимание реальных условий ведения бизнеса давали ощущение обновления. Бывший генеральный директор подразделения, занимающегося жирами, вспоминает:

Таблица 3.1

Высказывания работников VdBN и UVGN о различиях культур в компаниях

VdBN	UVGN
Общая информация...	
Местоположение: Роттердам, рядом со штаб-квартирой Unilever.	Местоположение: Осс, юг Голландии.
История: одна из двух компаний — основателей Unilever, имеет вековую историю.	История: мясной бизнес с вековой историей.
Бизнес: прибыльный.	Бизнес: убыточный.
Люди: интеллектуалы, разбирающиеся в рынке, с городским лоском.	Люди: приземленные заводские рабочие, «фермеры» и «ковбои».

Продолжение табл. 3.1

VdBN	UVGN
Мысли по поводу слияния...	
Менеджер по маркетингу А: Мы были уверены, что лучше всех в мире разбираемся в маркетинге, особенно что касается маргарина.	Начальник смены: Мы начали с разрушения старого и угроз закрыть завод. Мы стояли перед глухой стеной. Мы хотели выжить и понимали, что нужно меняться.
О стиле руководства...	
Директор по продажам: Это была организация со сложной иерархией. Отношения с клиентами всегда были «фантастическими», но никто не желал пускать их на свою территорию. У нас были цели, но нас особо не волновало, достигаем мы их или нет.	Генеральный директор подразделения по производству продуктов (бывший): В UVGN люди привыкли работать небольшими командами. Все, что они делали, можно было обсуждать.
Генеральный директор подразделения по производству продуктов (бывший): Компания Van den Bergh была хорошо организована — как министерство маркетинга. Множество процедур, людей и пр.	Менеджер по дистрибуции: В UVGN была более спокойная обстановка. Люди чувствовали себя более комфортно и были больше удовлетворены работой. Их не перегружали всякими формальными процедурами, и они работали более творчески.
Директор по продажам: Мы привыкли к тому, что отношения строились сверху вниз. Тебе не позволяли вступать в дискуссии. Кто-то за тебя решал, какой должна быть твоя компания. У тебя не было решающего голоса.	Генеральный директор подразделения продуктов (бывший): Когда я пришел работать в UVGN, компания была похожа на питейное заведение или городок на Диком Западе, в который пришел новый шериф. Но, в конце концов, компанию «освободил» один из топ-менеджеров, непосредственно работавший с ними и вкладывающий в работу много энергии и сил.

«Самая большая проблема культуры старой VdBN состояла в том, что она была насквозь фальшивой. Компания слишком перевозносила свои так называемые “успехи”. Она делала акцент на работу в команде, но это не было настоящей работой в команде. Это скорее выглядело так: “Давайте похлопаем друг друга по спине и скажем, как здорово мы работаем”. Они избегали реально смотреть на происходящее.»

Перед объединившимися компаниями встала задача научить-ся вместе смотреть правде в глаза и выработать видение будущего. Для этого надо было отвлечься друг от друга и заняться изучением рынка, конкурентов и запросов потребителей. Новому председателю совета директоров предстояло познакомить менеджеров VdBN, как он познакомил менеджеров UVGN, с основами бизнеса. Короче говоря, объединенная компания, теперь работающая под именем VdBN, должна была «пройти курс психотерапии».

Глава 4

Процесс «лечения»



Аналогия с «лечением» была выбрана неслучайно. Цель курса психотерапии для организации, как и для человека, состоит в том, чтобы выработать ясное, реальное представление о себе и положении своих дел. В VdBN процесс «лечения» начался с подробного изучения фактов и цифр, особенно относящихся к производству желтых жиров.

Внезапно перед компанией, где все считали, что они лучше всех, поставили зеркало. И в зеркале стало видно, что все — ужасно плохо. Новым лидерам, пришедшим из UVGN, было легче увидеть необходимость перемен, чем тем, кто десятилетиями праздновал успехи.

«Простой график оказался очень наглядным, — говорит директор по персоналу о графике, изображенном в начале главы. — Он показывает, что происходило с объемом продаж. Глядя

на цифры, становится понятно, что для получения квартальной или годовой прибыли необходимо было постоянно повышать цену. У нас открылись глаза на реальную ситуацию».

Сигнал к пробуждению II

В течение двадцати лет рынок маргарина сокращался. И в течение двадцати лет уровень доходов VdBN поддерживался с помощью повышения цен и аккуратного управления затратами на сырье. В этом смысле все напоминало ситуацию с UVGN, поэтому чтобы убедить людей в необходимости что-то делать, можно было использовать те же аргументы. Но к тому моменту, когда на сцену вышли Ханс и Текс, UVGN уже много лет несла убытки и находилась на грани банкротства. У всех было чувство, что надо срочно что-то предпринять. В VdBN все было по-другому. Компания год за годом зарабатывала огромные деньги и считалась очень успешной.

Был необходим другой сигнал к пробуждению, который встряхнул бы компанию, как встряхнула UVGN экскурсия по складу бракованной продукции. На этот раз использовался менее эмоциональный, но более аналитический способ воздействия. Вот как вспоминает об этом Гюннинг:

«В любом бизнесе, так или иначе, всегда происходит озарение — нужно что-то менять. Если вы осознали такую необходимость, то можно использовать визуальные символы, например, график, где будут продемонстрированы ваши будущие проблемы. Такой подход делает необходимость анализа и перемен ощутимой. В любой компании можно найти что-то, что идет не так, и помочь людям увидеть последствия и добровольно согласиться на «лечение». В VdBN фактором, который убедил заняться «лечением», стало годами сокращавшееся потребление маргарина на душу населения».

Приглашенные консультанты по стратегиям помогли подготовить рациональное обоснование перемен. Менеджеры сопротивлялись, они были убеждены, что им не нужна посторонняя помощь, пока не увидели результатов. «Некоторые отказывались даже воспринимать необходимость перемен, — говорит один из консультантов. — Одни люди абсолютно не

понимали, что происходит в их компании. Другие же просто не вникали в положение дел, не говоря уже о собственных обязанностях».

«Уязвимый объем»

Менеджеры VdBN начали понимать, что при сокращавшемся объеме продаж им удавалось добиваться достигнутого уровня прибыльности благодаря повышению цен. Но рынок маргарина в целом находился в упадке (табл. 4.1). Однако борьба за долю рынка становилась все более напряженной. Когда менеджеры VdBN поняли, как развивается конкурентная борьба, у них возникло ощущение кризиса. Словосочетание «уязвимый объем» стало означать необходимость перемен. Как выразился Нейл Викерс, бывший в то время генеральным директором подразделения, занимающегося жирами:

«Первый шаг заключался в том, чтобы установить, что же действительно происходило с нашим бизнесом. Мы думали, что у нас — стабильная доля рынка, и вдруг обнаружили, что, оказывается, в течение четырех последних лет она сокращалась. Мы думали, что наша прибыль растет в результате сокращения расходов, а выяснилось, что только благодаря повышению цен».

У нас появилось чувство, что необходимо срочно что-то менять. Не то, чтобы мы уже находились на краю пропасти, но мы чувствовали, что должны срочно что-то предпринять, чтобы не оказаться на краю пропасти.

Борьба за рынок жиров

Сокращение объемов продаж подразделения, занимающегося жирами, серьезно влияло на прибыльность компании: со временем она все больше и больше снижалась. Ведущие менеджеры подразделения осознавали, что борьба за долю рынка потребует серьезного пересмотра основных стратегий и операций.

Когда начался пересмотр стратегии, многие работники подразделения жиров были настроены скептически. Эта работа потребовала огромных усилий. «Мы проводили в офисе много времени», — усмехается один из менеджеров по маркетингу. Но когда менеджеры начали работать с консультантами по стратегиям, они

Таблица 4.1

Динамика прибыли и убытков в подразделении желтых жиров

Годы	1993	1994	1995	1996
Объем проданных жиров, т	123	116	112	112
Влияние сокращения объема продаж на прибыль и убытки по жирам, % в год	–10,4	–21,1	–27,3	–27,1

увидели преимущества такого процесса. «Многие самодовольные, высокомерные менеджеры начали сомневаться в том, правильно ли мы работали», — говорит работник подразделения жиров.

Следующий вопрос состоял в том, что делать, чтобы внести правильные изменения? После двух месяцев сбора данных, анализа и размышлений бренд-менеджеры выработали ряд предложений. Их попросили сформулировать предложения о том, как сохранить или увеличить долю рынка и повысить прибыльность по каждому бренду. По частям стала складываться общая картина бизнеса. Это была настоящая интеллектуальная зарядка, потому что, как выразился один из менеджеров, «у нас не было вдохновения». А другой менеджер отметил, что «было слишком много аргументов, почему невозможно повернуть вспять сокращение всего рынка».

Подразделение продуктов питания ищет возможности роста

В годы, предшествовавшие слиянию, наблюдался незначительный рост объема продаж (табл. 4.2). Объявление продуктовых линеек VdBN и UVGN принесло объединенному подразделению административные и производственные преимущества, но не дало заметных возможностей роста. Новое руководство должно было тщательно пересмотреть бизнес.

Таблица 4.2

Рост продаж продуктов

Годы	1993	1994	1995	1996
Объем продаж продуктов, т	108	109	112	116

Продуктовому подразделению досталась в наследство от UVGN «Стратегическая программа 2002», которую адаптировали под объединенный портфель новой компании. Было выдвинуто предложение добиться в изготовлении супов особенно высокого, «домашнего», качества. Задача состояла в том, чтобы сделать продукт, который не отличался бы по вкусу от блюда, приготовленного дома. Такой продукт понравился бы растущему числу семей, где оба супруга работают. Предложенная линия лапши быстрого приготовления представляла в Голландии азиатскую кухню и предназначалась для молодых людей и студентов — сегмента категорий потребителей, которые, по результатам проведенных ранее исследований, были готовы к творческим экспериментам и экзотическим новшествам в еде. Внимание также уделялось развитию и рекламе продуктов, предназначенных для растущих сегментов рынка легких закусок и еды вне дома.

На бумаге все выглядело прекрасно, но проблема, очевидная с самого начала, состояла в том, что менеджеры продуктового подразделения не могли договориться о планах роста. Кроме того, они не были готовы рекламировать и продавать новые продукты через новые каналы. Стратегическая программа показала некоторые новые направления, но не указывала организационных перемен, которые было бы необходимо провести для работы в этих направлениях.

Психологическая игра

Интеллектуальный способ пробуждения компании VdBN серьезно отличался от эмоциональной сцены на складе бракованной продукции UVGN. Однако, многие методы, использовавшиеся для изменения политики в UVGN, оказались полезными и в VdBN. Неформальные беседы, семинары в маленьких группах и процесс пересмотра стратегии применялись для углубления понимания реального положения дел и мобилизации поддержки перемен. Эти методы предназначались не только для VdBN, но и для штаб-квартиры корпорации. Любые изменения стратегии — и топ-менеджерам Unilever становились видны признаки сопротивления.

«Это был блестящий ход», — замечает Арт-Ян ван Трист, директор по маркетингу подразделения жиров:

«Это была настоящая психологическая игра. Дать группе описать существующее положение вещей и вытекающие из этого перспективы, а затем спросить: “И это то, чего вы хотите?” И тогда они попадают в ловушку: “Нет. Мы хотим не этого.” ОК, если вы хотите не этого, давайте изменим это. Все — просто, но сделать это трудно.

Мы вышли из высокомерной, богатой, статичной компании. Нам нужно время, чтобы разогреться. Размять мышцы, начать двигаться туда, куда мы искренне хотели попасть...

Нужно много усилий и правильных аргументов, чтобы доказать успешным людям, считающим что они поступают правильно, что они не правы. Это изменило ориентиры мышления людей».

Изменение мышления

Активный стиль руководства нового председателя совета директоров привлек на его сторону ряд специалистов. Он постоянно встречался с небольшими группами работников, чтобы заручиться их поддержкой и призвать к действиям. Таким образом, он задавал новый тон в компании. «Это был новый способ общения с людьми, — замечает старший вице-президент Unilever, — очень важный переход от университетского мышления к очень простому призыву: “Давайте сделаем это! Давайте справимся с этим! Давайте действовать!”»

Компанию наводнили новые идеи. Работники стали пользоваться новыми выражениями. «Слова нового председателя совета директоров звучали убедительно, потому что он говорил языком бизнеса, — вспоминает один из бренд-менеджеров VdBN. — Это производило на нас впечатление. “Послушайте, как здорово этот парень рассуждает о бизнесе!”»

Неожиданно различные группы людей стали встречаться друг с другом. Работники всех уровней мобилизовали свои силы. Активная деятельность и быстрые перемены не оставляли времени для воспоминаний о прошлом. «Мы как будто чинили поломки на ходу, — вспоминает Нейл Викерс. — Все работало по пятнадцать–двадцать часов. Именно поэтому объединение произошло так быстро. У нас не было запланированных сове-

щений, к которым я привык, они проводились только по необходимости».

Но новая культура не появляется в одночасье ни в одной компании, каким бы сильным ни был ее руководитель. Изменения в культуре компании зависят отчасти от отношений, которые складываются между людьми, когда они работают плечом к плечу. Формируется новая группа, которая думает и действует иначе. Люди хотят быть неотъемлемой частью нового сообщества. К середине 1997 года большая часть работников осознала необходимость перемен. Но различия в том, как люди относились друг к другу и к чему они стремились, все еще сохранялись. Бывшим работникам UVGN приходилось работать более четко и профессионально. Бывшие работники VdBN столкнулись с бурными изменениями корпоративной культуры.

Для приобретения навыков и формирования отношений, необходимых для совместной работы над крупными проектами, изыскивались небольшие задания, выполнение которых могло бы объединить людей. Вспоминает Ханс Корнейт, директор по персоналу:

«Я помню собрание, на котором присутствовали все работники отдела персонала VdBN. Половина из них думали: «Эти ребята — простые фермеры с юга Голландии.» Потребовалось довольно много времени, чтобы завоевать их доверие. В конце концов, особенно результативными оказались проекты, где у бывших представителей разных компаний были общие задачи, над которыми им приходилось работать вместе. Таким проектом стала организация первой Обучающей конференции компании в VdBN. Удовольствие от организации таких мероприятий и мобилизации других людей оказалось заразительным.

В борьбе за будущее

В марте 1997 года две тысячи работников объединенной VdBN собрались в здании городского театра в Гааге на открытие первой Обучающей конференции объединенной компании. Это была обучающая конференция нового поколения. Казалось, все мероприятия были более высокого уровня — и занятия, и развлечения. Постановочная часть и занятия были продуманы так, чтобы быть одновременно и «интеллектуально убедительными,

и эмоционально привлекательными» — это была только одна из новых идей, составляющих новое мышление компании. Эти слова часто можно было услышать в повседневных разговорах. Чтобы сделать такие собрания однодневного совместного обучения привычными для всего коллектива компании, был придуман новый логотип конференции, на котором были изображены фигуры, напоминающие героев сериала «Звездный путь» (Star Trek) и воплощающие смысл новой задачи компании: «Конкурировать за будущее».

День начался с подробного обзора текущего положения дел. Рассказ сопровождался демонстрацией на большом экране слайдов с наглядными графиками, тезисами и заставлявшими задуматься выводами. Кроме картины текущих показателей деятельности, перспектив развития бизнеса и планов на 1997 год каждого подразделения и завода, на презентации разъясняли идею «уязвимого объема». Затем внимание переключилось на низкие показатели эффективности работы заводов.

Это был необычайно полезный опыт и для работников VdBN, и для заводских рабочих, большинство которых никогда не участвовали в подобных мероприятиях, не получали информации о результатах деятельности компании и не видели, чтобы председатель совета директоров делился своими мыслями со всеми работниками. В конце презентации перед всеми встал один вопрос: что же делать?

Гюннинг ответил на этот вопрос театральным жестом: он взял в руки микрофон, отошел в глубь сцены и сказал: «Я не могу сделать это за вас. Вы должны сделать это сами. Будущее — в ваших руках». По залу прокатился гул, который не затих и во время обсуждений в рабочих группах, и за обедом. «Это был очень сильный жест — настоящий сгусток энергии, — говорит начальник смены, присутствовавший на конференции. — Мы говорили о себе в бизнесе, о силе, которая сосредоточена в наших руках. Мы должны выбрать свое будущее, мы будем бороться за будущее нашего бизнеса».

После обеда начались занятия по развитию навыков наделения полномочиями и игры по сплочению команды. Это был новый способ обучения в Голландии, с которым работники офисов и заводов еще не были знакомы. Во время игры их

разделили на сто мелких групп и дали задание начать думать «как члены групп».

Например, понятие ответственности иллюстрировали с помощью упражнения из боевых искусств. Приглашенные специалисты демонстрировали, как сделать, казалось бы, невозможное — разбить пополам деревянную доску ударом карате. Это было сложно, но удалось тем, кто обладал способностью сосредоточиваться и достаточной смелостью. По мере того как разлетались пополам доски, идея ответственности становилась все более ясной и четкой. В другом упражнении показывали, как люди могут совершать смелые поступки при поддержке других. Работники становились на стол и падали с него спиной на руки членов своей команды. Это упражнение делало реальным абстрактное представление о работе в команде и взаимной зависимости людей в жизни.

Сначала люди неохотно участвовали в упражнениях, но затем большинство участников вошли во вкус. «Я думал, что это ерунда, — говорит один из участников конференции. — Не понимал, какая от этого польза. Но я никогда раньше не слышал, чтобы люди так ясно, свободно и просто говорили об очень сложных вещах». Последующие обсуждения того, как применить эти уроки в работе, оказались очень плодотворными. «Люди рассказывали о своем опыте, полученном не из книг, а из собственной жизни. Для меня это — самое дорогое», — говорит другой участник конференции.

Первая Обучающая конференция VdBN завершилась демонстрацией солидарности: все стояли вместе, и каждый держал в руках свечу. Две тысячи огоньков выражали идею о том, что каждый человек значим, и все нужны VdBN, чтобы бороться за будущее.

Больше высокоэффективных людей

На Обучающей конференции 1997 года работники VdBN также познакомились с принципами, изложенными в книге *«Семь навыков высокоэффективных людей»*, которые уже были известны работникам UVGN. Теперь обучение по курсу Кови распространилось на всю компанию. А Ханс вант Сант, линейный менеджер, стал руководить тренингами и вместе с Дэвидом Сондерсом,

представителем программы Кови, проводить в VdBN программу подготовки тренеров.

По мере того, как расширялись масштабы обучения, росло и влияние идей программы. «В течение двух-трех дней нам обычно удавалось отбросить все лишнее и вовлечь людей в серьезные занятия, — говорит Сондерс. — Многие пользовались тем, чему они научились на занятиях внутри своих групп». Фразы типа «круг влияния», «эмоциональный банковский счет» и «затачивайте пилу», часто встречающиеся в книге *«Семь навыков»*, стали частью повседневного языка VdBN. Говоря словами одного из участников тренингов, «Занятие дали нам возможность говорить друг другу: “Подожди минутку, перестань напряженно думать, будь проактивным”. И никто не обижался».

Постепенно с помощью курса Кови работники стали более глубоко понимать собственное поведение и получили возможность думать и говорить о своих отношениях на работе. «В глубине души мы знали все то, о чем говорили, — говорит один из менеджеров по производству, — но было полезно сказать об этом вслух, все высказать и увидеть связи между различными идеями. Эти занятия открыли мне глаза».

Индекс 100

Всю весну команда подразделения жиров переходила от скептицизма к пониманию необходимости пересмотра стратегии, от отказа признавать проблемы, стоящие перед компанией, — к окончательному принятию значения «уязвимого объема». По мере того как утихал протест, ему на смену приходила депрессия — они не видели выхода. Как выразился ван Трист, менеджер по маркетингу подразделения жиров, «у Текса не было ответа. Он не знал, как увеличить объем продаж. Мы должны были придумать это сами».

Примерно в середине года активное изучение ситуации в подразделении жиров начало приносить плоды. У Нейла Викерса и ван Триста родилась идея. Они поставили заведомо более сложную задачу, назвав ее «индекс 100», и заявили, что «не потеряют больше ни одного процента объема».

Это был вдохновляющий шаг. Постановка заведомо более сложных задач придает бизнесу неопределенность и энергию.

Решить такую задачу, опираясь на имеющиеся знания и опыт, невозможно. Нужно изобрести что-то новое. «Вскоре мы поняли, что не знаем ответов», — вспоминает Викерс.

Поставив заведомо более сложные задачи, мы признали, что не знаем, как их решить — ведь никто раньше ничего подобного не делал. Единственное, что мы можем сделать для решения таких задач, это — работать вместе и изобретать новые методы работы».

«Индекс 100» сработал не только как интеллектуальный, но и как эмоциональный катализатор. Он стал первой общей задачей подразделения жиров. Раньше люди говорили: «Я хочу специальных целей для своего бренда, потому что могу влиять только на то, что происходит с моим брендом». «Индекс 100» предназначался для совместной работы.

«Когда вы говорите, что хотите достичь «индекса 100» на сужающемся рынке, — говорит директор по закупкам подразделения жиров, — вы заявляете о честолюбивом способе увеличения доли рынка. Вам придется бороться с конкурентами. Мы радовались, когда сотни менеджеров кричали, что «индекс 100» стал их самой важной целью. Они проявили столько изобретательности, чтобы его достичь».

«Индекс 100» вызвал шквал творческих идей в подразделении жиров. Леон Схофс, директор по продажам, говорит, что эта цель привнесла в организацию «новый дух». Его команда следила за действиями конкурентов и боролась за долю рынка, с хирургической точностью снижая цены и продвигая продукты. Викерс и ван Трист работали над портфелем брендов, они смещали акцент или просто ликвидировали плохо продававшиеся бренды. Другие руководители направляли совместные усилия на снижение расходов, улучшение отношений с розничной торговлей и поиск других путей улучшения ситуации.

«Разгневанные молодые люди»

Примерно в то же время, в середине 1997 года, в VdBN была создана группа реорганизации. Вместо того чтобы работать с советом директоров, Гюннинг отобрал, как и в UVGN, команду

молодых лидеров, в которую входили, в том числе, Марейн ван Тигтелен и Мик ван Эттингер, ранее работавшие в UVGN, Арт-Ян ван Трист и Кес Крэйтхофф из подразделения жиров.

За семь лет VdBN потеряла 70 млн гульденов на «инвестициях в инновации» — продуктах, которые готовили к выходу на рынок, но так толком и не выпустили. «У нас ничего не получалось с инновациями, — говорит один из менеджеров по работе с клиентами компании. — Мы сказали себе, что здесь что-то не так». Поразмыслив и взглянув на ситуацию более внимательно, группа реорганизации вскоре обнаружила корень проблемы: специалисты, работающие с брендами, были слишком заняты текущими задачами, программами для привлечения потребителей, у них не было времени на разработку долгосрочных, продуманных продуктов. «Они вели себя как маленькие генеральные директора, — говорит один из наблюдателей. — Они решали все текущие проблемы, но забывали о долгосрочных перспективах».

Группа реорганизации рекомендовала разделить функциональные подразделения на подотделы создания стоимости (собственно маркетинг) и доставки стоимости (продажи и дистрибуция). Работники подотдела создания стоимости должны были «мыслить на перспективу», это — «мастера» в новой структуре. В первую очередь они должны были думать о потребителях и заниматься развитием инноваций внутри брендов. Подотдел доставки сравнивали с хорошо смазанной машиной; в его задачу входило обеспечение годовых показателей деятельности. В нем должны были объединиться специалисты по продажам и планированию рынка, которые занимались бы отдельными категориями продуктов питания и жиров (табл. 4.3).

«В качестве метафоры мы использовали войну в Персидском заливе, — говорит директор по маркетингу команды. — Генерал Шварцкопф никогда бы не дошел до Багдада так быстро, если бы не прокладывал себе путь с помощью большого запаса оружия. Поэтому нужны были люди, готовые разрабатывать оружие, и люди, готовые отвоевывать с его помощью новые территории. У этих людей — разные навыки и области компетенции».

Но в предложенном разделении на подотделы были свои подводные камни. Менеджеры по работе с клиентами оказались перегруженными работой одновременно и с потребителями, и

Таблица 4.3

**Формирование и доставка стоимости,
описанные словами работников подразделов**

Формирование стоимости	Доставка стоимости
«Эти люди мыслят на перспективу. Они могут проникнуть в мысли потребителя и действительно знают его запросы. Это — не те, кто говорит, что знает, а те, кто действительно знает».	«Это — как хорошо отлаженная машина. Машина, перед которой стоит задача обеспечить годовые показатели».
«Это — мастера. Мы говорили, что, как и у великих художников, у них должен быть ученик, которого бы они учили своему искусству, в нашем случае — бренд-менеджменту, пониманию потребителя и тому подобным вещам».	«Отчасти они занимаются обычными продажами, но “доставка стоимости” в том числе состоит из управления категориями товаров. Их работа связана и с брендами, и с потребителями. Это люди, которые соединяют идеи о брендах с идеями о потребителях и рассматривают их с точки зрения категорий товаров».
«И тогда мы сказали: не назначайте их менеджерами. Не надо, чтобы им подчинялось по восемь человек».	

с категориями продуктов. Поэтому группа реорганизации рекомендовала ввести в структуру бизнеса коммерческого директора. Он служил бы «связующим звеном», объединяющим усилия директоров подразделов формирования стоимости и поставок. Но тогда становилась непонятной роль генерального директора. Вот как вспоминает об этом Эттингер: «Мы оставили одного из топ-менеджеров без работы, так как пришли к выводу, что генеральный директор вообще не нужен. Лучше, если организацией руководят два или три человека».

Идея была радикальной. Ни одним из подразделений компаний Unilever вместо одного генерального директора не руководила группа, которую прозвали «тройкой». Многим работникам подразделения продуктов казалось, что идея новой структуры принадлежала молодым лидерам из UVGN, так как именно они больше всех выиграли бы от введения новой структуры. Предлагаемые должности соответствовали их талантам и желаемому стилю работы, и они подчинялись бы не генеральному

директору, а непосредственно председателю совета директоров компании.

Естественно, те, кому это было невыгодно, энергично сопротивлялись. Летом 1997 года споры в подразделении продуктов стали еще жарче. Некоторых членов группы реорганизации — тех, кто больше всех настаивал на изменении структуры руководства, — прозвали «разгневанными молодыми людьми».

Глава 5

«Революция» и хаос

«Их можно назвать “разгневанными молодыми людьми”. У них был план, и им нужно было его выполнять. И они выполняли его, несмотря на реакцию и сопротивление».

Директор по связям с общественностью

Конфликт между «разгневанными молодыми людьми» из подразделения по производству продуктов питания и их генеральным директором назревал со времени слияния компаний. Этот конфликт представлял собой нечто большее, чем простое столкновение характеров: новые методы работы должны были победить старые. Это была наглядная иллюстрация соперничества между «нами» и «ними»: молодыми «ковбоями» из UVGN и традиционными менеджерами из VdBN.

Группа реорганизации в отчете о состоянии организации назвала ролевой конфликт «проблемной областью» и поставила вопрос: нужен ли подразделению продуктов генеральный директор? Тем временем борьба за контроль над бизнесом нарастала, особенно когда дело касалось изменения позиционирования брендов с целью роста объема продаж и повышения прибыльности.

Например, бренд-менеджеры хотели, чтобы супы быстрого приготовления покупало больше молодежи и студентов, а рекламная компания была нацелена на пятидесятилетних и сводила на нет их усилия. Открытый конфликт и борьба за ведущее направление были «очевидной ошибкой», как выразился один

из менеджеров, и привели к потере некоторыми работниками доверия к своему генеральному директору. «Больше всего в подразделении продуктов, — говорит один из менеджеров по продажам и сервису, — меня поразило то, что у людей не было доверия друг к другу, честности и общего плана. Это был период хаоса и борьбы за власть».

«Революция» в подразделении по производству продуктов питания

Летом 1997 года генеральный директор на несколько недель уехал в свадебное путешествие. Его непосредственные подчиненные, включая двух «разгневанных молодых людей», стремящихся к большей автономности и ответственности, направили в совет директоров письмо с требованием уволить генерального директора. Гюннинг встретился с генеральным директором сразу после его возвращения из свадебного путешествия и пригласил группу психологов, работавших с ведущими менеджерами Unilever, выступить в качестве посредников при решении спора.

В ходе нескольких встреч менеджеры подразделения анализировали разногласия. «Это была адская борьба взбешенных людей», — говорит один из участников. «Это был настоящий бунт, — говорит другой. — Они сказали: “Мы хорошо относимся к Вам как человеку и уважаем Вас, но не в состоянии двигаться вперед под Вашим руководством”». Один из психологов прокомментировал это так: «Невозможно научить, как нужно реагировать в подобной ситуации, но генеральный директор повел себя достойно, он смог сохранить самообладание». Однако в этой битве невозможно было обойтись без проигравших: кто-то должен был уйти.

Осенью 1997 года наступила развязка: было принято решение, что генеральный директор перейдет в другую компанию, принадлежащую Unilever. Вскоре тройка молодых лидеров возглавила подразделение продуктов питания. Ханс Миккельсен остался на посту директора по продажам (отдел доставки стоимости), Бауке Рауэрс был назначен директором по маркетингу (отдел создания стоимости), а Марейн ван Тиггелен (см. «Крупным

планом: Марейн ван Тиггелен») был назначен на новую должность коммерческого директора.

Многие называли происходящее в подразделении продуктов «революцией», а последующую реорганизацию — прорывом. Это действительно была революция, поскольку «низы» выступили инициаторами перемен в «верхах». Но создание новой организационной структуры — это только одна часть истории, другая часть рассказывает о том, как происходили изменения и решались проблемы.

Каждый участник рассказал бы эту историю по-своему. Восприятие перемен участниками события зависит от того, где они находились и как повлияла на них революция, а также с какой точки они могли наблюдать перемены. Это было, как в классическом японском фильме *Roshomon*, в котором рассказывается история преступления и рассматриваются различные версии произошедшего. Одна и та же сцена повторяется много раз, но каждый раз — с точки зрения другого участника или свидетеля (табл. 5.1).

Крупным планом: Марейн ван Тиггелен

Марейн поступил на работу в Unilever в 1991 году, сначала в отдел аудита, где он получил представление обо всей работе компании. Потом он стал работать в исследовательских лабораториях специалистом по управленческому учету. В январе 1996 года его перевели в UVGN, где вместе с Тексом и Хансом он участвовал в реструктуризации компании, сначала работая во вспомогательных отделах, как отдел маркетинга, а затем — над новой IT-системой, которая должна была облегчить объединение UVGN с VdBN.

Затем Гюннинг попросил ван Тиггелена стать его личным помощником на период слияния VdBN с UVGN. После слияния он стал финансовым директором подразделения продуктов питания VdBN, а затем одним из его трех руководителей.

«Ни у кого не вызывает сомнений, что Марейн ван Тиггелен — настоящий лидер, — говорит Ханс Корнейт, директор по персоналу. — Одни просто идут за Тексом, а у других хватает духу противостоять ему. Марейн относится как раз к последним. Он готов спорить с ним. Я думаю, такие отношения очень важны для компании».

Таблица 5.1

«Революция» в подразделении продуктов питания с разных точек зрения

Взгляд председателя совета директоров

Сильный и опытный лидер является основой высокоэффективной команды. Было очевидно, что в подразделении продуктов питания наблюдались проблемы с лидерством, поэтому оно и не работало должным образом.

На высшую руководящую должность был назначен честолюбивый молодой человек. Но он не был готов к решению назревших проблем. Процесс слияния двух культур и план роста оказались для него слишком трудной задачей, учитывая его небольшой опыт. Мы рисковали, назначая его, и проиграли.

Когда генеральный директор вернулся из свадебного путешествия, я встретился с ним и посоветовал поговорить с работниками. Мы пригласили в помощь психологов. После долгих обсуждений и тяжких раздумий мы договорились о беспроигрышном варианте: он получил другую хорошую должность в Unilever. Сейчас он прекрасно работает в подразделении по производству товаров для дома и личной гигиены.

Эта история поучительна, поскольку затронула основы подразделения по производству продуктов питания. У Марейна появилась свобода действий, Бауке был назначен директором по маркетингу, и все встало на свои места.

Рассказ генерального директора

Оглядываясь назад, я думаю, что Тексу нужен был человек, который помог бы вести процесс управления изменениями в нужном ему направлении.

Мои отношения с некоторыми основными участниками команды со временем изменились. У меня были очень хорошие и доверительные отношения с одними, тогда как с другими не было даже взаимного доверия. С самого начала это создавало трудности. Сейчас я могу объяснить это двумя причинами.

Во-первых, они считали меня своим спасителем, который должен найти выход из ситуации неопределенности, в которую они попали. А я в то время не мог их спасти. И, во-вторых, доверие между мной и председателем совета директоров не помогло в моих отношениях с командой.

У меня было как бы две команды: одна — из UVGN, вторая — из VdBN. Они не доверяли друг другу. И ситуация вышла из-под контроля. Возможно, кому-то хотелось бы иметь другого менеджера. А возможно, они сами хотели бы выступить в роли менеджера.

Продолжение табл. 5.1

Точка зрения консультанта

Председатель совета директоров искренне старался помочь генеральному директору. Оглядываясь в прошлое, могу сказать, что его невозможно было превратить в красноречивого лидера, который был нужен подразделению продуктов питания.

Руководство подразделения было настроено очень скептически: они считали, что подразделение не может нормально работать с таким начальником. Мы беседовали с ним, и выяснилось, что он находился в изоляции. Его сотрудники утаивали от него информацию, касающуюся работы. Я спросил у них: «Вы понимаете, насколько серьезно то, что вы делаете?» И они ответили: «Да, понимаем». Они готовы были отвечать за последствия своих поступков.

Ситуация совершенно не способствовала нормальной работе, и генеральному директору нашли другую должность в Unilever.

Некоторые из «разсерженных молодых людей»

Первый «разгневанный молодой человек»: генеральному директору не хватало опыта, чтобы вдумчиво руководить командой. В команде работали толковые люди. Вместо того чтобы воспользоваться их опытом, он стал поступать по-своему.

Второй «разгневанный молодой человек»: генеральный директор не знал о своих слабых сторонах, и никто ему о них не говорил. Работники потеряли доверие к нему как к лидеру.

Третий «разгневанный молодой человек»: Когда конфликт стал очевиден, за его разрешение взялись не сразу, и претензии друг к другу накапливались. Мы провели три дня в гостинице, где консультанты помогли нам разобраться в организационном конфликте. В конце четверо из десяти взрослых мужчин плакали, они надеялись, что им больше никогда не придется пройти через подобное.

Изменения в высшем эшелоне менеджмента, последовавшие за «революцией», были по-разному восприняты участниками событий и сторонними наблюдателями. По одним оценкам, смысл перемен состоял в том, чтобы у руля оказались лидеры, которые смогут повести компанию вперед. По другим — перемены расценивались просто как борьба за власть, еще один факт поглощения бизнес-единицы компанией UVGN.

Один из менеджеров по маркетингу считает, что это был вопрос культурных ценностей — «хотите ли вы, чтобы люди

управляли своей карьерой или бизнесом». По его мнению, «одна из проблем Unilever заключалась в том, что люди были заняты своей карьерой, а не бизнесом. Никто не хотел рисковать, многие хотели просто двигаться вверх». Один из консультантов говорит: «Коллектив делал, что мог, учитывая то, какой у них был руководитель. Коллективу пришлось выступить против своей структуры и состава».

В конце концов, генеральный директор признал, что хотя «это так не делается», для всех будет лучше, если сменить главного менеджера и структуру: «Организации даже лучше, что все так случилось».

Поворотный момент

Организационные перемены имели некоторые последствия: пошли разговоры, что вокруг председателя совета директоров собрались «ученики», которые действовали, как «клоны». Несмотря на это, трио, возглавляющее подразделение продуктов питания, продолжало проводить изменения. Начал развиваться не только бизнес, — укрепились организация и взаимоотношения между отделами маркетинга и продаж. «Тройка» Бауке-Ханс-Марейн работала хорошо, — говорит один из менеджеров по маркетингу, — потому что между ними не было конкуренции. Они сосредоточились на основных направлениях деятельности и своих обязанностях и не вмешивались в дела друг друга. В такой ситуации никому не было тесно».

Перемены стали поворотным моментом для подразделения продуктов питания. Объемы продаж начали быстро расти. Ответственность была четко распределена. «Люди, которые могли на что-то влиять, получили полномочия и взяли на себя ответственность. У них появились свобода и полномочия вести бизнес по своему усмотрению», — говорит один из менеджеров завода. Все больше людей начинали одобрять действия «разгневанных молодых людей». Например, «Марейн был первым специалистом по финансам, который мог общаться с менеджерами по продажам и реинвестировать дополнительные средства в развитие рынка, — говорит один из менеджеров по маркетингу, с которым он работал. — Этот человек вывел подразделение продуктов на

новый уровень. У него было много энергии. Он занимался и затратами, и продажами».

Выстраданные изменения сплотили «тройку», и она превратилась в слаженно работающую команду. Хотя в 1997 году наблюдался незначительный рост объема продаж — всего на 1,5%, революция в подразделении дала всем понять: при новом режиме на скотобойню могут попасть даже священные коровы.

Перегруппировка и воссоединение

Приближался конец 1997 года. Бизнес был на подъеме, и в семинарах Кови участвовало все больше работников компании. Однако в целом ситуация оставалась неустойчивой. Члены совета директоров нервничали из-за реорганизации в подразделении продуктов питания и опасались, что молодые лидеры их затмят. «Нам становилось ясно, что компанией уже управляли мы, — говорит один из молодых лидеров. — Совет директоров больше не был реально действующим органом».

Стремление к росту овладело всей компанией, но еще не успело принести результаты. Некоторые молодые маркетологи, разочарованные отсутствием прогресса, вымотанные высоким темпом работы и находящиеся под нарастающим стрессом, начинали терять энтузиазм. Вот как об этом говорит один из них: «Ты видишь, как люди разрушают свою личную жизнь, борясь с конкурентами. Если наши лидеры не дают нам места для разгона, мы не можем нормально работать. Мы тратим слишком много энергии. Люди говорят: “Извините, мы не будем так работать. Мы ценим свою жизнь и не собираемся ломать ее из-за компании, которая не желает сдвинуться с места”».

В подразделении было принято верное решение, но на поверхность вышли человеческие проблемы. Некоторые бывшие работники VdBN продолжали спрашивать: «Кто такие эти фермеры с юга?» А многие работники бывшей UVGN, переехавшие из Осса, — особенно те, кто привык быть в центре внимания, в Роттердаме чувствовали себя не у дел. И разгневанные представители обоих лагерей пристально следили за тем, смогут ли «разгневанные молодые люди» из подразделения продуктов питания подмять под себя всю компанию.

Год слияния прошел под лозунгом «долой старое, да здравствует новое». Но у всех в голове вертелся вопрос: что оно такое, это новое? Есть ли у него сердце и душа? И председатель совета директоров и его помощники начали готовить конференцию по менеджменту, которая была призвана воссоединить людей. «Компания переживала тяжелый год, — вспоминает Гюннинг. — Отчасти из-за темпов слияния. Чтобы справиться со структурными изменениями, мы обновили всю организационную структуру. Это было очень важное вмешательство, но его оказалось недостаточно. Мы должны были соединить три представления: кто мы такие, чего мы хотим и чем мы сильны».

Джерард Принс, менеджер по электронной коммерции, который помогал организовывать обучающую конференцию 1997 года для

Крупным планом: Джерард Принс

Джерард Принс работал специалистом по ИТ в VdBN. Он всегда старался воплощать новые идеи и искать новые технологии. Ему сказали, что если у него есть хорошие идеи, то нужно «за них браться». Принс отнесся к этому очень серьезно. «У меня появилась свобода действия, условия для работы и деньги. У членов моей команды было чувство, что нет ничего невозможного», — говорит Джерард. Он выполнил несколько инновационных проектов, благодаря которым получил звание «Менеджер года» в области электронной коммерции.

«Я лично многое изменил, когда меня просили создать сценарий и организовать мероприятия, вроде конференции топ-менеджеров в Антверпене и обучающих конференций, — говорит Джерард. — Меня просили делать то, чего я никогда раньше не делал. Это было нечто абсолютно новое, и я ничем не был ограничен. Поэтому если для решения задачи мне нужно было разрушить стену, я ее разрушал, даже если потом ее приходилось отстраивать заново. Я чувствовал прилив сил, я верил в перемены. Иногда я думал, что это невозможно. Я не могу сделать этого, но всегда говорил себе “Я справлюсь” и — справлялся. Это было здорово. Я очень доволен работой».

«Грустно было слушать, как некоторые мои менеджеры жаловались, что я трачу слишком много времени на организацию корпоративных мероприятий. О мероприятиях они говорили так: “Отличная работа!”, а потом спрашивали: “А как поживают остальные проекты?”»

всей компании, теперь получил задание организовать мероприятие для корпуса высшего менеджмента. Он и его команда работали день и ночь, организуя место действия и расставляя театральное освещение, новейшую звуковую систему и устраивали яркие визуальные эффекты. Декорации для этого мероприятия — как и в случае со складом UVGN и с более ранними обучающими конференциями — предназначались, словами Принса (см. «Крупным планом: Джерард Принс»), для того, «чтобы вывести людей на более высокий уровень восприятия».

«Место действия было совершенно другим, — говорит художник по графике, работавший над организацией мероприятия вместе с Принсом. — Как привлечь внимание людей? Как заинтересовать их и удерживать внимание? Как добиться того, чтобы люди испытывали нужные эмоции? И как потом вернуть их в рабочий режим реальности».

Антверпен, декабрь 1997 года

В декабре 1997 года в огромном холле здания, напоминающего церковь, в Антверпене проходила конференция для топ-менеджеров. Когда около сотни менеджеров из подразделений продуктов питания, жиров, а также заводов вошли в зал, они увидели огромное изображение, которое, казалось, парило над слабо освещенной сценой. Это был фрагмент, изображенный на плафоне Сикстинской капеллы, — Господь простирает руку, чтобы дать жизнь Адаму. Символизм картины завораживал. Люди не одиноки, они связаны с Богом и друг с другом.

Сначала на сцену поднялся председатель совета директоров и рассказал о положении дел в компании. «Я поставил перед Вами зеркало и показал, что происходит в компании. И это вдохновило и придало уверенности тем, кто этого заслуживал, — вспоминает он. — Но в мои обязанности также входит сообщать, когда что-то делается плохо, даже если это относится к моей собственной работе. Я был честен и сказал все прямо».

После обеда руководителям показали отрывок из фильма «Бездна» (*The Abyss*), где главные герои должны были выбрать одного человека, который выберется с терпящей бедствие под-

водной лодки и выплывет на поверхность, к кораблю. Принс вспоминает об этом так:

«У них была всего одна кислородная маска. Ее отдали лучшему пловцу. Он вынужден был оставить на подводной лодке свою жену (вода была холодная, так что у нее было мало шансов выжить, даже если бы она доплыла до поверхности). Когда ее подняли на корабль, ему сообщили, что у нее наступила клиническая смерть. Но он не сдавался, пока ее не оживили».

Сцена из «Бездны» вызвала бурю эмоций. «Мы искали эпизоды из какого-нибудь фильма, которые бы никого не оставили равнодушными, — говорит один из организаторов конференции. — Это было сложно, поскольку этот эпизод должен был выглядеть правдоподобно, а во многих фильмах чувствуется, что там просто расставлены декорации и актеры играют. Этот эпизод производит очень сильное впечатление».

Некоторые члены совета директоров плакали, когда смотрели эту эмоциональную сцену. Пока они находились во власти эмоций, Гюннинг спросил: «Теперь вы видите, что у вас есть не только разум, но и чувства?» Затем он вспоминает:

«Я рассказал им, что у меня был неудачный год — и в деловом, и в личном плане. Впервые в жизни мне не удалось объединить людей в команду. Я расстраивался, и это выбивало меня из колеи. Я оказался несостоятелен как лидер, и извинился за это.

Затем я сказал, что если мы хотим добиться роста, мы все должны объединиться на более глубоком уровне. И тогда мы начали обсуждать свои чувства. Эффект был осязаемым».

Оказалось, что у всех присутствовавших в зале менеджеров этот год был неудачным. Старая корпоративная культура и привычные методы работы никуда не годились. Сильно пострадавшее от «революции», подразделение продуктов питания буквально получало специальное «лечение». «Бездна» помогла выкристаллизовать чувства разочарования и боли. В VdBN не было любви, тем более — готовности к самопожертвованию.

Менеджеры признали, что между ними не было эмоциональной связи и они так и не стали настоящей командой. Потом они

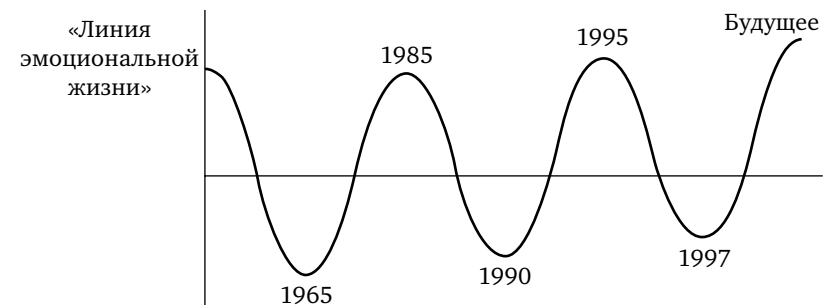
начали говорить о том, как важна для них компания, и что они значили друг для друга. «Мы задели их за живое, — отметил один из организаторов конференции, — мы смогли проникнуть в чаяния каждого и высвободить энергию для роста». Руководители подразделений продуктов питания, жиров и заводов выжили и стали выбираться из своей «бездны». Но сможет ли новый дух овладеть всей организацией?

Часть III

Реорганизация

Глава 6

180 ответственных руководителей



До встречи в Антверпене, состоявшейся в конце 1997 года, корпус ведущих менеджеров объединенной компании продолжал бездействовать, и каждое подразделение уже начало идти своим путем. Было понятно, что если компания хочет достигнуть целей роста, всей компании необходимы новые ориентиры. Более близкие и глубокие отношения, которые начали формироваться на конференции топ-менеджеров в Антверпене, должны были распространиться и прижиться во всей компании.

«Если вы хотите добиться роста, вам нужна определенная культура, — любил повторять председатель совета директоров. — Эта культура должна быть единой для всех, она требует настоящей открытости и уважения. Чтобы это произошло, Вы — лидеры — должны первыми стать открытыми. Однако прошло

время, прежде чем все мы смогли установить реальную связь между раскрытием наших эмоций и ростом бизнеса».

Задача ведущих менеджеров компании состояла в том, чтобы направить энергию, выпущенную наружу на конференции топ-менеджеров в Антверпене, направить и повести VdBN в новую эру роста. Центральная идея перемен основывалась на том, что искренняя открытость, заинтересованность и работа в команде способствуют росту и успеху.

Воссоединение через работу в команде

«Воссоединение людей» стало темой встречи лидеров групп, которая должна была пройти в конце февраля 1998 года, а также обучающей конференции для всей компании, намеченной на март. Что можно было сделать, чтобы начать распространять в компании результаты, полученные на антверпенской встрече? И как это можно было сделать в компании, где работало две тысячи человек? Вспоминает один из организаторов конференции: «Все рождественские праздники мы думали: “Господи, как мы будем проводить обучающую конференцию? Нам нужно донести до работников идею воссоединения людей, но как добиться этого в аудитории в две тысячи человек? Как нам объединить их в группу единомышленников и создать сообщество?”»

На способ, избранный для воссоединения работников VdBN и создания сообщества лидеров, повлияла книга М. Скотта Пека «Другой барабан» (M. Scott Peck *The Different Drum*) — любимая книга Гюннинга, ставшая популярной среди лидеров VdBN. Работник VdBN обратился в некоммерческий Фонд поддержки сообществ (Foundation for Community Encouragement, FCE), созданный на основе принципов Пека, за помощью. В январе 1998 года Филип Мирвис, бывший в то время сопредседателем совета директоров FCE и приглашенным профессором Лондонской школы бизнеса, встретился с Гюннингом и участниками подготовки мероприятия.

Гюннинг, организатор мероприятия, и работающий в компании преподаватель курса Кови Ханс вант Сант хотели получить нечто похожее на курс по книге «Семь навыков». У них возник

спор по поводу того, существуют ли готовые рецепты построения сообществ:

«Было уже два часа, я был сыт горло и передал коллеге записку следующего содержания: “Послушайте, этот парень просто задает вопросы, вместо того чтобы давать ответы!” Она в ответ написала: “Он проверяет тебя!” Мы отложили записки и спросили, чего он хочет.

Затем мы обсуждали, развиваюсь ли я лично и развивается ли организация. Затем Фил довольно неприятным образом пытался вбить нам в голову, что готовых рецептов не существует...

Мы начали с того, что людей, работающих в бизнесе, нельзя попросить встать в круг и взяться за руки, как это бывает при обычном создании сообщества. Люди с воплями разбегутся и будут говорить, что их вербуют в секту. Преодолев некоторые разногласия, мы приняли ряд решений и начали подготовку».

Команда организаторов решила избавиться от «религиозного» подтекста и подчеркнуть связь с миром бизнеса, поэтому тему встречи лидеров групп и мартовской обучающей конференции назвали «Работа в команде», а не «Создание сообщества». Они искали тематические связи с языком «высокоэффективных людей» и договорились строить «высокоэффективные команды», или, как их стали называть в дальнейшем, «топ-команды».

Организаторы также хотели попробовать провести тренинг по построению команды на природе по схеме курсов физической закалки и тренировки воли, отчасти потому, что у Мирвиса был большой опыт проведения подобных курсов, и отчасти потому, что походы, катание на велосипеде и отдых на природе являются частью голландской культуры. Организаторы считали, что совместное пребывание на природе поможет лидерам команд установить более глубокие отношения.

Некоторые считали идею проведения мероприятия на свежем воздухе «слишком американской» или слишком похожей на идеи других европейских компаний. Но затем они смогли сформулировать новую концепцию: раз VdBN уже приняла идею обратиться не только к разуму, но и к сердцу, почему не обратиться еще к душе и телу? Команде FCE поручили организацию эмоциональной стороны мероприятия, и организаторы принялись за изучение системы бизнес-тренингов на открытом воздухе, которую

недавно разработал Эрик Ян де Рей. Она называлась «Многоуровневое путешествие». Чем не «многоуровневый» опыт!

В первую очередь было необходимо уговорить участвовать в мероприятии группы ведущих менеджеров и подготовить их к встрече, обучающей конференции и более масштабной программе создания «топ-команд» для работы в компании. Де Рей (см. «Крупным планом: Эрик Ян де Рей») должен был найти подходящее место и сделать так, чтобы элементы мероприятия достигли сердца, разума и души.

Крупным планом: Эрик Ян де Рей

Эрик Ян де Рей имеет ученую степень по антропологии и опыт работы с национальной хоккейной командой Голландии. Он является основателем «Многоуровневого путешествия» — программы, элементы которой использовались во время мероприятий VdBN, направленных на построение команд в Арденнах, а затем в Шотландии и Иордании.

Вот что он сам говорит об этом: «Смысл происходящего — в том, чтобы люди раскрылись. Это многоуровневое путешествие, а не прорыв. Думаю, это срабатывает потому, что вы работаете на разных уровнях и даете людям возможность работать над собой, другими и всей группой. Программа оказывает более глубокое и сильное воздействие, когда лидер говорит: “Я вживусь в это, прочувствую и построю.”»

«Моя история»

В начале февраля в гостинице на берегу Северного моря группа ведущих менеджеров встретила Филиппа Мирвиса и Анной Хоунг из FCE, чтобы обсудить свою работу в качестве команды и познакомиться с элементами программы, которые будут использоваться на встрече лидеров команд. В программу входила ролевая игра, в которой члены группы ведущих менеджеров обсуждали всевозможные «за» и «против» перспектив роста компании. Они обсуждали свойства высокоэффективных команд, и члены группы ведущих менеджеров участвовали в опросе на тему эффективности работы их команд. Сам опрос послужил

сигналом к пробуждению для председателя и всего совета директоров. Из ответов стало ясно, что участники группы не были открыты и честны друг с другом, плохо работали в команде и не обеспечивали компании необходимого руководства.

Однако настоящее пробуждение было больше связано не с данными опросов, а с динамикой самой группы. Это был совет молодых директоров, образовавшийся всего год назад, после слияния компаний. Гюннинг открыл собрание словами о том, что он никогда не видел совета директоров, который бы работал как высокоэффективная команда. Его цель — создать такую команду, и он надеялся на помощь FCE.

Члены совета директоров целый час размышляли о своем воспитании и деловой жизни. Они написали сочинение на тему «Моя история», уделяя особое внимание основным впечатлениям своей жизни и их значению. Они писали и о том, чего хотели добиться в жизни. Менеджеры должны были написать истории своей жизни — настоящие истории, от первого лица. В них отражались их чувства — надежды и переживания, взлеты и падения.

Затем они сели в круг и по очереди рассказывали друг другу свои истории. Задание заключалось в том, чтобы внимательно слушать и выявлять несоответствия. Первым выступил директор, проработавший в совете директоров восемь лет, очень уважаемый человек, сыгравший важную роль в реорганизации VdBN. Вспоминает Гюннинг:

«Он говорил и плакал. Он показал пример и мне. Я был последним рассказчиком и в конце тоже расплакался.

Одна из участниц так разволновалась, что закричала: “Рядом с вами сидит и плачет человек, а вы даже не можете обнять его! Вы бесчувственные люди!” Она была потрясена. Я тоже был потрясен, когда осознал, как мы несчастны — мы не смогли выразить ни сочувствия, ни сострадания».

Днем они переключились на планирование встречи лидеров. Вспоминает Дэвид Сондерс, консультант курса Кови, работавший вместе с представителями FCE:

«Один из директоров сказал, что ожидал получить мотивацию, а вместо этого — чувствовал себя подавленным и все время пребывал в задумчивости. Казалось, такое настроение овладело

всей группой — люди поделились глубоко запрятанными переживаниями и “переваривали” впечатления. Некоторые говорили, что узнали друг о друге нечто совершенно новое.

Вот к каким результатам привело одно короткое и на первый взгляд простое упражнение “Моя история”. Оно пробудило глубоко скрытые слои эмоционального интеллекта. На двухдневном собрании совета директоров, посвященном вопросам лидерства, проводившемся годом раньше, ничего подобного достичь не удалось. Две недели спустя в автобусе, направляющемся на встречу лидеров команд, члены совета директоров устроили импровизированное собрание, без председателя, и потом рассказывали, как легко, открыто и плодотворно оно прошло.

Воздействие программы «Многоуровневого путешествия» на членов совета директоров оказалось необычайно глубоким. Раньше они были безразличными и позволяли своему председателю доминировать во всех вопросах. Теперь они стали говорить иначе: «Нет-нет, давайте сделаем вот так и так». Один из участников программы так описывает ее воздействие: «Все элементы структуры начали вставать на свои места. Прежде чем заняться двумя тысячами человек, нам нужно было “достучаться” до членов совета директоров, а затем и до лидеров групп».

Вместо того чтобы постепенно спускать практику командной работы вниз по иерархической лестнице, совет директоров создал команду лидеров, ответственных за всю организацию. В эту команду вошли руководители всех уровней, от начальника отдела маркетинга до главного управляющего завода — все, кто отвечал за работу людей. Начальников третьей смены, которые никогда в жизни не разговаривали с членами совета директоров и не думали о себе как о лидерах, тоже пригласили в команду лидеров. Как выразился один из членов группы ведущих менеджеров: «Вы можете разговаривать с десятком человек, но не можете регулярно общаться с полутора тысячами. Идея стимулировать и мотивировать весь персонал компании была превосходной».

Арденны

В морозный полдень 25 февраля 180 руководителей из VdBN разместились в автобусах, подъехавших к их офисам и предприятиям. Им объявили, что они уезжают на три дня, попросили

взять с собой теплые вещи и быть готовыми к неудобствам. Автобусы привезли их в лес на склоне Арденнских гор в Бельгии. Всем, кто выходил из автобусов, вручали походный мешок с теплой курткой, сигнальную ракету и направляли по тропинке через темный лес. Тропинка вела их к поляне, где стоял председатель совета директоров с факелом в руках и его помощники из FCE.

В мерцающем свете факела Гюннинг произнес речь о необходимости создания топ-команд, которые бы стали руководить компанией и сумели бы обеспечить ей долгосрочный рост:

«Наша цель на ближайшие дни — стать командой из 180 лидеров, которые будут руководить компанией. Эта команда должна стать преданной целям роста компании.

Мы будем говорить о том, как этого достичь, как будем сотрудничать, общаться и улаживать конфликты. Мы хотим это делать открыто и честно».

Затем в упражнении «Сторонники против циников» половина группы с помощью техники «мозгового штурма» искала аргументы в поддержку долгосрочного роста, а половина — аргументы против. Чтобы изучить техники ведения дискуссии, лидеры разделились на пары и каждый отстаивал свою точку зрения в том, как решать проблемы, справляться с конфликтами, вести диалог и создавать сообщество. Все это рассматривалось в качестве различных способов разрешения конфликтов. Вечер закончился праздничным ужином при свете костров, и все отправились в расположенную неподалеку гостиницу.

На следующее утро для 180 лидеров была запланирована прогулка к руинам средневекового монастыря. После завтрака они спустились по длинной крутой лестнице в катакомбы. В этих древних «декорациях» они совершили путешествие внутрь себя, размышляя над историей своей жизни и составляя «линии эмоциональной жизни». Один из консультантов так вспоминает эту сцену:

«Сначала Гюннинг представил группе линию своей эмоциональной жизни (она изображена в начале этой главы). Он рассказывал о своей жизни, показывал на графике ее этапы. Он начал со смерти отца, затем рассказал о службе в армии и работе в Unilever — обо всех взлетах и падениях в жизни лидера».

«Линии эмоциональной жизни»

Идея «линий эмоциональной жизни» состояла в том, что преобразования в компании начинаются с изменений в ее работниках. Прежде чем начать строить команды, 180 руководителей должны разобраться в том, что они собой представляют, и рассказать об этом другим. Пока они рассказывали о себе и слушали истории своих коллег, закладывалась основа доверия и уважения друг к другу.

Такие обсуждения были необычны в мире бизнеса, камерная обстановка усиливала эмоциональное воздействие. Гюннинг так вспоминает об этом:

«В подвалах разрушенного монастыря в Арденнах я показал всем “линию” своей эмоциональной жизни. Мне было нелегко. Мы находились в маленьком помещении, и я рассказывал 180 лидерам групп о смерти отца, жестоком отчине, взлетах и падениях моей юности. Все слушали, затаив дыхание. Ты касаешься самого сердца людей, когда открыто говоришь о своих эмоциях.

Я никогда не забуду молодую женщину из отдела финансов, которая даже рассердилась на меня за то, что я только теперь рассказал свою историю. Этим она хотела сказать: “Мы бы многое простили, если бы понимали Вас раньше!”»

Лидеры разделились на мелкие группы, разбрелись среди руин, чтобы нарисовать свои «линии эмоциональной жизни». Сидя под деревьями на камнях, среди разрушенных древних стен, они работали сначала в одиночку, потом группами по два-три человека и, наконец, в группах, относящихся к их подразделению или заводу, и делились своим жизненным опытом. Пространство монастыря помогло им стать ближе если не к Богу, то друг к другу. В Антверпене символом воссоединения стал изображенный Микеланджело Господь, протягивающий руку Адаму. Монастырь в Арденнах оказался символом сплочения.

Многие участники поездки рассказывали потом, что услышали о коллегах нечто новое или говорили о себе то, чего не слышали и о чем никогда не говорили за все годы работы. Не все чувствовали себя уютно в обстановке такой откровенности.

Чтобы рассказывать о себе и давать волю эмоциям, люди должны быть открытыми. Рассказывая о себе, люди делаются уязвимыми. Некоторым казалось, что так откровенно рассказывать о себе опасно.

«Мы все сосредоточились на своих эмоциях, — говорит директор производства, присутствовавший на этой встрече. — Судя по реакции, эти рассказы повлияли на многих. Ко мне подходили люди». Не все были уверены в положительном влиянии эмоций. Один из менеджеров по продажам и сервису вспоминает свои мысли: «Это такая игра? Я — практичный голландец. “Отлично, — думал я, — давайте будем рассказывать истории и рисовать “линии эмоциональной жизни”. Хорошо! Вся эта психология была продумана заранее. Что здесь настоящее, а что игра? Кто здесь актер?”»

«Думаю, что многие выросли там, как личности, — говорит директор по маркетингу, участвовавший в мероприятии. — Люди осознали, что они собой представляют. Потрясающий опыт — рассказать людям о своей жизни. Сначала вам нужно задуматься о своей жизни, а это может оказаться опасно. Я думаю, что люди выросли. Но связать это с результатами работы компании — еще сложнее».

Остаток дня в Арденнах прошел в обсуждениях «линий эмоциональной жизни» и занятиях, почерпнутых из программ физической закалки и укрепления воли. В эти упражнения входили перемещение предметов с помощью веревок, лазание по заборам, доставание предметов позади заборов, строительство веревочных мостов. Прыжки на тросе в ущелье, велосипедная прогулка в сгущающихся сумерках и вечерние беседы с членами своих подразделений завершили первый день.

Знаменитый «аквариум»

Одной из постоянных проблем VdBN была командная работа совета директоров. Сценарий второго дня в Арденнах предусматривал рассказ членов совета директоров в присутствии всех лидеров компании, в так называемой обстановке «аквариума», как они работают в команде.

Один из консультантов описывает это так:

«Нашей целью было начало диалога о работе в командах внутри каждого подразделения. Основная же идея заключалась в том, что члены совета директоров должны были первыми попасть в «аквариум». Но они отказались. Они обсудили это предварительно на своем совещании, узнав свои рейтинги и решив, что они — плохая команда. “Мы плохо работаем и будем глупо выглядеть в глазах других лидеров”».

В конце концов, члены совета директоров согласились участвовать в упражнении «аквариум», и, по словам одного из консультантов, «...это был потрясающий опыт: мы могли найти и другие способы поговорить о бизнесе. Но момент был подходящим в эмоциональном отношении, подходящим было и место. Лидерам пора было встать и повести людей за собой. Не только председателю совета директоров. Они в тот момент поделились друг с другом очень сильными эмоциями».

Яап Кальма, менеджер по маркетингу, так рассказывает об этом:

«Мы сидели в большом шатре, где проходил «аквариум». И мы видели, как наши лидеры морщились, демонстрируя свою уязвимость, но также было видно, что они понимают это и учатся. Председателя ругали за то, что он плохо обращается со своими директорами.

Поднялся гул, люди чувствовали, что здесь вершится история. Все было подлинным, настоящим... В конце концов, люди отбросили профессиональный маскарад и стали настоящими».

Откровенная дискуссия в «аквариуме» как-то сразу повлияла на лидеров команд. Например, по словам одного из присутствующих менеджеров по продажам, когда кто-то попытался донести свою мысль, «он говорил председателю совета директоров: “Послушайте, ваша команда — худшая во всей компании! Вот с кого нужно начать, если нам нужна поистине командная работа”. Я уважаю его за то, что он осмелился сказать это. Люди выходили из “аквариума” со словами: “Это эти-то ребята готовы не жалеть себя!”».

Знаменитый «аквариум» называли потом самым крупным достижением, навсегда изменившим тон совещаний в компа-

нии. Паузы, высказывания от первого лица и искренний диалог стали теми приемами, которые люди хотели перенести в деловые обсуждения. Один менеджер сказал о совете директоров: «Хорошо, что они не побоялись показать свои слабости. Нам тоже следует это сделать». Вот как рассказывает об этом Гюннинг:

«Это было “чудо”. Оно нам было так нужно! Невозможно “искусственно” организовать чудо. Но можно создать воодушевляющую обстановку, в которой безопасно пробовать и познавать все новое. В Арденнах нам удалось создать такую обстановку с помощью «линий эмоциональной жизни» и членов группы ведущих менеджеров, которые выставил себя на обозрение в «аквариуме». Уязвимость — мощное средство. Мы видели, как объединялись подразделения, они стали разговаривать другим тоном».

«Это было захватывающее зрелище, — говорит один из консультантов. — Все преграды на некоторое время пали. Это напоминает мне библейскую историю о том, как прорвалась церковная завеса, отделявшая “святая святых” от простых людей. У них больше не было ни секретов, ни тайных планов. Что-то определенно сдвинулось, хотя трудно сказать, что именно».

От команд к племенам

Ночью, после очередной вечерней прогулки на велосипедах, формирование сообщества стало приобретать реальный характер. На ветру под мелким холодным дождем менеджеры строили лагерь на вершине холма. Большой А-образный шатер и маленькие палатки для сна сооружались из шестов, досок и брезента, образуя поселение вокруг огромного костра посередине.

Строительство было закончено, и спальные места приготовлены. Люди стояли вокруг костра, пели песни, стучали в барабаны, смотрели на жонглеров и артистов на ходулях и наслаждались компанией новых друзей. Они замерзли, устали, многие не спали предыдущей ночью. Все столпились у костра. Служебное положение не имело значения. Им есть о чем подумать, они начинали понимать, что нужно сделать, тихо разговаривали

парами и небольшими группами. «Причудливая сцена из древних времен», — так сказал об этом один из консультантов.

«В середине зимы мы находимся в насквозь продуваемом лагере на вершине холма. Наша группа построила себе на ночь укрытие. Чтобы разогнать темноту и отпугнуть диких животных, горят костры. Мы участвуем в ритуале огня. У всех барабаны. Мы выстукиваем разные ритмы. Мы шумим. Мы далеки от индустриального двадцатого века. Мы — племя...

Ко мне подходит человек и начинает рассказывать, что он только что беседовал с директором по маркетингу. Его команда, работающая на заводе, вложила все свои силы в новый продукт, и он сказал директору, что было бы здорово, если бы их как-то отметили. И необязательно награждать материально, следует просто признать их заслуги. Директор сказал, что он приедет на завод и поблагодарит их. У мужчины на глазах были слезы. Он много лет проработал менеджером в Van den Bergh и первый раз в жизни разговаривал с директором».

Глава 7

Сообщество единомышленников или секта?

Все резко изменилось, когда Текс сказал: «Нам необходимо расти и необходимо, чтобы *каждый* способствовал росту бизнеса». Идея роста принадлежала ему. Это был другой образ мыслей и другие методы работы.

Один из лидеров

6 марта 1998 года компания не работала: в это время проходила обучающая конференция. Все 1800 работников VdBN сели в автобусы и поехали в Брабантхаллен, центр проведения конференций Den Bosch недалеко от одного из заводов. Все были одеты в одинаковые свитера, украшенные логотипом обучающей конференции: «Конкурируя за наше будущее». Огромный выставочный зал был разделен перегородками. В одном углу располагалась аудитория с расположенными амфитеатром креслами, театральным освещением и тремя огромными проекционными экранами с задней подсветкой. Всех входящих приветствовала голландская певица, которая, подражая Тине Тернер, пела со сцены «Ты — лучше всех» (*You're Simply the Best*). Громкая музыка должна была поднять всем настроение. Было 9 часов утра, атмосфера была наэлектризована.

Затем началось действие, и публика увидела нечто беспрецедентное: на сцене не было председателя совета директоров.

Новые герои сцены

С первого года после образования VdBN на всех совещаниях компании председатель совета директоров явно затмевал остальных управляющих директоров. На обучающей конференции 1998 года именно они стали главными действующими лицами. Два члена совета директоров вызвались представить свои «линии эмоциональной жизни», еще двое собирались рассказать о своих «масках» (автопортретах, символизирующих то, что стоит за масками, которые они носят на работе). Цель их выступлений — продемонстрировать, что они искренне верят в идею открытости, и показать пример того, чем вскоре будут заниматься команды, хотя это и большая эмоциональная нагрузка. «Они говорили по-голландски, но понимать слова было необязательно, — вспоминает Дэвид Сондерс, один из консультантов, присутствовавший на мероприятии, — их чувства были понятны и так».

«Одного из директоров аудитория слушала, затаив дыхание. Буквально было слышно, как пролетала муха, — говорит Сондерс. — Он рассказывал, что родился во время войны и впервые увидел отца после ее окончания, поскольку он был арестован по подозрению в сотрудничестве с нацистами. С этого дня его жизнь [директора] изменилась навсегда. Это был позор, ему приходилось менять школы. Окна в доме всегда были зашторены. Позже отца признали невиновным, но ущерб уже был нанесен. Он также рассказал о моменте в своей карьере, когда работал с человеком, который обманывал его и строил козни за его спиной. Он объяснил, что из-за всего этого перестал доверять людям».

«Только тогда я понял, почему этот парень предпочитал работать независимо от других, — вспоминает Гюннинг. — Он отказывался от лишних контактов с людьми из-за этих ужасных периодов жизни. Он расплакался на сцене перед аудиторией в 1800 человек. Все были потрясены. Восемь лет он был одним из руководителей компании. Люди думали, что знают его. Когда они поняли, что это не так, им стало стыдно. Ради своего отца он получил высшее образование. Его рассказ глубоко поразил слушателей».

Затем на сцену вышел другой директор. Он вырос в Бельгии и учился в школе-интернате. Он рассказал, что в школах-интер-

натах Бельгии учатся не только дети богатых родителей, но и малолетние преступники. Каждый день эти малолетние преступники его избивали. Он поклялся сделать так, чтобы его больше никогда не били.

Следующими были два директора, показывающих маски. Они носили эти маски, чтобы создавать на работе нужный образ. Один — финансовый директор с не самым открытым характером. Он рассказывал о своей привязанности к семье. Другой — англичанин, он никогда не проявлял эмоций. «Даже во время выступления он не вполне раскрылся, — замечает один из присутствовавших, — но он очень эмоционально рассказывал о своей жене. Он даже показал ее фотографию. Наконец, мы увидели в нем живого человека».

Затем 1800 человек стали трудиться над своими «линиями эмоциональной жизни». «Такое — невозможно забыть», — говорит один из организаторов мероприятия.

«Обычно когда в одном помещении работает много народу, стоит невообразимый шум. Но в зале была абсолютная тишина! Люди чертили свои “линии” и сосредоточенно думали. Удивительно, насколько серьезно они отнеслись к заданию».

Их истории

Часть работников была полностью поглощена рассказами. Другие явно испытывали дискомфорт. Были и такие, кто считал этот рассказ проявлением невоспитанности. «Американцы в такой ситуации чувствовали бы себя более раскованно, — говорит один из лидеров профсоюза. — Голландцам такие вещи даются труднее. У нас не принято обсуждать доходы или личные дела. Возможно, в других странах люди более открыты. Но голландцам, особенно старшего поколения, это довольно трудно».

Многие считали неправильным, что начальник просил их выступить с рассказом о себе. «Ты не можешь отказаться, — говорит работник компании. — Трудно понять, где нужно провести эту “линию”». Многие просто хотели сохранить дистанцию: «Я не хочу, чтобы люди все обо мне знали, — говорит один из работников, занятых продвижением бренда Utoph. — Я хочу иметь частную жизнь. Я не хочу носить маску, но я и не хочу, чтобы

обо мне знали так много. Если вы меня уважаете, вы должны уважать и мое право на частную жизнь».

Несколько человек сказали, что могут обсуждать свои эмоции, но сомневаются насчет других. «У меня не было с этим проблем, — говорит один из работников Uniquisine. — Но я знаю многих, кому было бы трудно. Эмоции — это очень личное. Конечно, нам говорили, что мы можем рассказать ровно столько, сколько считаем нужным. Но не все люди знают, где остановиться».

Однако большая часть работников поняли и приняли мысль о том, что если вы больше знаете о чувствах друг друга, то вам будет легче работать в команде. «Мне хотелось поделиться своими чувствами и переживаниями, — говорит один из менеджеров по маркетингу, — потому что у нас уже был мощный фундамент. Думаю, что это упражнение помогло построить еще более прочные личные отношения». Чтобы убедить других в преимуществах открытости, многие приводили пример человека, у которого были трудности в общении с членами своей команды из-за того, что ему приходилось часто отлучаться в больницу, но он не говорил коллегам, зачем. «Когда же он рассказал о своей “линии эмоциональной жизни” и все узнали, что его жена умирала от рака, — говорит Алекс Корби, врач компании, — все коллеги стали ему помогать».

Будьте собой

Остаток дня был посвящен упражнениям на создание команды, знакомым по предыдущим конференциям, новым занятиям на построение сообществ, кружкам для размышлений. Лидерам команд рекомендовали, чтобы во время этих обсуждений внутри небольших групп они не стремились превратить всех в сообщество единомышленников. Они, как и любой другой участник, могли высказывать свои мысли, призывать к тишине или анализировать, что происходило в группе. Целью этого было создание безопасной обстановки для размышлений. Говорит один из лидеров команд: «Только в спокойной обстановке, где лидеры любого уровня ведут себя искренне и профессионально, люди действительно могут быть собой, не бояться трудных задач и брать инициативу на себя. Именно таким образом они могут

проявить себя с лучшей стороны». День завершился традиционным для обучающих конференций компании праздником с угощением, песнями и танцами.

Основными событиями конференции стали рассказанные в группах истории, которые были оценены неоднозначно, и занятия по освоению принципов построения сообщества. Конференция стала запоминающимся событием, которое заставило по-новому взглянуть на лидеров компании, усилило взаимодействие между людьми и углубило их понимание и чувства по отношению друг к другу на рабочем месте. «После этой конференции компания изменилась», — говорит председатель совета директоров:

«Появилась открытость. Все увидели, что менеджеры — это живые люди. Я сказал, что не могу сделать так, чтобы компания начала расти. Я могу помогать, разрабатывать стратегию и выступать в роли тренера, но никто не должен думать, что рост зависит исключительно от меня. Я сказал им: “Сделать это можете вы, просто будьте самими собой”. Так мы и сделали».

Распространение команд

После Арденн и обучающей конференции люди стали понимать, что они должны работать в команде. Как выразился лидер группы с предприятия в районе Нассаукаде, «только держась вместе, сильные поддерживают слабых». Практика построения команд продолжала распространяться по организации. Подразделения компании включали команды в свою структуру, а лидеры на заводах проводили тренинги командной работы в группах.

В течение 1998 года лидеры команд встречались еще несколько раз для улучшения работы в качестве лидеров групп. Например, весной они провели самооценку уровня развития своих рабочих групп. Они также научились помогать друг другу развиваться в качестве лидеров. И они уже начали пожинать плоды командной работы. Вот что говорит один из них: «Став лидером команды, ты начинаешь думать о компании в целом, выдвигать инициативы и работать лучше. Ты испытываешь большее удовлетворение от работы. Здорово, когда тебе вместе с группой разрешают принимать решения о своей работе и бюджете».

Осенью лидеры команд провели день за городом, катаясь на велосипедах и собирая яблоки в саду. Они узнали о том, как продвигается построение команд. Они услышали о взбунтовавшихся командах и узнали о том, как практика построения команд распространялась на заводе в районе Нассаукаде:

«Я ездил с каждой из моих трех групп в Арденнский лес. Там в течение трех дней мы выполняли упражнения. Они были разрабатывались таким образом, что необходима помощь друг друга. Если кто-то не помогает, у всей команды ничего не получится. У нас тогда открылись глаза: мы должны помогать друг другу!

Мы проделали длинный путь, работая в команде. Мы стали больше говорить друг с другом, напоминая: «Если что-то идет не так, мы должны обсудить это». Раньше это было невозможно. Ты никогда бы не сказал коллеге, что если он не изменит поведение, то вылетит из команды».

Чтобы подготовить инфраструктуру для построения команд, Ханс вант Сант пригласил коуч-консультантов. Они прошли курс обучения в FCE, и из них было сформировано подразделение тренинга. Герт Массен, старейший и уважаемый работник завода в Нассаукаде, вместе с Анки ван Линдт и еще одним тренером стали обучать лидеров команд. Вант Сант и Ханс Корнейт также предложили командам пройти курсы Кови. Программа курсов Кови включала изучение принципов построения команд и самообучающихся организаций. Лидеры команд много обсуждали между собой популярные книги по менеджменту и модные термины, стараясь не отставать друг от друга и развивать своих подчиненных.

Культ преобразований

Лидеры команд сыпали новыми словами и продвигали идеи построения команд в качестве образа жизни в компании. Они постепенно становились все более заметными лицами в VdBN. Положительный момент состоял в том, что многие рассматривали сплоченный корпус менеджеров и новых лидеров команд в качестве носителей стандартов для решения текущих задач компании, включая ту, которая определялась лозунгом — «Конкурируя за наше будущее». У многих возникало чувство, что компанией овладевает настоящий культ преобразований.

«Все это наводило на мысль о секте, — говорит один из лидеров команд с завода на набережной Нассаукаде. — Как можно заставлять людей заглядывать так глубоко в душу? Думаю, это нехорошо». «Это манипуляция людьми! Вот как бы я назвал все это, — говорит один из менеджеров по маркетингу. — Вначале это напоминало догмы церкви». «Это смахивало на секту», — вторит ему один из заводских менеджеров и добавляет:

«На сцене стоял “священник” и говорил нам, какими мы должны быть. В начале казалось, что нас всех хотят сделать одинаковыми. Но, в конце концов, мы поняли, что он говорит о том, как нам стать самими собой».

К тому времени даже самые отъявленные скептики признали, что раскрытие себя и построение команды — эффективные способы мобилизации группы. Вот что говорит один из них:

«В начале у нас было настороженное отношение. Я боялся, что меня будут уговаривать.

Недели через две после Арденн я заметил, что появились открытость и доверие. Я начал верить, что вместе мы сможем сделать так, чтобы в компании начался рост. Если бы мы не прошли Арденны и не поделились нашими историями, было бы намного сложнее добиться такого доверия. Вероятно, даже совсем невозможно».

Одно было ясно: ради работы в команде председатель и члены корпуса менеджеров на собственном примере показывали людям, как раскрыть себя — рассказать о себе и своих эмоциях. Но многие предпочитали держать дистанцию и охранять свою частную жизнь. На изменение мышления было направлено все: пересмотр стратегии, деловые разговоры и даже некоторые мероприятия в VdBN. Арденны и обучающая конференция 1998 года, а также последующая практика построения сообщества во всей компании были обращением к сердцу. Суть мероприятий состояла в том, чтобы лидеры показали свои эмоции и рассказали о себе.

«Руководитель должен уметь управлять эмоциями, чтобы быть эффективным, — говорит Корнейт. — Необходима эмоциональная

глубина и грамотность. Лидеры должны учиться говорить о своих эмоциях. И «линии эмоциональной жизни» могут помочь им понять себя».

Главное — бизнес и люди

Весь 1998 год продолжались попытки улучшить работу всех уровней организации. В маркетинге и производстве отмечались успехи. В частности, в подразделении продуктов питания резко возросли объемы продаж и прибыль. С помощью курса Кови непрерывно продолжалось развитие «высокоэффективных людей» и «высокоэффективных команд». В порыве построить свои команды и способствовать их росту большая часть лидеров сосредоточилась на своих работниках и задачах. В результате компания осталась без единого плана действий и общего лидерства. Начались нестыковки планов, приоритетов и обязанностей отдельных подразделений. Между заводами и внутри подразделений случалось непонимание.

Во второй половине 1998 года наступило время задуматься о том, каким будет следующий этап. «Кое-что было сделано неправильно, — замечает один из менеджеров по качеству. — Задачи ставились перед отдельными подразделениями и частями компании. Они не вполне вписывались в общую задачу компании. Единственное, что удерживало нас вместе, так это результаты коммерческой деятельности».

Менеджер по продажам и услугам выразился следующим образом:

«Сплоченно действует только группа менеджеров. Подразделения никогда не советуются друг с другом: “Как вы решаете подобные проблемы? Как действуете в подобной ситуации?” Командная работа идет в отделе продаж и в отделе управления категориями товара, внутри каждого подразделения.... Но я не думаю, что менеджер по работе с клиентами из подразделения жиров станет разговаривать с менеджером, занимающим такую же позицию в подразделении продуктов питания».

Проблемы взаимосвязей и коммуникации стали темой конференции менеджеров, прошедшей в конце 1998 года снова в Антверпене. 180 лидеров команд подразделений и заводов

встретились, чтобы обсудить свою работу, определить роли и цели на следующий год и продолжить построение сообщества. Председатель совета директоров обрисовал основные принципы встречи:

- Очень просто начать говорить «мы» о группе. Поэтому важно использовать высказывания от первого лица, когда говоришь действительно то, что должен.
- Не надо призывать слушать внимательно. Это подразумевается, если человек присутствует.
- Если вам кажется, что работники недостаточно энергично участвуют в обсуждении, попросите сделать перерыв. Вы можете сказать: «Давай обсудим, что происходит с тобой или просто отдохнем пять минут».
- Если вы управляете бизнесом, то бывают моменты, когда вы не согласны с кем-то из коллег. Или вы не согласны с начальником. А затем настанет момент, когда кто-нибудь скажет: «Давайте разрешим всем не соглашаться». Вы должны понять: это не означает, что вы проиграли. Это не означает, что вы потеряли лицо или над вами одержали победу. Это означает, что необходимо принимать решения.

«Людям необходимо понять: в конце концов, чтобы бизнес не стоял на месте, принимать решения придется, — добавляет он. — У вас всегда будут разногласия. Положите их список на стол и подробно обсудите».

На конференции ввели новую практику: каждое подразделение составляло бизнес-план для другого, смежного. Например, подразделение продуктов питания составляло план для своего завода и наоборот. Подразделение жиров и их заводы действовали точно так же. Такой подход был разработан для того, чтобы взаимозависимые подразделения познакомились с задачами друг друга и обеспечили возможность для взаимного общения и перемен.

Процесс общения включал обсуждение планов работы и развития смежных подразделений в «аквариумах». Присутствовавшие на этих обсуждениях отмечали преимущества от того, что смешивались разговоры о бизнесе и о работе в команде, анализ

ситуации жесткими и мягкими методами, чередовались ориентирование на разум и ориентирование на эмоции. Один из директоров по маркетингу описывает это так:

«Самое важное, что люди опять мыслят в масштабе всей компании. Каждый может соотнести свою личную работу, задачу, проект, в котором он участвует, с прибыльностью компании или ее прогрессом. Поэтому маркетолог думает не только о телевизионной рекламе, работник, занимающийся разработкой новых продуктов, — не только о своих продуктах. Вместо этого каждый говорит о построении всего бизнеса».

Теперь задача заключалась в том, чтобы не просто обеспечить рост отдельных подразделений, категорий продуктов и людей. Задача состояла в том, чтобы расти и учиться всем вместе, обмениваясь идеями, обучая друг друга и вместе трансформируя бизнес. Теперь акцент делался на *взаимосвязанность*.

Глава 8

Клан Мак Ван ден Берг

Можно реорганизовать компанию постепенно:
команду за командой. Но это — долго.

Текс Гюннинг

Время — февраль 1999 года, место — поле битвы при Куллодене, где в 1746 году шотландские кланы объединили свои силы для борьбы с англичанами. Все одеты в килты и держат в руках щиты. Гюннинг приветствует 180 лидеров VdBN и открывает трехдневное «путешествие лидеров», напоминая, что им предстоит сделать:

«Около полутора лет назад совет директоров решил, что мы не можем управлять бизнесом в одиночку. Поэтому мы выбрали 180 лидеров, чтобы они повели за собой всю компанию. Вы — те люди, кто через год поведет за собой 1800 человек по пути корпоративного роста».

Вдалеке ясно слышны звуки приближающихся шотландских воинов. На сильном ветру развеваются два флага: один — с символом VdBN, другой — с новым лозунгом «Наш опыт успешного роста». Несколько часов назад лидеры групп сели в два самолета и вылетели из Голландии в неизвестном им направлении. Когда они приземлились в аэропорту Инвернесс на севере Шотландии, их охватило волнение и энтузиазм, особенно тех, кто раньше не летал на самолете и не бывал за пределами континентальной Европы.

Сбор Мак-команд

Шотландия была подходящим местом для сбора лидеров, которым нужно было объединиться и проникнуться клановым духом. В представлении голландцев Шотландия наделена таинственной привлекательностью. Это — красивая, но далекая земля с неровной линией гор на горизонте и морскими заливами, врезающимися глубоко в скалы, с суровым климатом и бурным морем. Это — страна легенд и преданий, страна королей, замков, песен, а также людей, известных своей принадлежностью к различным кланам и клетчатой одеждой. Шотландцы не забывают о своих традициях: в горах проводятся праздники, в которых сочетаются соревнования в физических упражнениях и народное искусство и развлечения.

Темы кланов, игр, легенд и преданий определили направление собрания лидеров в 1999 году. На мероприятии подчеркивалось, что лидерам необходимо объединить команды, добившиеся успеха независимо друг от друга. Чтобы оживить эту тему, лидеров собрали в этом историческом месте и постепенно стали знакомить с тайнами кланов. Обходя поле боя, они узнавали о произошедших здесь событиях, пробовали себя в битве на мечах и вдыхали холодный влажный воздух.

Целью их пребывания в Шотландии было объединение в одно целое, поэтому для начала каждому подразделению присвоили клановое имя. Каждый клан — МакСуп, МакМясо, МакСоус и МакМасса — придумал себе флаг и боевой клич. Затем им поставили задачу: объединить силы и создать сообщество Мак Ван ден Берг.

Идея объединить слишком разобщенные подразделения и заводы в подобие клана, чтобы продолжить «наш успешный рост», на бумаге казалась хорошей и достижимой. Но силы природы будто бы сговорились, чтобы помешать осуществлению этих целей.

Зловещее начало

По сценарию в первый вечер люди собрались в огромном шатре около замка на берегу озера Лох-Несс. Там должен был выступить председатель совета директоров и рассказать о своем опыте

успешного роста. Затем по его примеру все остальные должны были также описать свой опыт и поделиться им друг с другом. Но у Гюннинга в то время были проблемы в личной жизни, и это отразилось на презентации.

Вот как вспоминает об этом один из менеджеров: «Начало было неудачным. Микрофон Текса плохо работал». Людей отвлекали, мешали и другие обстоятельства: звук то включался, то выключался, к тому же громко завывал ветер. Написание и представление рассказов были скомканы. Годом раньше упражнение с «линиями эмоциональной жизни» вдохнуло энергию и помогло наладить связи. Новое упражнение не вызвало особых эмоций. После занятий некоторые группы сразу пошли в палатки, чтобы спрятаться от резкого ветра и дождя.

Ураганной силы ветер ночью повалил большую часть палаток и изорвал в клочья большой шатер для общих мероприятий. Все участники проснулись рано, собрались в амбаре и провели собрание, на котором выразили свое недовольство условиями. Но после обмена впечатлениями им удалось успокоиться и вернуться к программе мероприятия. Уже в хорошем настроении они разбились на небольшие группы и отправились на прогулки — пешие, велосипедные и на каноэ. На вечер было запланировано собраться в лагере смешанными группами, пообщаться и обсудить перспективы бизнеса.

К сожалению, в этот день погода опять была ужасной даже по шотландским меркам. По меньшей мере, половина групп не смогли выполнить запланированные задания из-за ветра и дождя, а к вечеру снова поднялся ветер и опять начал срывать палатки. Каждая группа выкручивалась как могла: кто-то устроился на ферме, кто-то отправился в гостиницу, а кто-то остался в лагере.

Вместо того чтобы объединиться в один большой клан, группы все больше отдалялись друг от друга. Кто-то хорошо проводил время и развлекался, кто-то терпел лишения; одни группы занялись работой, другие — игрой, а третьи — вообще слонялись без дела. У всех были разные впечатления, и связать людей в нечто единое — некое сообщество — казалось невозможным. Единственное, что их объединяло, это — переживание непогоды.

«В Шотландии одни рассказывали о себе, а другие нет, — замечает лидер группы, работающей над брендом Calvé. — Каждое подразделение было само по себе. Мы не имели достаточно времени, чтобы собрать их вместе и поставить перед ними цели. Нас разместили на слишком большом пространстве. Мы слишком много гуляли и недостаточно общались друг с другом».

«Шел очень сильный дождь, а нам приходилось спать в палатках», — вспоминает менеджер по безопасности с завода на набережной Нассаукаде.

«Наша группа решила, что мы больше не будем спать в палатке, поскольку было холодно, сыро и ветрено. Мы увидели бензоколонку с кафе и пошли туда. Там было около двадцати пяти человек из отдела маркетинга. Один парень договорился, чтобы нам разрешили переночевать. Кто-то предложил включить музыку. Через полчаса все столы были сдвинуты в сторону, свет приглушен, и вечеринка началась. Это не было запланировано программой, но все до сих пор вспоминают тот вечер. Мы стали веселиться, просто веселиться. Когда в последний день мы проводили “аквариум”, Джон сказал: “Я работаю в Unilever одиннадцать лет и ни разу так хорошо не веселился с коллегами, как вчера вечером”».

Взгляд сверху

Наконец, на третий день выдалась хорошая погода. Уставшие — кто от недосыпания, кто — после вечеринки — кланы собрались у подножия Коррейн, знаменитой горы на острове Скай. Лидеры начали совместное двухчасовое восхождение — по крутой тропинке, по грязи и камням. Вверх и вниз, через овраги и высокие холмы. Многие заканчивали трудный поход из последних сил.

Когда участники похода добрались до вершины, они испытали общее чувство успеха. Солнце пробилось сквозь облака, и под звуки волынки объединившиеся кланы стали выкрикивать боевые кличи и размахивать флагами. Все добрались до вершины одной большой командой и стали кланом Мак Ван ден Берг!

В памяти всех присутствовавших навсегда останется картина большого круга, который они образовали на вершине Коррейн. Они взялись за руки и рассчитались на первый-второй. Первые номера наклонились вперед и внутрь круга, а вторые — назад

и наружу. Они не падали только потому, что держали друг друга за руки. Это упражнение несло мощную идею: «Мы должны работать вместе».

Спуск с горы также вызвал сильные эмоции: многие из тех, кто из последних сил дошли до вершины, теперь с трудом спускались вниз. Одному из старейших работников завода, Брамуну ван Твилту — типичному голландцу, который был полной противоположностью многим присутствующим, — помогали спускаться самые молодые лидеры команд. Менеджер по категориям продуктов подразделения жиров Конни Брамс — полная противоположность рассерженным молодым людям — борясь с усталостью, медленно спускалась по склону. Когда спустился последний участник, раздались радостные крики. Кричали все — и работники VdBN, и работники UVGN, и члены кланов МакСуп и МакМясо — пожилые и молодые.

Теперь лидеры команд, по воспоминаниям одного из них, «...были вместе, сильные поддерживали слабых». Тот вечер стал началом нового типа бесед в VdBN. Говорили обо всем: об эффективности работы мужчин и женщин, о возрасте и поле, о работе и личной жизни — все это стало частью программы развития лидерства. Обмениваясь мыслями о взаимной помощи и поддержке, затронули вопрос о трудностях преобразований. Многие подписали контракт с Unilever, по которому им полагался восьмичасовой рабочий день. Они могли сделать свою работу и пойти домой, к своим семьям, друзьям, и заняться личными делами. Все изменилось, и теперь их отношения с супругами и детьми подвергались серьезным испытаниям. Жизнь обсуждали на работе, а работу — дома.

За кулисами

Направляясь обратно в аэропорт Инвернесс, лидеры стали думать о предстоящей обучающей конференции. То, чему они научились во время поездки в Шотландию, будет трудно объяснить другим. Задача еще больше осложнялась из-за скептицизма, который испытывали многие заводские и офисные работники относительно поездок своих лидеров. Зачем они уезжали так далеко от дома, какая польза была от этого бизнесу? Как они могли

объяснить, что поездка была стоящей и принесет пользу тем, кто не ездил?

«Если ты — один из лидеров команд, конечно, необычайно интересно съездить в Шотландию, — говорит один из менеджеров по продажам и сервису. — Но после того как ты вернулся на завод, тебе нужно объяснить коллегам, что ты собираешься делать. Ты чувствуешь, что те, кто не ездил и не получил нового опыта, настроены скептически. Я не знал, как с этим справиться». Как передать то чувство общности, которое они испытывали в Шотландии, всей компании, многие части которой становились все более автономными.

Перемены на заводах

Мероприятия для лидеров и всеобщие обучающие конференции и тренинги по программе Кови подготовили всю компанию к переменам. Практика построения команд и ТРМ («Всеобщий уход за оборудованием» или «Команда может больше») стали привычными механизмами преобразований, особенно на заводах. «Настоящие перемены на заводах начались с того, что люди взяли на себя ответственность за их будущее», — говорит Сейнхаве:

«Они отвечали за производительность своего завода и начали конкурировать со своими коллегами из Европы и другими компаниями. Уверенность в своих силах и возможности для этого им предоставила система ТРМ».

Это был нелегкий путь. «В начале некоторым было трудно привыкнуть к тому, что они не могли просто переложить ответственность на менеджеров среднего звена, — говорит один из менеджеров по безопасности. — Кроме того, когда персонал сокращают, оставшимся сотрудникам приходится работать больше. Поэтому мы должны были подняться на гору: 60% успеха зависело от ТРМ, 40% — от практики построения команд».

«Когда начали внедрять систему ТРМ, люди подумали: “Очередной проект”, — говорит другой менеджер по безопасности. — Но постепенно люди стали думать иначе. И довольно быстро увидели результаты. Ведущие менеджеры искренне верили

в то, что делали. Поэтому люди подумали: “Это — здорово, это — то что надо, это и есть настоящее”».

Распространению ТРМ на заводах способствовали непрерывные инвестиции в программу построения команд. Успех инициативы «высокоэффективных команд» привел к эволюции концепции «команды». Когда в 1999 году лидеры команд отправились в Шотландию, несколько групп уже стали самоуправляемыми. Их успех, в свою очередь, зависел от непрерывных инвестиций в индивидуальное обучение, идея которого, по словам ван Линдт, тренера, занимающегося с командами, состояла в том, что «...личный рост ведет к росту всей компании, а рост всей компании ведет к личному росту. Поэтому если вы начнете с индивидуального обучения, его результаты повлияют на команды, а команды — в целом на организацию».

«ТРМ и построение команд неразрывно связаны между собой, — замечает один из менеджеров по безопасности, — они усиливают друг друга».

«И чем дальше, тем больше стимулов появляется у вас. Затраты снижаются, эффективность растет, поэтому у людей растет энтузиазм и они берут на себя большую ответственность. Несколько лет назад мы перешли к автономным группам и сказали начальникам смен, что они отвечают за свои группы. Совершенно ясно, что команды должны сами искать решения, поскольку никто не сможет им помочь. Сейчас мы учим автономные группы видеть всю картину происходящего».

Соединяя команды

Сначала лидеры были заняты построением команд внутри своих отделов. Затем они начали экспериментировать с межфункциональными командами. «Вы работаете над проектом, где один человек отвечает за качество, другой — за техническую сторону, — приводит пример менеджер одного из отделов. — Пару лет назад такое невозможно было себе представить».

Рабочие получали новые задания и обязанности. «Они больше не могли приходить на работу с пустой головой, — говорит один из лидеров команд. — Обновленная энергия разливалась повсюду. Культура тоже изменилась». «Теперь мы не меньше

двух раз в год выезжаем, чтобы заняться чем-нибудь интересным, — говорит один из операторов завода. — Такого раньше не было. Ты понимаешь, что хочешь общаться с коллегами и в нерабочее время и что подразделение действительно стало командой».

Постепенно развилось чувство общности: ты стал не один, теперь ты можешь положиться на свою команду, и ты принадлежишь не только своей команде, но чему-то большему. Работа в команде перестроила производственные отношения, создала чувство принадлежности всей компании. Один из консультантов VdBN рассказывает:

«Чувство общности усиливалось: я не просто работаю над брендом Упох. Я работаю в VdBN. Люди начали делиться своими находками и знаниями. В 1997 году это было невозможно. Между отдельными предприятиями компании в то время практически не было взаимодействия. Люди даже не хотели видеть друг друга. Сейчас все по-другому».

Сверху вниз и снизу вверх

С каждым разом организовывать всеобщую годовую обучающую конференцию становилось все труднее. Люди стали чувствительнее в эмоциональном и интеллектуальном плане, конференции больше соответствовали настроению организации и целям, которые необходимо было достичь.

Когда по пути из Шотландии лидеры обменивались идеями по поводу обучающей конференции 1999 года, они понимали, что должны принимать более активное участие в ее подготовке и проведении, чем раньше. Вспоминает один из менеджеров по обеспечению качества:

«Все мероприятия — обучающие конференции, собрания лидеров команд и пр. — очень помогли сплотить VdBN. Они также помогли создать команды и развить традиции лидерства, к которым мы уже так привыкли.

Я чувствовал, что с практикой, когда председатель совета директоров единолично решал, что хорошо для бизнеса, покончено. Возможно, так было нужно вначале. Но когда происходит всеобщее развитие персонала, следует признать, что люди должны принимать участие в подготовке мероприятий и делать так,

чтобы запланированное соответствовало всему происходящему в подразделениях компании».

На этот раз лидеры команд договорились, что они возьмут в свои руки большую часть плана обучающей конференции и будут отвечать за разработку и проведение экспериментальных упражнений в своих командах.

Обучающая конференция 1999 года

В феврале 1999 года обучающая конференция началась с того, что команды подразделений и заводов собрались с велосипедами в разных частях восточной Голландии. В назначенное время они сели на велосипеды и направились в город Арнем, к гигантскому стадиону Гелредом, чтобы встретиться там с коллегами. Представьте себе картину: 1800 велосипедистов большой группой въезжают в яркий свет огней под энергичную музыку. На сцене их ждут аниматоры, а вокруг накрыты столы с угощением.

По традиции день начался и закончился большим праздником. В течение дня была и работа, и обучение. Как и ожидалось, председатель совета директоров рассказал о результатах работы компании за год, а также о задачах на 1999 год. В заключение он напомнил о роли каждого работника в выполнении плана, касающегося будущего компании и ее роста:

«Мы нужны друг другу, чтобы построить бизнес, который будет непрерывно расти. Если же будет расти бизнес, мы сможем расти как личности. Чтобы это произошло, мы должны спросить друг друга, как лично я или моя команда можем способствовать этому росту».

Затем произошло нечто совершенно необычное: его сменили лидеры, которые стали проводить в своих группах упражнения, обсуждения и занятия, придуманные ими самими. В конце, чтобы подчеркнуть свою связанность, команды по очереди пели под караоке сочиненные друг другом песни, слова которых проецировались на большой экран.

Перед заключительным праздником вся компания могла видеть, как концепция «мы должны работать вместе» воплоща-

ется в жизнь. На огромном поле стадиона каждое подразделение расставило по указанным местам большие коробки определенного цвета, создав «самый большой в мире эффект домино». Стоило толкнуть одну коробку, как все они начали падать — одна за другой, ряд за рядом, образуя логотип каждого подразделения. В заключение «домино» сформировало логотип Van den Bergh Nederland. Результат проецировался на большой экран, на котором каждый мог следить за происходящим и видеть, как складываются логотипы.

Идеи собрать «всю систему», чтобы люди услышали главную мысль, поработали над текущими проблемами, приобрели новые навыки и подготовились к будущему, были взяты из лучших программ управления преобразованиями, получивших распространение в последнее десятилетие. Оттуда же были позаимствованы идеи развития понимания и приверженности переменам в корпусе лидеров, которые затем распространяли идеи по всей организации. Но в этих программах не было — и до сих пор нет — проверенных способов разработки и осуществления процессов в больших группах, которые бы одновременно информировали и стимулировали, а также развивали индивидуальные и коллективные возможности, не говоря уже о глубоком чувстве общности.

Магия мероприятий VdBN — и так называемые «чудеса», которые на них происходили — стали результатом непрерывных экспериментов и учебы, сочетания планирования и импровизации, и, конечно же, интуитивных находок. На этих мероприятиях не применялись научные методы менеджмента как таковые и не использовались готовые приемы управления. Организаторы мероприятий скорее пользовались принципами дизайна, народного творчества, изобразительного искусства и различных духовных практик. У председателя совета директоров есть свое мнение на этот счет:

«В этих мероприятиях я всегда выделяю три основных момента. Во-первых, вы привозите людей в определенное место, где можете воздействовать на них эмоционально. А затем вы начинаете интегрировать интеллектуальное и эмоциональное воздействие. В офисе это сделать невозможно.

Во-вторых, воздействуя на большие группы, вы ускоряете весь процесс. Плюс вам надо бороться со скептицизмом. Приводя на

эти мероприятия циников и скептиков, вы видите, как они начинают двигаться вместе с большой группой. Процесс трансформации объединяет всех.

И, в-третьих, это — подарок. Если все делать правильно, люди принимают это как подарок. Само путешествие — уже своего рода награда, впечатления и вклад в личный рост».

Эти идеи с самого начала определяли направление развития лидерских встреч и всеобщих обучающих конференций. Но в VdBN они воплотились в жизнь по-новому, когда лидеры команд собрались после поездки в Шотландию, чтобы помочь разработать план и провести обучающую конференцию для всей организации. Объединив усилия, лидеры ориентировали и мобилизовали всех остальных на проведение преобразований. Тот факт, что все 1800 работников собрались вместе и услышали о необходимости связанности между всеми частями компании непосредственно от лидера, обеспечил масштаб и возможности, необходимые для наращивания скорости перемен. Один из специалистов, работающий с брендом Calvé, так сказал об этом:

«Для большинства председатель совета директоров остается “человеком с луны”. Но представьте: в одном зале собираются 1800 человек и лидер вашей команды, обычный парень с завода, встает и говорит: “Ребята, мы должны хорошенько посмотреть на себя и что-то изменить, иначе мы не переживем следующий год. Мы должны измениться и поставить себе необходимые цели”. Это действует».

Часть IV

Преобразования

Глава 9

Рост рынка и подразделение продуктов питания

Устроить в офисе кухню — гениальная идея. Если вы — продуктовая компания, сделайте так, чтобы все видели вашу страсть к еде.

Ханс Корнейт, директор по персоналу

Из-за полиэтиленовой шторы, закрывающей угловой кабинет председателя совета директоров в VdBN, раздавался стук молотка, жужжание пилы и прочий строительный шум. Строительные работы были окутаны тайной. За несколько месяцев до строительства перегородки между соседними кабинетами снесли, и образовалось просторное помещение. Вскоре в помещение вкатили тележки с новой мебелью, туда же принесли плакаты, установили компьютеры с выходом в Интернет, монитор, на котором в режиме онлайн показывали курсы акций, деловые новости и многое другое. Тем временем Текс отсиживался в кабинете своего секретаря или с кружкой кофе в руках наведывался в новое просторное помещение. Что же происходило в бывших кабинетах?

Даже когда ремонт завершился, штору убрали и члены совета директоров собрались на очередное заседание, загадка полностью не прояснилась. Возле окна, выходящего на реку, стоял новенький рабочий стол, эргономичное офисное кресло, а также

диван, два кресла и столики в стиле арт-деко — все ультрамодное, в голландско-скандинавском стиле.

В центре комнаты стоял длинный деревянный стол, представлявший собой полную противоположность остальной мебели. Он идеально подошел бы для совещаний, но выглядел как старомодный стол с кухни фермера. Вдоль внутренней стены стояли холодильник, микроволновая печь, духовка и стол со встроенной раковиной и посудомоечной машиной. В шкафчиках хранились стаканы, тарелки, столовые приборы и, как выяснилось во время осмотра, запас упакованных продуктов — закусок, супов, вторых блюд, смесей для соусов, напитки и прочее. Кто-то нашел кастрюли и сковородки, и вскоре члены совета директоров уже открывали банки, резали, размешивали, пекли и жарили что-то себе на обед.

В этот день они обедали за старым кухонным столом и разговаривали о еде и способах ее приготовления, а также немного о своей работе в команде, не забывая также об основных вопросах повестки дня. Одного из членов совета директоров назначали дежурным по кухне на следующем собрании. Он должен был закупить продукты и организовать приготовление обеда. Ему выделялась ограниченная сумма денег, равная сумме, которую могла потратить среднестатистическая голландская семья, и он должен был купить разнообразные продукты — произведенные и компанией Unilever, и ее конкурентами. Дружеские отношения между членами совета директоров крепили по мере того, как они вместе готовили и обедали. Кроме того, расширялось их представление о «потребительском опыте», а также о качестве, вкусе и простоте приготовления имеющихся на рынке продуктов.

Страсть к еде

«Революция» в подразделении продуктов завершилась, руководящая «тройка» утвердилась на своем посту. Теперь можно было снова обратиться к «Стратегической программе 2002», начатой в UVGN, и пересмотреть ее в свете развития брендов VdBN. Джон Зили, один из внешних консультантов команды менеджеров, так описал тенденции в области питания в Голландии:

«По тому, что мы едим, больше нельзя определить, кто мы такие. Двадцать лет назад было больше домохозяек, которые ходили за покупками и практически целыми днями готовили, чтобы накормить всех членов семьи. За воскресным обедом собиралась вся семья. В те времена еда характеризовала семью и нацию.

Сегодня средний голландец — мужчина или женщина — тратит на приготовление еды около пятнадцати минут, и за столом редко собираются больше двух человек. Еда и способ ее потребления больше не служат символами национальной принадлежности».

Затем команда менеджеров изучила текущий портфель продуктов компании. В нем они обнаружили мешанину из брендов и маркетинговых концепций. Причем перспективы роста продаж сильно колебались в зависимости от продукта и рынка. «По одним категориям продуктов продажи могут вырасти только на 5%, а по другим, например, на 60%, — поясняет один из менеджеров по продажам. — У нас есть молодые бренды, объем продаж которых должен расти быстро, и старые бренды, которые требуют внимания и поддержки. Мы действуем через различные каналы дистрибуции: супермаркеты, магазины и закусочные». Менеджеры также поняли, что если сделать целью рост всех брендов, то это приведет к борьбе за ресурсы внутри компании и лишит некоторые группы продуктов внимания и средств, необходимых для достижения более высоких темпов роста.

Тщательно изучив портфель продуктов и каналы дистрибуции, команда менеджеров обнаружила источники роста продаж в нарастающей тенденции потреблять больше продуктов вне дома, перекусывая в течение дня в кафе и ресторанах, и в интересе к «международным» продуктам, который, наконец, достиг и Голландии. «Поэтому, вместо того чтобы переживать и задаваться вопросом “Как нам сохранить долю рынка?” мы решили: “Давайте сосредоточимся на росте и напряжем мозги и воображение для его достижения”», — вспоминает один из маркетинговиков.

Чтобы как следует изучить ситуацию и включить мышление и воображение, подразделение продуктов питания начало серию исследований потребительских предпочтений. Изучение эмоциональной привлекательности продуктов, анализ демографической и потребительской тенденций, а также встречи с потребителями в фокус-группах привели к тому, что позднее стали называть «изменением парадигмы».

Взгляд со стороны

Команда стала смотреть на перспективы развития бизнеса со стороны и думать о своих продуктах с точки зрения реальных потребителей, а не «категорий продуктов», предназначенных для конкретного «сегмента рынка». «Неожиданно нам удалось создать концепцию бренда с учетом предпочтений потребителей и ситуации на рынке, — вспоминает Бауке Рауэрс (см. «Крупным планом: Бауке Рауэрс»), директор по маркетингу подразделения продуктов питания. — И тогда дело пошло быстрее».

Крупным планом: Бауке Рауэрс

Бауке Рауэрс был перспективным менеджером Unilever, которому сулили международную карьеру и место в высшем эшелоне менеджмента компании. Работая менеджером по маркетингу в VdBN, он вошел в «тройку» ведущих менеджеров подразделения продуктов питания. Он не был уверен в эффективности стиля руководства Текса, но предан идее роста компании. Он хорошо разбирался в людях и очень хотел «создать атмосферу, где будут значимы люди», а также верил в «почти магическую силу, которая поможет достичь невиданных высот».

Рауэрс руководил группой, занимавшейся анализом портфеля подразделения продуктов. Он указывал на необходимость подойти к его анализу как бы со стороны. «Обычно мы сосредоточивались на главном и затем анализировали наши наиболее перспективные продукты. Теперь мы поступили наоборот. Это могло нам прояснить картину и более четко сформулировать стратегию». В сравнении с другими лидерами подразделения продуктов питания Рауэрс казался немного застенчивым и сдержанным, но ему доверяли молодые маркетологи, которым он дал возможность внедрить свои идеи на рынке.

Взгляд со стороны, а не изнутри также высвободил творческую энергию в подразделении продуктов питания. Вот что говорит об этом Рауэрс:

«Кто-то придумал хорошее сравнение: подразделение — это большое ведро, полное крабов. Крабы, пытаясь выбраться наружу, переворачивают друг друга. Все так заняты собой и своими внутренними делами, что никто не может выбраться наружу. Но если взглянуть на дело со стороны и попытаться представить, например, как сделать суп быстрого приготовления Cup-a-Soup

привычной едой, то обнаруживается, что люди перенимают привычки питания и традиции во внешнем мире».

В подразделении продуктов начал распространяться новый образ мыслей. «Все чаще и чаще, — говорит один из молодых бренд-менеджеров, — люди стали спрашивать: “ОК! Что мы будем делать с этим конкретным потребителем?”» Ответом команд на этот вопрос стало активное видение того, как необходимо вести борьбу за будущее. Развивая тему сериала «Звездный путь», подразделение продуктов питания торжественно пообещало «смело идти туда, где не бывал еще никто»:

- Развивать людей, бренды и конкурентоспособность, чтобы год за годом обеспечивать непрерывный рост.
- Развивать новые рынки и отвоевывать у конкурентов рынки и каналы дистрибуции.

«Мы начали представлять себе, на что это будет похоже, — говорит один из маркетологов. — Мы руководствовались этим обещанием, решая, что делать, а что — нет, выбирая подходящий вариант и сосредоточиваясь на том, куда мы больше хотим попасть».

Курс на «звезды»

Матрица Boston Consulting Group (BCG), определяющая зависимость роста доли рынка компании и уровня прибыли, помогла менеджерам подразделения продуктов питания хорошенько продумать перспективы роста компании (табл. 9.1). С помощью матрицы они классифицировали продукты по категориям, а затем разработали соответствующие стратегические планы. Вспоминает Бауке Рауэрс:

«Мы расставили продукты внутри матрицы BCG. Все — очень просто, но матрица работает. А потом мы разработали стратегию для всего продуктового портфеля. Полдня мы просидели с этой матрицей. В конце концов, мы закончили анализ, и все согласились с выводами.

Мы поняли, что, выйдя на новый рынок с новыми продуктами, мы получим всего 1% шансов на успех, а, улучшив существующие продукты на уже имеющихся рынках, — получим успех

почти в 100%. Поэтому мы решили не придумывать новых категорий продуктов, а сосредоточиться на уже имеющихся, попытаться их обновить и заставить расти».

Таблица 9.1

Матрица Boston Consulting Group (BCG)

	Низкая прибыль	Высокая прибыль
Высокий рост	«Трудные дети»	«Звезды»
Низкий рост	«Собаки»	«Дойные коровы»

В портфеле подразделения продуктов питания было две «звезды»: Liptonice и Cup-a-Soup. Они получали все необходимые ресурсы: внимание компании, лучших специалистов и деньги. «Убедившись, что о “звездных” продуктах позаботятся, мы переключились на другие продукты», — говорит Бауке. Чтобы приоритеты были ясны, менеджеры сформулировали цели роста для каждой категории продуктов. Команда решила, что объем продаж «звезд» должен расти не меньше, чем на 20% в год. «Между тем менеджеры, отвечающие за такие продукты, как, например, копченое мясо, получили задачу роста в 5%, что тоже является преувеличенной целью, — поясняет один из маркетологов. — Поэтому перед всеми была поставлена трудная задача, но в то же время это был и стимул».

Ряду продуктов, в том числе свиным сосискам Unox, было присвоено звание «дойных коров» — они стали основным источником прибыли. От некоторых «собак» (продуктов с низким потенциалом роста и ограниченной прибыльностью) отказались совсем. Четвертая категория, «трудные дети», имела потенциал роста, но низкую текущую прибыльность. В этом секторе подразделение продуктов питания добьется успехов, имея дело с ресторанным бизнесом (см. Главу 11).

Растущая доля рынка: Liptonice

Наиболее перспективным рынком менеджеры подразделения продуктов питания считали рынок пищевых продуктов для потребления вне дома, поэтому они решили предложить недоста-

точно раскрученные бренды потребителям, привыкшим есть на ходу. Одним из первых таких брендов стал Liptonice — напиток на основе чая, — он успешно продавался в США и Великобритании, но не пользовался особым успехом в Нидерландах.

Чтобы его раскрутить — вспоминает менеджер по работе с клиентами — компания обратилась к опыту других компаний в данной категории продуктов:

«В бизнесе напитков мало что можно изобрести — все уже давно придумано. Это — очень прозрачный рынок, где действуют пять крупных игроков. Крупнейшим брендом в пивном бизнесе является Heineken, который и устанавливает правила. Что касается безалкогольных напитков, тут правила устанавливает Coca-Cola. Чтобы научиться работать на этих рынках, нужно их анализировать и исследовать. Изобретать заново ничего не надо. Мы использовали дистрибьютерскую тактику Heineken и брендовую политику Coca-Cola».

Для работы с Liptonice была сформирована группа, которой дали статус автономной и которую сделали ответственной за прибыли и убытки. Liptonice запустили вновь как «здоровый освежающий напиток» и позиционировали как альтернативу напиткам, содержащим колу.

«Команда интуитивно выделила Liptonice как импульсивное решение. Но им также нужно было вывести его на рынок через внешние каналы дистрибуции», — говорит консультант, работающий с брендом. Специальная группа продавцов, известная как «группа быстрого реагирования», распространяла Liptonice на спортивных и развлекательных мероприятиях, а также на транспорте. Напиток продавался в 50 000 палаток, стал узнаваемым и привлек достаточно внимания, чтобы завладеть полками магазинов и обеспечить рост доходов и доли рынка.

Liptonice был представлен как напиток, который «освежает и заводит». Его употребление связывали со спортом и весельем, что придало напитку энергичный и молодежный характер. Начиная с лета 1998 года Liptonice выступал спонсором ежегодного турнира по пляжному волейболу, в ходе которого размещал свою рекламу и устраивал раздачу банок с чаем. В рекламных роликах и плакатах Liptonice, использовавшихся во время спортивных состязаний во всех уголках Нидерландов, присутствовали

солнце, морской прибой и капли пота на загорелой коже. Чтобы объем продаж не снижался и зимой, Liptonice стал спонсором соревнований по зимним видам спорта. После этого холодный чай стал ассоциироваться с «восторгом от гор» и «ударами сердца сноубордиста». Рекламные компании оказались удачными: в 1999 году объем продаж Liptonice вырос на 62%, и в 2000 году — почти так же.

Исследуя новые каналы: Cup-a-Soup

Для супов быстрого приготовления Cup-a-Soup также была масса возможностей роста в сегменте продуктов, потребляемых вне дома. По традиции в Голландии супы готовят хозяйки, и их едят, собравшись за столом всей семьей. Когда в начале 1970-х годов супы Cup-a-Soup впервые были выпущены на рынок, они стали «продуктом быстрого приготовления для индивидуального потребления» в любое время дня. Даже без рекламы, предназначенной для конкретного сегмента потребителей, спрос на эти супы для потребления вне дома возрастал с 1993 года на 10% ежегодно. Однако существующих каналов оказалось недостаточно, чтобы достичь высоких целей, поставленных подразделением продуктов питания.

Супы для потребления на работе Cup-a-Office, прототип которых был испробован работниками VdBN, был старым продуктом, который решили распространять по новым каналам. В то же самое время компания Campbell Soup экспериментировала с супами «Campbell's away from home» (*Вдалеке от дома с Campbell's*). Супы продавались в киосках на железнодорожных станциях, в торговых центрах и других общественных местах. В подразделении продуктов питания появилась идея установить автоматы по продаже Cup-a-Soup в офисах, чтобы сделать горячий суп альтернативой чаю или кофе.

Здесь также пригодился взгляд со стороны. Рассказывает менеджер по рекламе: «Сначала мы позиционировали этот суп просто как вкусное блюдо для дома, и продукт предназначался для домохозяек. Потом мы поняли, что это — не самый лучший домашний суп. Но он был лучше, чем кофе или чай». Его коллега добавляет: «Мы также поняли, что это — не только суп, но

еще и закуска. Поэтому можно было выпускать различные виды закусок типа Cup-a-Snacks». Вот что рассказывает об этом еще один менеджер по рекламе: «Благодаря тому, что мы объявили суп «закуской», перед нами открылось совершенно новое пространство. Теперь нашими конкурентами были не другие супы, а батончики Mars, кофе и чай. У нас появилось абсолютно новое поле для маневров».

Как и для Liptonice, была сформирована автономная группа, которая отвечала за развитие бренда, рост объема продаж и получение прибыли. В команде было шесть–восемь человек, отвечающих за продажи, маркетинг и финансы. У них были общие взгляды, завышенные цели и страстное желание их добиться. В небольших и средних офисах, общежитиях колледжей и школах появились автоматы по продаже Cup-a-Soup — это были первые положительные результаты. К середине 1999 года было установлено более двух тысяч автоматов, и в следующие два года их установка продолжилась.

Выход на новые рынки: лапша Uno

Голландцы испокон веков были торговой нацией. Отчасти благодаря давней истории международных отношений, в конце 1990-х годов в Голландии появилось много ресторанов азиатской кухни, но совсем не было азиатских ресторанов быстрого обслуживания — fast food. Зная о том, как едят лапшу в Азии, маркетологи были уверены, что в Голландии ее можно позиционировать как закуску, и что она может стать еще одним направлением роста компании. При разработке подобного продукта в Unilever обычно сначала привлекали региональный инновационный центр, который тестировал концепцию и изучал возможности роста. VdBN хотела выйти на рынок с новым продуктом как можно быстрее, поэтому сформировала собственную инновационную команду, которая получила свободу действий, — самостоятельно развивать концепцию.

Но выход азиатской лапши на рынок несколько раз срывался. Лапша получилась вкусной, но маркетинговая концепция («путешествие в Азию») и позиционирование («для занятых людей») оказывались каждый раз неудачными. От проекта отказались

в начале 1998 года, на него потратили год, выполнив лишь половину работы. Однако вера в идею не исчезла. Ее поддерживали интуиция и смелость, как говорил об этом один из молодых маркетологов:

«Коллеги поверили в меня. А мне хватило смелости прислушаться к своей интуиции... Конечно, нужен хороший анализ и все такое, но эти инструменты стоит использовать только как дополнение к интуитивному чувству. И дело не в том, что один плюс один равно два. Главное — во что ты веришь!»

В начале 1999 года был запущен бренд «Лапша Uno». Это был новый продукт с новой рыночной позицией — «легкий перекус» или «быстрая и здоровая еда». Первая рекламная компания была направлена на студентов. В ролике были заняты привлекательные девушки в бикини, они ели лапшу. Скоро этот продукт из студенческих кампусов шагнул на заводы, стройки, в тележки уличных продавцов и киоски. Целевой рынок расширился и теперь включал работников предприятий и офисов. Деловые издания назвали лапшу Uno лучшим новым продуктом 1999 года. В тот год было продано свыше пяти с половиной миллионов пачек лапши.

Конечно, смелая реклама с сексуально привлекательными девушками добавила очков не самому вкусному продукту в портфеле VdBN. Но размышляя о факторах успеха, команда менеджеров также указала на значение прогноза, целеустремленности и поддержки со стороны лидеров компании (табл. 9.2).

Продвижение брендов

Подразделение продуктов питания нашло рецепт успеха. Анализ успеха супов Cup-a-Soup среди работников офисов выявил важность работы в междисциплинарной команде. Как выразился один из лидеров, «важна была не столько сама идея, сколько ее осуществление». Благодаря тщательному исследованию привлекательности закусок, проведенному компанией Palatex, а также опросам потребителей, команда менеджеров получила детальное представление о том, как люди утоляют голод, перекусывая на рабочем месте, и смогла воплотить это представление в победоносную рекламную компанию.

Таблица 9.2

Факторы успеха лапши Uno словами менеджеров

Прогноз. Классическое исследование рынка показало, что лапша не будет пользоваться успехом в Голландии. Но мы не хотели отказываться от идеи «гастрономических путешествий» и были уверены, что Европа станет следующим рынком, который покорится лапше. Однако ценность этого продукта следовало объяснить и использовать для этого понятные слова.

Целенаправленность. С помощью матрицы BCG всем стало ясно, что лапша относится к категории «звезд». Мы создали новую организационную структуру, которая позволила взяться за продвижение нового продукта, установить новую категорию и быстро вывести новый продукт на рынок.

Преданность. У команды, работавшей над проектом, были ясные общие цели. Люди получали удовольствие от работы. Мы были преданы идее не только на словах, но и на деле. Вопрос ресурсов решался на месте. Мы согласились с тем, что первые три года работы будут убыточными.

Доверие и лидерство. Когда мы обсуждали процесс и сроки работы, «тройка» ведущих менеджеров нам поверила, и это было важно. Лидер проекта получил свободу действий и был наделен личной ответственностью. Еще важнее то, что когда было необходимо, он допускал хаос (чтобы получить более интересные идеи), но требовал порядка, когда команде это было действительно необходимо. Он защищал команду от критики со стороны других членов организации. Мы доверяли ему как лидеру, поскольку не слышали от него «ложных заверений».

Чтобы привлечь внимание занятых работников офисов и представить им новый образ супа Cup-a-Soup, была выпущена серия рекламных роликов о «менеджере Джоне». В них занятой бизнесмен на ходу ел суп, и это было приятной передышкой посреди трудного дня. На подкрепившегося и готового к новым подвигам менеджера Джона обрушиваются несчастья в стиле Чарли Чаплина: в одном ролике на него падает тяжелый ящик, в другом — он врезается головой в перекладину и падает на пол. Эта реклама с грубоватым юмором стала событием на телевидении, а VdBN получила награду за самую эффективную рекламную компанию 1999 года плюс немедленный результат — увеличение продаж Cup-a-Soup на 20%.

Получившая награду реклама с менеджером Джоном и рекламная компания Liptonice с сексуальными красотками, поедающими лапшу Upo, иллюстрировали растущую способность VdBN понимать своих потребителей и предлагать им привлекательный продукт и интересную идею. Особенно наглядно это продемонстрировал бренд Upo — «дойная корова», «старый» и «неинтересный» бренд, в который не собирались вкладывать средства.

Несколько ранее начал расти объем продаж соусов и супов Upo «домашнего качества». Ценность этих продуктов состояла в том, что они по вкусу не уступали домашним и служили удобной заменой последним. Проблема, как отмечает Бауке Рауэрс, заключалась в том, что «мы делали просто хороший соус без учета потребностей покупателей». В 1998 году команда, работающая с Upo, провела фокус-группы и испытания в домашних условиях нескольких вариантов продукта. Концепция продукта домашнего качества трансформировалась в элегантную линию продуктов «суп в стакане». Затем линию расширили, чтобы обеспечить потребителей готовым обедом в стакане. Выпускаемый под брендом Upo «Chicken Tonight» — смесь мяса цыпленка с овощами под острым соусом — можно было подать на стол в любой голландской семье.

В целях продвижения продуктов разнообразные супы, сосиски и соусы были упакованы в яркие оранжевые коробки и продавались по сниженной цене. Магазины получили в придачу к продуктам привлекательные витрины и различные стимулы для продвижения «оранжевых коробок». Всего за несколько недель было продано десять миллионов коробок. Продажи подхлестнула серия рекламных роликов.

Менеджер бренда Upo Эверт Бос (см. «Крупным планом: Эверт Бос») работал с рекламным агентством Lintas и сформировал междисциплинарную команду, объединившую специалистов из различных частей компании. В этой команде, как он считал, «действительно объединялись чувства и знания, и было принято разделение ответственности за бренд». До этого момента в рекламных роликах и на плакатах изображалась заботливая мать, которая готовила суп для своих детей. Почувствовав новую нишу на рынке, Бос представил концепцию холостяка, который готовит суп для самого себя. Затем его команда предложила идею рек-

Крупным планом: Эверт Бос

К тому моменту, как произошло слияние с VdBN, Эверт Бос работал в Unilever уже семь лет, причем все время — в маркетинге и все время — с брендом Upo. Рассказывает его коллега: «Для меня этот парень — настоящий артист. Когда просишь его рассказать что-нибудь о Upo, можно сидеть и слушать часами на одном дыхании. Он один из тех редких людей, кто действительно знает бренд, чувствует его нутром».

Сначала Бос работал с супом Upo, затем стал отвечать еще за несколько продуктов бренда, а затем стал лидером бренда. «Новая реклама Upo была его гениальной идеей, — говорит его коллега. — Upo всегда был семейным брендом, всегда очень традиционным. Он знал, что нужно сделать бренд более энергичным, и ему это удалось».

ламного ролика, где показано, как распадается рок-группа «Wonder Boys», и один из ее убитых горем поклонников утешается тарелкой супа. О группе стали говорить молодые люди по всей Голландии, а суп «на одного» стал победителем.

Больше всего шуму наделало ставшее позднее ежегодным погружение голландцев в ледяные воды Северного моря 1 января 1999 года. В тот год, а затем и во все последующие, на пловцах, как и на участниках катания на коньках в праздник Elfstedentocht двумя годами раньше, были яркие оранжевые шапочки с логотипом Upo, которые на месте раздавали работники компании. Как и катание на коньках, купание в Северном море освещалось всеми СМИ страны. Теперь Upo ассоциировался с ежегодным событием, ставшим за это время традицией, символизирующей энергию, здоровье и веселье. В последовавшей рекламной компании был представлен новый логотип Upo — пингвин в оранжевой шапочке, ныряющий в ледяную воду. Сегодня — это один из самых узнаваемых образов среди голландских брендов.

Веселье и рост

Подразделение продуктов питания не только придавало своим брендам имидж веселья и удовольствия, но и само испытывало удовольствие и чувство товарищества — как выигрывающая

спортивная команда. Марейн ван Тиггелен, умный и энергичный молодой лидер, возглавлявший «революцию» в подразделении продуктов питания, оказался мягким, веселым и компанейским парнем, который все время придумывал что-то интересное. Например, к празднованию окончания 1998 года работники подразделения записали диск с песнями, в которых подшучивали над своими линиями эмоциональной жизни, описывали самые несчастные случаи менеджера Джона и намекали на похождения моделей из рекламы лапши Uno. В 1999 году они решили использовать для праздника кухню, и сами приготовили банкет. А в 2000 году подразделение поставило мыльную оперу о том, как Гюннинг поверг команду в хаос.

Построение сообщества единомышленников продолжалось и в деловом направлении. Подразделение ввело практику каждые полгода анализировать проделанную ими работу, брать обязательства и формулировать цели на следующие полгода. Также появилась традиция летом каждому члену команды вручать карточку с кратким отчетом о проделанной работе.

В 1998 году подразделение продуктов питания добилось семипроцентного роста. А в 1999 году темпы роста увеличились и достигли 13%. История подразделения наглядно демонстрирует, как изменение взгляда на потребности покупателей и будущее распространение продуктов открывает перспективы роста продаж. Новый взгляд на линии продуктов, новые концепции питания, стремление к конкурентной борьбе и новые методы работы помогли подразделению с каждым годом увеличивать объемы продаж. Новые прорывы в подразделении происходили и в 2000 году, они продолжают и по сей день.

Глава 10

Рост бренда

Подразделение жиров

Мы говорим о двух разных играх — игре в долю рынка и игре в рост рынка. В игру в долю рынка и достижение «индекса 100» мы уже умеем играть. Но задачу роста новых рынков мы еще не решили.

Арт-Ян ван Трист, директор по маркетингу

«Индекс 100» помог подразделению жиров увеличить долю рынка. И в начале 1997 года, сконцентрировав усилия, подразделение смогло завоевать рынок, сохранив объем продаж предыдущего года и, таким образом, увеличив свою долю на сокращающемся рынке. Но так как подразделение жиров полностью сосредоточилось на этой краткосрочной цели, оно не могло заниматься инновациями и увеличивать поступления. «Мы были поглощены “индексом 100”, все думали только о нем, — с грустью вспоминает Яп Кальма, менеджер по маркетингу. — Он отвлекал нас от других задач. И мы не могли справиться с инновациями».

Ситуация осложнялась еще и тем, что для сохранения уровня прибыльности подразделение жиров постоянно повышало цены, и поэтому у него появился новый класс конкурентов. Более дорогие бренды маргаринов, масла и бутербродных спредов, принадлежащие VdBN, оставили «свободными» места для

конкурентов на рынке, и они заполнились впоследствии более дешевыми брендами, принадлежащими частным розничным сетям. Бренды голландских магазинов и международных супермаркетов, вышедших на рынок Голландии, начали разрастаться и угрожать с трудом завоеванной доле рынка VdBN.

Неудачные шаги: сыры и сухие сливки

Чтобы перейти к инновациям, подразделение жиров решило, опираясь на успех, связанный с реализацией плавленых сыров, заняться традиционными твердыми сырами. Попытки начались еще до слияния UVGN с VdBN и усилились, когда больше внимания стало уделяться выпуску наиболее успешных продуктов. Вспоминает директор по продажам Леон Схофс:

«Делались попытки перенаправить все ресурсы на направления, имеющие потенциал роста и прибыльности. Но подразделение сыров не было успешным, поскольку мы мало знали об этом бизнесе, о сыре как о товаре. Мы пытались выпускать под своим брендом сыры, закупленные у других производителей. Но это было не то, что ожидали потребители».

«Как часто случается в нашей компании, мы хотели быстрого успеха и оставляли слишком мало пространства для роста бизнеса, — говорит ветеран подразделения сыров. — Мы пообещали себе слишком быстро добиться высоких объемов продаж. Мы слишком мало знали об этом рынке, и нам не хватало терпения. Если ты хочешь начать сражаться на новой арене и добиться успеха, ты должен понимать правила боя на этой арене. А у нас не хватало терпения подождать и поучиться».

Подразделением сыров руководила команда маркетинга категорий продуктов. Смирившись с этим поражением, подразделение жиров пустилось в следующее рискованное предприятие: оно занялось выпуском сухих сливок, для чего был создан подраздел, работающий «как самостоятельная компания». Оно само контролировало производство и реализацию. Предполагалось, что это будет новый бизнес внутри традиционного бизнеса, и в нем будут отвечать за прибыль и убытки независимо от осталь-

ного производства. Новая структура строилась на основе самостоятельности. Подотдел был создан для продвижения конкретного бренда и казался многообещающим. Однако, несмотря на инновационную структуру организации, и частично как раз из-за нее, многое пошло не так, как планировалось. Одной из проблем стало лидерство в подотделе. Его действующий руководитель обладал достаточной агрессивностью и уверенностью в себе, и это было свойственно многим молодым людям, получившим в VdBN новые должности. Но он действовал как волк-одиночка, и ему не хватало организационных навыков и смекалки. Вспоминает один из менеджеров: «Сухие сливки превратились в индивидуальное предприятие. Руководитель подотдела получил свободу действия и пользовался ею, не информируя других и не советуясь с ними. Он держался обособленно. Это было основной проблемой».

Еще хуже было то, что он не спрашивал и не получал советов от лидеров подразделения жиров. Один из членов совета директоров VdBN с грустью замечает: «За все отвечал один человек, и, вероятно, не самый подходящий. Думаю, мы не помогли ему все обдумать и понять суть бизнеса. Мы как лидеры не поняли, что этот человек и эта организация не подходят друг другу».

Независимый стиль руководства подотдела сухих сливок становился источником неприятностей, когда ему нужна была поддержка других функциональных подразделений VdBN или когда ему приходилось координировать работу с внешними поставщиками и дистрибьюторами. «Это может показаться странным, — говорит один из членов команды, — но у нас не было полного представления о проекте, над которым мы работали».

В конце концов, рынок сказал свое слово, и один из менеджеров по связям с клиентами отмечал: «Эта миссия оказалась невыполнимой. Через полгода мы поняли, как работает наш поставщик и что мы можем сделать, а что нет. Но мы также обнаружили, что сухие сливки мало интересуют розничные магазины. Им нужен такой продукт, но они не собирались вкладывать в него средства. Однако наша стратегия не изменилась. Мы ничему не научились».

Изменение структуры и лидерства

Подотдел сыров закрыли, подотдел сухих сливок вернули в состав подразделения жиров, и всю структуру реорганизовали. В подразделении образовался отдел создания стоимости и отдел ее доставки — такая структура доказала свою эффективность на примере подразделения продуктов питания.

«Во время встречи с группой реорганизации и работниками подразделения продуктов мы выступили с идеей разделить отдел создания стоимости и отдел ее доставки, — вспоминает Конни Брамс, в то время работавшая менеджером категорий. — Мы признали, что нам нужно разрабатывать оружие и с его помощью отвоевывать землю». Директор по финансам Янти Сурипто развивает ее мысль:

«Нам нужны были люди с навыками, которые действительно могли бы обновить долгосрочное планирование и коммуникации, связанные с брендом. И нам нужны были люди, больше ориентированные на бизнес, стоящие ближе к продажам. Нам нужны были люди для запуска новых продуктов, продвижения, организации промо-акций, каких-то конкретных мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж и прибыльности. Вот почему нам так нужно было разделить функции».

В новой структуре отдел создания стоимости должен был заниматься перспективами и объединить научно-исследовательские работы, инновации и стратегию брендов с развитием. Им нужно было «целостное понимание потребителя» и ответственность за общее управление брендами. Отдел доставки (стоимости) должен был связать предложение и спрос, осуществлять повседневное управление товарными категориями и работой с клиентами, отвечать за ценовую политику, продвижение и конкретную деятельность, связанную с каналами дистрибуции или клиентами.

«Во всех книгах говорится, что сначала должна определяться стратегия, а затем структура, — отмечает Брамс, — но мы слишком долго не меняли структуру, и поэтому стратегия не работала». Далее нужно было решить проблему лидерства в подразделении. Раньше подразделением жиров руководил генеральный директор, как это было принято в Unilever. Будет ли подразделением жиров руководить некая «тройка» лидеров из подразделения продуктов?

В мае 1998 года руководители подразделения жиров провели секретное заседание, без Нейла Викерса, занимавшего пост генерального директора, который находился за границей, выясняя перспективы своего нового назначения. В тот момент команда переживала конфликт по поводу новой структуры и бурно обсуждала вопрос замены генерального директора: «Отдел доставки обвинял отдел создания стоимости в том, что тот не вводил новшества, реклама была недостаточно хороша и так далее. Отдел создания стоимости обвинял отдел доставки в том, что тот тратит слишком много денег на краткосрочное и неэффективное продвижение товаров».

Хотя «революции», в отличие от подразделения продуктов питания, здесь не произошло, члены команды заявили о необходимости смены лидера и выставили условия, на которых они будут (или не будут) работать вместе. После долгих обсуждений, резких выпадов, слез и извинений они пришли к общему решению. Они предложили, во-первых, чтобы генеральный директор ускорил свой переход на другую должность и, во-вторых, чтобы на его место не назначали никого — ни из высшего руководства Unilever, ни кого-либо со стороны. Вместо генерального директора подразделением жиров должна была руководить четверка лидеров: Леон Схофс — директор по продажам, Янти Сурипто — директор по финансам, Арт-Ян ван Трист — ответственный за создание стоимости и Конни Брамс — отвечающая за управление товарными категориями (см. «Крупным планом: четверка лидеров подразделения жиров»).

Конни вспоминает преимущества и некоторые недостатки, появившиеся сразу после смены лидеров:

«Мы решили, что вчетвером будем руководить подразделением. Один будет отвечать за формирование стоимости, другой — за продажи, третий — за финансы и четвертый — за управление товарными категориями. Таким образом, мы разделили функции. Мы сделали управление подразделением менее иерархическим. И мы сами стали более доступными. Каждую неделю мы проводили открытое собрание, на котором обсуждали новые идеи.

Но не все заработало сразу. Дело в том, что у каждого был свой план, и между нами не было единогласия. Эту проблему нам предстояло решить. В нашем подразделении работали терпеливые люди, они говорили: “Мы знаем, что многое меняется,

Крупным планом:

четверка лидеров подразделения жиров

Арт-Ян ван Трист, занимавшийся бегом на марафонские дистанции и изучавший в университете бизнес, начал работать в VdBN в 1991 году. Он был директором по маркетингу подразделения жиров, а затем возглавил отдел формирования стоимости и с 1998 по 2000 год принимал участие в работе команды, занимавшейся категориями товаров для продажи в Европе. Результат был таким: «Мы обращаемся друг с другом по-разному. Мы не знаем правил игры. Когда вы создаете обстановку, в которой вы все едины, вы можете поставить на обсуждение даже самый сложный вопрос, никого не обидев. То, чего мы достигли, меньше “политики”».

Леон Схофс начал работать в VdBN Jurgens в 1968 году, до этого он много лет проработал в различных продовольственных компаниях. Он перешел в VdBN потому, что обладал большим опытом работы на рынке сыров, он остался в подразделении жиров и присоединился к его руководству в качестве главы отдела доставки (стоимости). Он осуществил проект под названием «Большая ночь»: «К большому успеху кампании привел не сборник рецептов, не рекламная компания, не выставка, а изменение мышления».

Конни Брамс проработала в UVGN четыре года. На момент слияния с VdBN она была менеджером по маркетингу. После реорганизации 1997 года возглавила отдел управления преобразованиями, а на следующий год вошла в группу лидеров подразделения жиров. Она считает, что если руководитель «дает отдельным людям почувствовать, что они важны для компании, это их очень сильно стимулирует и мотивирует».

Янти Сурипто присоединилась к четверке лидеров подразделения жиров в начале 1998 года в качестве директора по финансам. До этого шесть лет работала в Сингапуре в другой компании, принадлежащей Unilever. В марте 2000 года она возглавила отдел создания стоимости. Она поощряет инициативу: «Разрешите людям делать ошибки. Чтобы начать расти, мы должны выбраться из ситуации стабильности».

и понимаем, что для того чтобы стать настоящей командой, нужно время.” Эти слова нас очень подбадривали».

Используя опыт, полученный в Арденнах и на обучающих конференциях, новые лидеры подразделения жиров открыто говорили о своих конфликтах и разрешали вопросы личного взаи-

модействия. Одним из действительно сложных оказался вопрос о том, как добиться роста. Янти вспоминает момент прорыва: «Нам нужно было решить, как распределять ресурсы и чему уделять больше всего внимания. И тут нам в голову пришла идея отметить семидесятилетие марки маргарина Blue Band».

Борьба с конкурентами: обновление бренда Blue Band

Подразделение жиров мучил вопрос, как бороться с брендами магазинов.

«На разработку модели ушло полгода, — говорит Конни. — Мы должны были сократить расходы и контролировать цены, чтобы снизить цены реализации и повысить торговую прибыль. В такой ситуации у магазинов было бы меньше стимулов продавать собственные бренды». Группа поставки пришла к выводу, что таким образом они изменят динамику рынка и усилят борьбу VdBN за долю рынка. Но какую ценность они могли предложить потребителям?

Чтобы ответить на этот вопрос, группа создания стоимости заглянула в историю. Как выяснил один из членов команды, исторический успех бутербродных спредов Unilever заключался в использовании достижений науки. Собственные научно-исследовательские и технологические разработки привели к созданию таких новых продуктов, как мягкий маргарин и низкокалорийные обезвоженные бутербродные спреды. Теперь эти продукты стали всеобщим достоянием и присутствовали среди торговых марок конкурентов и магазинов.

Другой исторический факт был связан с гением рекламы Юргеном Болом. Как рассказывал маркетинголог, давно работающий в компании, в 1970-е годы Бол «сделал рекламу своим брендом» и создал «эмоциональную связь» между голландскими потребителями и маргарином Blue Band. По общим отзывам, Blue Band был очень мощным брендом. Команда создания стоимости решила вернуть ему былую славу.

Однако отношение потребителей к продуктам изменилось. Был риск, что на Blue Band будут смотреть просто как на маргарин, который иногда можно намазать на хлеб, так как он не

отличался ни полезностью, ни какими-то другими особыми свойствами. Поэтому команда пересмотрела перспективы бренда. Вспоминает Арт-Ян ван Трист:

«Интересно, что если отвлечься от того, что продукт принадлежит к категории жиров, можно увидеть, как использовать его по-новому. У нас есть мощный бренд — Blue Band. Это лучший продукт, которым голландские матери могут накормить с утра своих детей. Это — невероятно сильный бренд. Что мы можем с ним сделать? Возможно, сосредоточиться на завтраке! И тут хлынул поток идей. И открылись перспективы роста».

Наиболее привлекательной казалась идея обновить бренд и предложить создать традицию: Blue Band — привычная здоровая ежедневная еда. В процессе обновления бренда и последующего его продвижения Blue Band преподносился как «хорошее начало дня за завтраком» и «приглашение к домашнему обеду». Члены команды хотели связать представление потребителей о бренде с «материнской заботой».

Другая проблема состояла в том, чтобы заставить обе части подразделения работать вместе и выполнить ту заявку, которую давал бренд. Яп Кальма, основной член команды, отвечающей за выпуск продукта, отмечает: «Мы хотели, чтобы потребление продукта под этим брендом стало ежедневной привычкой. И каждый отдел, каждый человек думал: “Что я могу сделать, чтобы потребление этого продукта стало ежедневной привычкой?” Об этом думали в рекламном агентстве, в отделе продаж — везде».

Доставка стоимости: «Большая ночь»

Рекламная компания Blue Band началась с того, что в течение двух месяцев сообщалось о семидесятипятилетии этого бренда. Чтобы он заметно и ощутимо стал присутствовать в каждой голландской семье, компания начала распространять сборники рецептов Blue Band. «Все началось с того, что кто-то сказал: “Давайте выпустим сборник рецептов и будем бесплатно раздавать его,” — говорит директор по продажам Леон Схофс. — Мы говорили тогда не о тысяче, а о миллионе книг. Это означало бюджет в размере 5 млн гульденов, а это — уже совсем другое дело».

Идея заключалась в том, чтобы заставить покупателей собирать наклейки с пачек Blue Band и заработать «бесплатный» сборник рецептов. Кроме того, сборники рецептов Blue Band распространялись не обычным образом, т. е. через продуктовые магазины, а через сеть магазинов Blokker, предлагающих подарки, посуду, игрушки и другие практичные и забавные товары для дома и семьи. Команда рассчитывала, что связь рекламы с этим магазином усилит образ материнской заботы.

Но сборник рецептов был всего лишь началом празднования 75-й годовщины маргарина. В горах Шотландии, под дождем и ветром, команда доставки составила и подписала клятву «настойчиво бороться за каждую тонну проданного товара и стать победителем. Победитель — это тот, кто много работает, играет по жестким правилам и получает удовольствие от работы» (рис. 10.1). Команда принесла эту клятву на Обучающую конференцию 1999 года, где собрала коллег, и на рыночную площадь, где в 1999 году проходил праздник «Большая ночь».

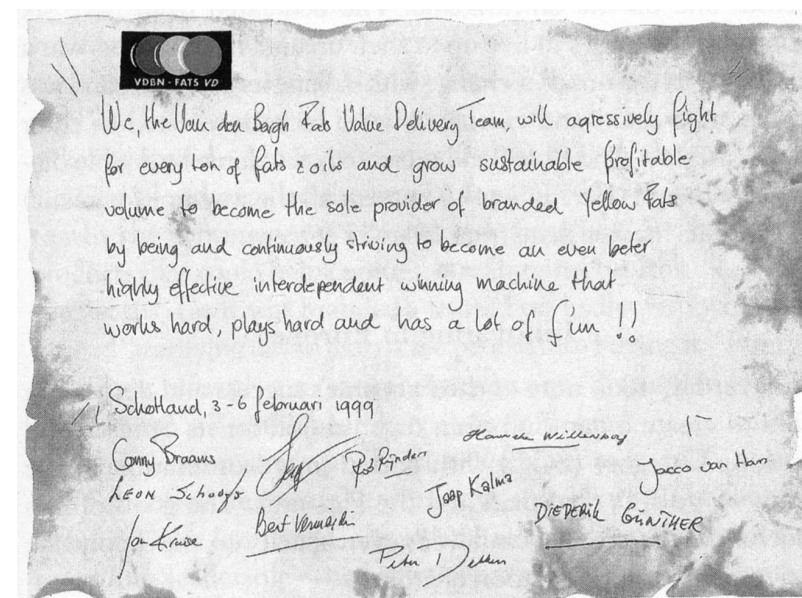


Рис. 10.1. Клятва работников подразделения жиров увеличить объем продаж

«Большая ночь» стала продолжением концепции обучающих конференций и праздников, только на этот раз она была направлена на потребителей. Воспользовавшись опытом организации обучающих мероприятий в компании, Джерард Принс и его команда организовали праздник для пятидесяти тысяч работников розничных сетей и продовольственных магазинов — от дистрибьюторов и директоров магазинов до работников, раскладывающих товар на полках, и кассиров, а также членов их семей и друзей. Программа «Большой ночи» включала выступления популярных ведущих, были устроены видеопрезентации рекламных роликов и дискуссии по поводу рекламной кампании Blue Band, выступления и игра в вопросы и ответы с лидерами подразделения жиров, песни, еда и напитки в изобилии.

Принс с любовью вспоминает это мероприятие:

«Празднование семидесятипятилетия Blue Band стало... поворотным моментом в жизни подразделения жиров. И это был важный момент для лидеров. Нейл Викерс [в то время генеральный директор] был не только капитаном команды, но и ее игроком. Он ко всем относился с уважением, ничего не навязывал и улаживал все проблемы на вышестоящем уровне. Нам не нужно было об этом беспокоиться, мы могли совершенствовать свою работу. Так мы и делали».

«Мы понимали, что нам нужна поддержка людей в магазинах, — вспоминает Кальма, подытоживая рекламную кампанию и ее результаты. — Поэтому мы решили, что должны сделать что-нибудь для них, например, устроить в знак благодарности праздник для всех работников магазинов Голландии!»

Программа помогла подразделению жиров доказать, что они могут устанавливать рекорды и делать невероятные вещи. Члены команды отдали полгода своей жизни, чтобы осуществить свои мечты. Их успех стал основным этапом изменения мышления в подразделении жиров. Их флагманский бренд опять занимал видное положение, и потребители стали проявлять больше интереса к некогда «скучной» категории. Объем продаж Blue Band вырос на 14% (с -7 до 1997 года до +7%), а доля рынка — с 19 до 25%.

Европейские инновации

В штаб-квартире Unilever отметили успехи подразделения жиров и в 1999 году решили создать паневропейскую организацию по продаже бутербродных спредов и кулинарных жиров (Spreads and Cooking Category, SCC), чью работу координировали председатель совета директоров VdBN и подразделение жиров. В задачи этой структуры входили сокращение избыточных производственных мощностей Unilevers и реагирование на объединение продавцов.

SCC Europe переняла ряд методов работы VdBN. Группа взяла на себя стратегическую оценку, определила свои цели и поставила повышенные задачи, включая достижение «индекса 100» по всей Европе. Члены команды SCC также принимали участие в двух мероприятиях, связанных с построением команд, — в лесах Германии и во французских Альпах. В группу входили менеджеры из разных европейских стран, поэтому первоначальное недовольство жизнью в палатках и проведение собраний в форме «аквариумов» было вполне предсказуемым. Но, по словам одного из присутствовавших, «...путешествие открыло глаза на будущее, вдохновило и создало обстановку, в которой люди поняли необходимость перемен». Он продолжает:

«В аэропорту Мюнхена нам показали видеоматериал — выступление дочери основателя компании Van den Bergh. Она говорила о компании так: “Мы хотели делать для людей здоровые продукты. Мой отец основал эту компанию. Он действительно думал о людях. Традиции очень важны, Симон Ван ден Берг руководил бизнесом, помня о традициях и заботясь о людях”».

В итоге руководители SCC были убеждены, что им тоже нужно воспользоваться традицией роста.

Первые результаты в виде роста объема продаж и доли рынка появились уже в конце 1999 и начале 2000 года. SCC не только упрочила региональные позиции Blue Band, но и представила спред со сниженным содержанием холестерина. Это был первый продукт Unilever на рынке «функциональных продуктов питания». Янти так вспоминает об этой новинке: «Мы должны были обратить внимание на то, почему потребители отказываются от

жиров. Мы должны были предложить продукты, которые помогали бы потребителям придерживаться здоровой диеты». Весel «pro-activ» (так назывался бренд) стартовал плохо, его реклама, по словам Янти, «так напугала людей, что они просто боялись его покупать». Но после выхода более оптимистичной рекламы, в которой потребителям напоминали о том, что «здоровое сердце — залог здоровой жизни», продажи стали расти.

Вскоре после этого ван Трист перешел на работу в SCC, а Схофс вышел на пенсию, и руководить подразделением стали две женщины. Квартет превратился в дуэт. Янти и Конни, две женщины, овладевшие навыками лидерства, получили разрешение руководить «спектаклем». Янти рассказывает о том, какой ей тогда представлялась реальность: «Мы до сих пор думаем, что мы — производители маргарина, но мы таким образом конкурируем также с производителями сливочного и оливкового масла. Если ты думаешь только о маргарине, ты не чувствуешь настоящей конкуренции». Чтобы почувствовать конкуренцию и вовлечь бизнес в игру по увеличению доли рынка, Янти и Конни разработали «ориентированную на потребителя стратегию», как назвал ее один из маркетологов. Покупателям предлагали попробовать бутерброды с оливковым маслом Bertolli. В то же время в Европе начался выпуск бутербродных спредов на основе сыра.

Успех этих начинаний позволил команде подразделения жиров увидеть путь к росту поступлений. Они поклялись, что доходы вырастут на 10%: на 5% — по существующим брендам и еще на 5% — по новым категориям. Они достигли этого уровня в 2002 году.

Что заставляло их идти вперед? Янти так отвечает на это вопрос: «Мы хотели показать скептикам, что можем добиться этого. Чтобы создать нашу собственную традицию роста».

Глава 11

Распространение изменений

Uniquisine, Calvé, Royco и Нассаукаде

Думаю, что после каждого мероприятия Van den Bergh становилась лучше. В июле я со всей своей группой на три дня ездил в Люксембург. Я убежден в необходимости таких мероприятий. На них создается атмосфера открытости и готовности браться за сложные задачи. Нет никаких ограничений, можно просто быть собой.

Мик ван Эттингер, директор Uniquisine

Лидеры подразделений и заводов, в том числе несколько «рассерженных молодых людей», а также несколько упрямых ветеранов стали распространять новшества в своих организациях и заводах. Эти вожди племен, как их стали называть, сталкивались с разными ситуациями в бизнесе и работали с разными типами людей. Чтобы преобразовать всю компанию, они воспользовались идеями и приемами, с которыми познакомились и которые опробовали на местных мероприятиях.

Изменение курса Uniquisine

Uniquisine отставала от подразделения продуктов питания в плане преобразований, пока в апреле 1999 года его не возглавил Мик ван Эттингер, один из молодых лидеров UVGN. «Обычно мой босс говорил мне: “Управляй своим подразделением и покажи,

на что ты способен», — вспоминает ван Эттингер. — Вот и весь разговор. Поэтому когда я начал там работать, я стал слушать людей, чтобы больше узнать об этом бизнесе».

Подразделение Uniquisine напоминало Эттингеру (см. «Крупным планом: Мик ван Эттингер») тихую заводь в стороне от основного течения жизни, которое наблюдалось в подразделении продуктов питания. Его продукты поставлялись на кухни учреждений и в рестораны, а не в магазины, поэтому молодые, амбициозные, полные новых идей, маркетологи обходили его стороной. «Оно было совершенно оторвано от остальной компании, — замечает один из маркетологов. — Между Uniquisine и остальной частью компании существовала высокая стена». Ситуация осложнялась еще и тем, что «мы недостаточно быстро росли. Прибыльность была невысокой. Люди были подавлены. Мы пересмотрели стратегию и поняли необходимость перемен».

Молодой капитан, вставший у штурвала Uniquisine, разработал новый стратегический план. Теперь Uniquisine будет напря-

Крупным планом: Мик ван Эттингер

Когда в 1993 году Мик ван Эттингер стал работать в UVGN — его мечта сбылась. Сначала он работал помощником бренд-менеджера, затем быстро пошел вверх и стал бренд-менеджером группы продуктов. Ему повезло, что он начал с одного из самых удачных проектов — Chicken Tonight, который нужно было выпустить в течение трех месяцев, поскольку конкуренты наступали на пятки. «Это было потрясающе интересно, и, по правде говоря, я понятия не имел, что делаю, — говорит ван Эттингер, вспоминая те дни, — но я отдавал все свои силы и энергию. Мы представили продукт, и он имел большой успех».

В 1995 году ван Эттингера назначили ответственным за бренд Роусо, кроме того, в качестве старшего бренд-менеджера он продолжал работать над брендом Cup-a-Soup. Он отказался от расширения бренда (т. е. выпуска таких продуктов, как Cup-a-Jus) и изменил его позиционирование — с супа на закуску. После слияния компаний он стал работать в подразделении продуктов питания в качестве менеджера по работе с розничной сетью Albert Heijn, а затем — одним из восьми молодых специалистов, которые вошли в группу реорганизации. Два года спустя, в апреле 1999 года, его назначили генеральным директором Uniquisine.

мую общаться с потребителями, обедающими вне дома, а не только предлагать поварам корпоративных столовых свои соусы и супы. Была поставлена цель вывести на прилавки и столы брендовые продукты и использовать репутацию бренда, чтобы повысить ценность ресторанных блюд.

В пересмотре стратегии участвовала небольшая группа работников, Мик же сосредоточился на задаче «завоевать доверие остальной части организации». В июле вся группа на три дня отправилась в Люксембург, чтобы познакомиться со стратегией и «выявить все трудности».

«Эти три дня напоминали первую встречу лидеров команд в Арденнах, — вспоминает Мик. — Нам удалось создать атмосферу открытости и готовности браться за сложные задачи. Не было никаких ограничений, можно было просто оставаться собой». На горных велосипедах и пешком они передвигались от одного красивого места к другому — по полям и холмам, в разрушенный частный замок, потом в древний монастырь — чтобы поразмыслить и поделиться впечатлениями, поговорить и помолчать. Вспоминает организатор мероприятия Эрик Ян де Рой:

Они отправились в монастырь по очень красивым полям... и провели час в тишине, просто гуляли. А затем собрались вместе, поделились впечатлениями и двинулись дальше. Мы плавали на каноэ, гуляли пешком и ходили в длительные походы. И каждый раз, когда люди собирались вместе и беседовали, что-то менялось.

Все эти элементы — тяжелый физический и умственный труд, интеллектуальное и эмоциональное участие, жизнь на природе, шутки и песни — было сделано все, чтобы напомнить процесс преобразований в VdBN. Сигнал к пробуждению, взгляд на реальность, предвидение будущего и работа в команде были разыграны в упражнениях, с которыми Мик познакомился на встречах лидеров (табл. 11.1).

Несмотря на дождь и холод, команда Uniquisine оставалась в сухости и тепле и обсуждала, как следует мобилизоваться, чтобы достичь высоких целей роста — к 2002 году увеличить объем продаж втрое. «В Шотландии мы поняли, что, когда идет дождь, ветер и холод, люди не могут думать, — объясняет Мик. — Они

Таблица 11.1

Их мнение: ван Эттингер о поездке команды Uniquisine в Люксембург

Первый день мы начали с осознания реальности и сигнала к пробуждению. На идею о фальшивом предложении совета директоров продать Uniquisine меня вдохновил Текс. В поезде по дороге в Люксембург половина группы выступала в роли сторонников предложения, которые убеждали, что это — прекрасное предложение. Другая половина играла циников, утверждавших, что это — возмутительное предложение.

Когда мы прибыли в Люксембург, в то красивое место, я сказал им, что предложение совета директоров было ненастоящим, но подобное вполне может произойти в ближайшем будущем. В конце первого дня у нас было очень много эмоциональных упражнений, и тут начало проявляться реальное положение вещей в Uniquisine. Мы открыто обсуждали эмоциональный багаж, доставшийся нам от прошлого. Туман рассеялся.

На второй день группа была готова начать думать, куда нам двигаться теперь. Что мы умеем делать хорошо? На чем нам следует сосредоточиться в будущем? Тогда и начал складываться наш план: мы станем специалистами по продаже брендов VdBN для потребления вне дома.

Третий день был посвящен согласованию личных планов с планом Uniquisine и раздумьям над вопросом: «Что могу сделать лично я?» Мы все написали ответы на листе бумаги, вложили его в конверт и написали свой адрес, и через три или четыре месяца получили это письмо. Мы открыли его на одной из обучающих конференций VdBN, и я понял, что это сработало. Хорошее средство напоминать себе о своих планах!

переключаются в режим выживания. Поэтому когда мы готовились к поездке в Люксембург, мы помнили урок Шотландии и предусмотрели запасные варианты. Куда мы поедем, если будет дождь? Что будем делать, если случится это или это?

Всего за три дня вся группа Uniquisine не только разобралась в своих амбициозных целях, но и настроилась на быстрые действия. Рассказывает один из специалистов по планированию продукции:

«На 2002 год мы запланировали увеличить объем продаж в три раза. Вы можете сказать: “Это абсолютно нереально. Это слишком. Вы можете мечтать об этом, но никогда не достигните этой цели”. Но теперь у нас новая стратегия, и все работают над новыми целями. Надо отбросить все старое и взглянуть на новые

проекты. И даже если вы считаете, что это не ваша работа, вы все равно будете об этом думать в понедельник утром, вернувшись из поездки в Люксембург».

За работу взялись сразу, и вскоре добились успеха, предложив суп Upoh ресторанам, снабдив его при этом привлекательными рекламными материалами, проведя обучение работников и оказывая помощь на месте. Как выразился один из маркетологов, этот суп «вобрал весь наш опыт».

Uniquisine добились целей, поставленных на 1999 и 2000 годы. Вместе с бизнесом развивались и люди. У Мика ван Эттингера тоже произошел прорыв: «Мы совершили чудо, я уверен. Когда я начал здесь работать, нас было пятьдесят человек. Теперь здесь работают человек сорок — новые и старые работники, но все — в другой роли. Поэтому я действительно горжусь тем, чего мы достигли».

Изменение культуры в Calvé

Ад ван Урс (см. «Крупным планом: Ад ван Урс»), еще один лидер из UVGN, в 1999 году возглавил подразделение Calvé, производившее арахисовое масло и соусы. Принадлежавший подразделению завод все еще боролся со старыми порядками. «У тебя было так мало влияния, — вспоминает один из старых работников завода. — Над тобой было столько народу, что не имело смысла высказывать свое мнение, а если ты его высказывал, его могли использовать против тебя». Другой говорит:

«На заводе Calvé была сильная иерархия — гораздо сильнее, чем на других заводах. В этом были и положительные, и отрицательные стороны. С одной стороны, ты был очень хорошо защищен, но с другой стороны, всех так опекали, что никто не брал на себя ответственности за бизнес».

Ван Урс начал последовательно проводить преобразования: устранил начальников смен, пересмотрел схему работы, создал самоуправляемые команды, ввел TPM и множество других новых методов работы. «Для Calvé была разработана четкая модель трансформации, — вспоминает он. — Я постоянно держал в голове “семь шагов” модели Коттера. В зависимости от ситуации я выделял один-два важных момента».

Крупным планом: Ад ван Урс

Ад ван Урс начал работать в UVGN в 1991 году руководителем смены и был среди первых работников, отобранных Хансом Сейнхаве, чтобы помочь ему руководить мясным заводом, который терял более полумиллиона гульденов в неделю. Ван Урс и Алвину Масканту поручили руководство заводом, каждый из них отвечал за одну из основных производственных линий. После слияния 1997 года Алвин получил новое назначение в Германии, а Ад стал один руководить заводом.

В 1999 году Ада назначили директором завода Calvé, выпускавшего соусы, майонез и арахисовое масло. Тогда завод нуждался в серьезных изменениях. «Когда я вступил в должность, я сказал менеджерам Calvé, что они — банда преступников. Они отвечали за 160 человек, 160 семей, — вспоминает Ад. — Самой большой радостью для меня было видеть, как люди опять оживают и берут инициативу в свои руки. Одним из основных факторов успеха было создание пространства, места, чтобы люди могли развивать бизнес и управлять им так, как будто он им принадлежит».

Но Ад и его команда оказались в сложной ситуации. В Calvé уже прошло несколько этапов реструктуризации — увольнения, сокращения уровней иерархии, закрытие подразделения по производству батончиков на основе арахисового масла — в этом помещении стали проводить обучающие конференции. «Мы прошли половину пути и думали, что идем в гору, — отметил один из членов команды, — но поняли, что ходим по кругу». В некотором смысле команда Ада оказалась так же изолирована, как совет директоров VdBN в Антверпене. «Складывалось впечатление, что они все делали как по учебнику, — говорит один наблюдатель, — но забыли одну важную вещь — собрать все вместе».

Чтобы помочь людям воссоединиться, Ад вспомнил, как Ханс Сейнхаве и Текс ходили по заводу, когда начали руководить Unox. Он стал делать то же самое в Calvé. Рассказывает Алберт Дезонуа, представитель профсоюза:

«Новый директор практически перенес свой кабинет на завод, спустился из своей “башни” и все время проводил на заводе.

Он очень старался воссоединить нас. И тогда мы увидели результаты».

Наконец, Ад придумал, что нужно добавить в его модель преобразований: «Вы должны пережить преобразования. Я уверен, что те, кто их переживет, победят». Они близко к сердцу приняли принцип Ганди: «Будь сам тем изменением, которое ты хочешь видеть в мире» и руководствовались им в своей повседневной работе. Ад и его команда менеджеров были рядом, они не сидели в кабинетах, а были на заводе. Они были намного более доступными и открытыми, чем старое руководство Calvé.

Медленно, но верно лидеры и члены команд начали ощущать открытость, доверие и свободу на рабочем месте. Начала формироваться новая культура:

- *Работник А:* «Это совсем не та компания, что была пять лет назад. Я чувствую себя ближе к руководству. Я хочу работать быстрее и лучше. Я могу проявлять инициативу и получать на нее быстрый отклик. Мы производим больше продукции меньшим числом людей. Объем работы стал больше, и у нас теперь меньше времени на другие занятия. Но я испытываю больше удовлетворения от того, что делаю. Мне нравится нести большую ответственность».
- *Работник В:* «Людям стали доверять, и поэтому они стали выступать с инициативой. Я думаю, в этом — главное изменение корпоративной культуры. Люди стали честно и более открыто говорить друг с другом, чем пять лет назад. Теперь не шепчутся по углам, а говорят в офисе или на собраниях, где собирается человек двадцать. Люди стали смелее».

Чувство воссоединения и доверия дало Calvé заметные преимущества. В 1999 году число отпусков по болезни достигло рекордно низкого уровня, самого низкого в Unilever, хотя раньше «больничные листы» были большой проблемой завода. То же произошло и в подразделении по производству жиров, Calvé начал воссоединяться с другими частями Van den Bergh. Говорит Дезонуа, представитель профсоюза: «Люди поняли: “Мы должны

производить товар по низкой цене, чтобы наши коллеги в Роттердаме могли его продать. Это наш хлеб”. Теперь люди понимают, что Calvé существует не сам по себе, еще есть маркетинг, продажи и реклама. И мы нужны друг другу».

Чахнувшее подразделение ожило и начало вновь налаживать связи с потребителями. Вскоре рекламный ролик Calvé, в котором мальчишка играл с футбольным мячом и одновременно наслаждался бутербродом с арахисовым маслом, принесла компании награду в области рекламы и оживила бренд на рынке. Позже парень из отдела рекламы кидал мячи в аудиторию ежегодной обучающей конференции. Он был звездой «Большой ночи». Его считали победителем, как и Calvé.

В Roусо все делают просто

Успех Cup-a-Soup потребовал увеличения объема его производства и дал шанс производящему его заводу Roусо вырваться вперед. Когда весной 1998 года Руфа ван Дейна, еще одного молодого лидера UVGN, назначили директором завода, он принес с собой страстную любовь к бизнесу и опыт. «Если вы спросите меня, что самое главное, и зачем мы здесь, — говорит ван Дейн, — то я отвечу: для того, чтобы развивать людей. Результаты последуют, я уверен».

У Руфа (см. «Крупным планом: Руф ван Дейн») также было четкое представление о том, что необходимо сделать, чтобы бизнес начал расти: «Рост зависит не от денег, а от работы души». Не удивительно, что в программе преобразований Roусо значительная роль отводилась курсам Кови и занятиям по построению команды. Их ценность, по словам одного из коллег, заключалась в «положительном воздействии на культуру».

Но изменения в Roусо включали не только развитие людей. Были увольнения и сокращение иерархии, завышенные цели и ТРМ, а также ряд новшеств в управлении, в том числе попытки построения команды и коллектива. Но когда проводили преобразования и меняли способы управления заводом, старались делать все просто и в интересах людей. «Мы — маленькое подразделение, поэтому должны все делать очень эффективно», — отмечает Руф.

Крупным планом: Руф ван Дейн

Руф ван Дейн начал работать в UVGN в 1993 году в качестве лидера смены. Ханс и Текс отобрали его в группу молодых специалистов, и в 1995 году он стал менеджером по производству на заводе, выпускающем соусы. Затем он получил полную свободу действий и ответственность за прибыль и убытки. «Руф был тогда очень неопытным и очень молодым, но очень сообразительным, — вспоминает Текс. — Мы назначили его, хотя это была просто авантюра. Но когда мы дали Руфу эту работу, он оправдал наши ожидания».

Проработав полтора года директором завода по производству соусов, в 1998 году он перешел на более крупный завод Roусо в Утрехте, где производились супы Cup-a-Soup. «Он дальновидный лидер, — говорит менеджер по персоналу Roусо. — У нас есть лидер, который поддерживает практику построения команд и вкладывает средства в развитие людей. Мы всей командой работали над трехлетним планом. У нашей команды есть ценности и вера, мы слушаемся друг к другу и с уважением относимся к другим мнениям. И мы получаем результаты: объем производства вырос, расходы сократились, эффективность операций увеличилась на 20%».

Говорит Руф: «В первый год нам все время приходилось выбирать, что делать, а чего не делать». Анки ван Линдт, тренер команд Roусо, добавляет:

«Мы хотели действовать последовательно, выбирать то, что казалось верным, смотреть в будущее и работать над достижением поставленных целей — каждый день. Например, каждый день мы проводим собрания, на которых обсуждаем произошедшее за последние сутки и планируем работу на будущее. Мы говорим, что ошибиться не страшно. Но ошибку нужно обсудить. Описать на бумаге, не пропустить ее. Вот так работает наш завод».

С 1998 по 2000 год в подразделении Roусо проводились разнообразные мероприятия на природе. Обычно весь завод на два дня отправлялся на тренинг по созданию команды. Люди участвовали в упражнениях по сбору яблок или соревнованиях по строительству из конструктора «Лего» в тех же группах, в которых работали. Затем, используя полученный опыт, обсуждали, как они вместе работают на заводе.

«Это было просто и недорого, — вспоминает Анки. — Мы обсуждали темы: “Как мы работаем вместе?”, “В чем состоит твоя

роль как лидера команды?”, “Каким ты видишь будущее?”» И добавляет: «Не все люди горят страстью к переменам. Обучение и изменение организационной структуры — это не просто красивые теории. Вам приходится думать об основах. Уделять внимание простым вещам».

Отдача и результаты

Мероприятия и тренинги по созданию команд на заводах не были самоцелью. Наоборот, они всегда сочетались с обучением ТРМ и были направлены на улучшение общих результатов.

Если взглянуть на результаты работы всех заводов, то станет заметен масштаб повышения производительности. Успех подразделений продуктов питания и жиров выражался в росте поступлений и объема производства более чем на 10%. Рост объема производства говорил об успешной работе заводов: в Roусо он вырос на 30% с 1995 по 1999 год, а в Unох и Calvé — приблизительно на 10%. Более значительным показателем успеха служила эффективность (табл. 11.2).

В Unох в период с 1995 по 1999 год эффективность увеличилась с 55 до 80%. Завод на набережной Нассаукаде и завод Calvé, где в 1997 году началась трансформация, тоже повысили эффективность на треть и даже чуть больше. Несмотря на то, что Roусо приходилось справляться с возросшим спросом на Суп-а-Суп, заводу удалось увеличить эффективность на 6%. В результате сокращения персонала за счет увольнений, сокращения уровней иерархии, реструктуризации и повышения производительности расходы сократились с 252 до 148 млн гульденов, т. е. на 41%. Больше всего расходы сократились в течение первых двух лет — в 1997 году они достигли 168 млн гульденов.

Таблица 11.2

Эффективность заводов VdBN				
	Royco	Calvé	Нассаукаде	Unох
1995	70	50	60	55
1999	75	70	80	80

Таблица 11.3

Рентабельность инвестиций в проекты по повышению эффективности в Centrale Afdeling

Оценка совокупных затрат (в гульденах): 200 000

Оценка совокупного дохода (в гульденах): 2 000 000

Двадцать пять человек вместо тридцати двух; передача большей ответственности рабочим: 2 млн гульденов в год благодаря проектам по повышению эффективности (в гульденах):

Сверхурочная работа, график работ	Автоматическое планирование	468 000
Планирование отпусков	Уменьшение потерь масла	40 000
Планирование производства	Уменьшение потерь ингредиентов	410 000
Техническое обеспечение	Экономия за счет сточных вод	290 000
Проекты повышения эффективности	Эффективность операций	800 000
Отношения с поставщиками		

На маргариновом заводе на набережной Нассаукаде ТРМ и другие методы повышения эффективности привели к значительной экономии, а также снижению уровня выброса ядовитых отходов (табл. 11.3). За счет сэкономленных средств рабочие завода совершили удивительное путешествие на Синай, которое дало им возможность вырасти в личном плане и еще больше сплотить коллектив.

Путешествие на Синай

Программа построения команды на заводе на набережной Нассаукаде, которую возглавлял седой, независимый директор по имени Герт Массен (см. «Крупным планом: Герт Массен»), отличалась от простой и недорогой программы в Roусо.

Идея работы в команде была знакома производственному отделу Centrale Afdeling (CA) со времен Арденн. Массен начал самостоятельно внедрять командную работу в 1995 году. К кон-

Крупным планом: Герт Массен

В момент слияния UVGN с VdBN ветеран завода на набережной Нассаукаде и один из стоящих у истоков командной работы — Герт Массен — возглавлял отдел производства. Массен вывел работу по построению команд на новый уровень. Наивысшим результатом такой работы он считал получение самоуправляемых команд. «Все на заводе хотят работать в этой группе», — говорит один из лидеров команд, которого тренировал Массен. «Он очень изменился, стал энергичным и активным», — отмечает другой его коллега.

Массен первым стал писать историю своей работы — очень подробный отчет об этапах построения команд с 1995 по 2000 год, где выделил двадцать с лишним важных уроков, которые они усвоили в процессе. Книгу, написанную в соавторстве с работниками своего отдела, он подарил Тексу в качестве прощального подарка и в знак благодарности.

цу 1997 года он оставил руководящий пост, чтобы заняться обучением команды СА, которая мечтала стать самоуправляемой группой.

Массен энергично взялся за дело и предложил пакет различных видов деятельности: размышления, вылазки на природу и поездку в Арденны. Затем он предложил морское путешествие на клипере «Джоанна» для тренировки в построении команды для рабочих всех трех смен СА. Лидерам команд понравилась идея, и они организовали путешествие — питание, транспорт, страховку, жилье и так далее — самостоятельно, без назначенного лидера. Во время плавания члены команды сами распределяли должности, обязанности и оценивали их выполнение. Начальники смен выступали в роли тренеров и возглавляли дискуссии. Их отчеты с личными заметками и фотографиями отправляли в совет директоров в качестве доказательства прогресса в построении команды. Массен сам провел презентацию путешествия на собрании лидеров команд, состоявшемся осенью 1998 года, после Арденн, где на своем опыте продемонстрировал, что «команды имеют значение».

По возвращению из Шотландии в 1999 году лидеры команд СА поклялись повторить поездку для всех членов своего подраз-

деления, добавив еще больше загадочности и драматизма. Той же весной работникам СА предложили взять одежду на теплую погоду и подготовиться к перелету, о цели которого не сообщили. Один из рабочих вспоминает: «Мы гадали, куда едем, все время, пока дожидались автобуса». Другой добавляет: «Я работал в ночную смену и думал — ничего, отосплюсь днем. Но не смог заснуть, был слишком взволнован».

Синайскую пустыню выбрали в качестве места действия потому, что там никто раньше не был и вряд ли кто-нибудь когда-нибудь туда поедет. Это будет единственным в жизни подобным путешествием. Вот как вспоминает об этом Массен:

«Идея родилась, когда мы с Эриком Яном [из компании MLT travel] обсуждали, куда нам отправиться. В этой поездке должно было произойти нечто незабываемое. Что-нибудь такое, что невозможно ни в одном другом месте. Ведь обстановка сильно влияет на человека. Нужно было что-то такое, что не может произойти на пляже в Нордвейке [курорте в Голландии] или даже в Арденнах. Пространство и тишина оставляют сильное и незабываемое впечатление».

В программу путешествия должны были входить и физические нагрузки: хоть и в разумных пределах, но все же сложные переходы по пустыне, жара, жизнь в палатках. Тогда будут эмоции. Выделялось время на размышления. Помощник из FCE Адриан Бертенс подчеркивал важность «не просто обмена мыслями и впечатлениями», а «проникновения вовнутрь», а также слов, «идущих из глубины души». Каждый день в оазисах пустыни они разговаривали на очень трудные и неоднозначные темы. «Там мы были без масок, — говорит один из рабочих. — Мы говорили друг с другом предельно открыто и свободно».

Невозможно подсчитать с помощью статистики, как более тесные связи между рабочими трех смен повлияли на производительность СА. Но свидетельств хватает. «Не знаю, надо ли было так далеко уезжать, чтобы открыться друг другу, — говорит представитель рабочего совета, — но поездка на Синай действительно сильно повлияла на процесс преобразований. Думаю, дело в том, что там мы общались совершенно по-другому. Ты раскрывал себя и видел, как то же самое делают другие».

Массен так говорит об общих результатах: «В нашей группе почти никто не сидит на больничном, все хотят работать в СА. Мы действительно сэкономили много денег — пару миллионов за пару лет. И все благодаря вложениям в людей».

Что дают вложения в людей? Послушайте эту «пугливую птицу»:

«Если бы вы только видели, как мы все изменились! Раньше я был молчаливым, настоящей “пугливой птицей”, теперь я учусь разговаривать. Перемены можно увидеть по тому, как люди теперь думают, находясь на работе. Никто не остается в стороне от происходящего. Это проявляется даже в мелочах, как, например, вставить бумагу в принтер или подмести после себя пол. Как будто это наша собственная компания».

По возвращению с Синая, команда СА написала еще одну «книгу», в которой документировала свой опыт по построению команды, и на заводе, и в пустыне. Совету директоров с гордостью был показан фильм, снятый во время путешествия.

Колеса закрутились. Начались разговоры о необходимости охватить обучением всю VdBN, повести в пустыню всех лидеров команд и о предстоящем уходе Текса и назначении на его место другого человека. Задача была поставлена: отправиться в пустыню и подумать о том, что произошло, и о том, какие из этого можно извлечь уроки.

Часть V

Переход

Глава 12

В пустыню

Если вы не ставите высоких целей, вы не сможете достучаться до людей. Вы просто будете ими управлять. Если вы усложните задачи вдвое, вы мобилизуете компанию. Людям придется стать другими.

Текс Гюннинг

Пожилые и молодые, женщины и мужчины тихо плакали, когда Текс едва слышным голосом, сдерживая слезы, сказал: «Все, я ухожу».

180 лидеров команд собрались в Ад-Дейре — набатейском монастыре, вырубленном в гигантской скале близ города Петра в Иордании. Драматическая трансформация VdBN достигла своего апогея. Это была финальная сцена. После четырех дней, проведенных в пустыне Вади Рум в размышлениях о последних пяти годах совместной работы, лидеры компании собрались в священном месте, чтобы проститься со своим лидером.

Уходящий председатель совета директоров и его «вожди племен» (шесть человек — по числу подразделений компании) стоят на небольшом возвышении. Его освещает скудный свет, пробивающийся сквозь камни монастыря. «Вожаки племен» стоят полукругом позади своего лидера лицом к аудитории. Акустика в этом темном тесном помещении такая, что слышно дыхание каждого. Текс продолжает: «Я ухожу, вы сами справитесь. Но вам придется себя изменить...»

Гюннинг сходит с возвышения под нескончаемые аплодисменты и передает факел своему преемнику Антони Сталу. Они

обнимают друг друга под приветственные возгласы. Все плачут. «Этого не было в сценарии, — отмечает про себя Карен Аяс. — Было абсолютно невозможно предсказать, как пройдет эта сцена. До последней минуты мы даже не были уверены, будет ли присутствовать новый председатель совета директоров. И я уже неуверена, был ли вообще сценарий».

Конечно же, эта сцена была тщательно срежиссирована. На обдумывание самых мелких деталей мероприятия в Иордании было потрачено много часов, так как было необходимо создать нужные декорации и обстановку для каждой сцены.

Сигнал к пробуждению III

Идея, которой руководствовались при подготовке путешествия лидеров команд в Иорданскую пустыню и последовавшей за ней обучающей конференции 2000 года, заключалась в необходимости революционного роста. Включив третий за последние пять лет сигнал к пробуждению, Гюннинг призвал свою команду воспользоваться возможностями «новой экономики» и обновить компанию.

«Как мир бизнеса будет выглядеть через пять–десять лет? — озадачил он лидеров команд. — Если вы действительно думаете, что мы являемся частью «новой экономики», то нам, работникам Unilever, уже следует думать об этом. Если мы хотим, чтобы Unilever росла, мы сами должны обновиться».

В течение последних пяти лет VdBN превратилась из чахнувшей компании в компанию, достигшую, хотя и скромных, но позитивных результатов в одних областях и значительных результатов — в других. Теперь нужно ускорить темпы роста. Как будет обновляться компания еще раз? Гюннинг провел аналогию с Олимпийскими играми:

«Многие спортсмены очень гордятся, когда их допускают к участию в Олимпийских играх. Мы это сделали. Но есть спортсмены, которые участвуют в Олимпиаде и которые получают золотые медали. Между теми, кого допустили к участию, и теми, кто получил золото, огромная разница. Они полностью посвятили себя тренировкам. Мы прошли отборочные состязания, но теперь мы говорим: “Мы будем лучшими в мире. Мы завоюем золото”».

Компании снова придется проанализировать свою работу. «Вам нужно посвятить себя размышлениям о том, что получилось, а что нет. Чтобы довести дело до конца, потребуются вся ваша преданность компании. Потребуется интеллектуальные усилия, чтобы понять, что можно было сделать по-другому в прошлом. Но вам необходимо проделать такой анализ... Если вы оставите все как есть, вы постепенно начнете скатываться назад». Это был действенный сигнал к пробуждению, хотя и отличался от двух предыдущих. В этот раз Гюннинг покидал сцену. В VdBN не было очевидного кризиса. Это был маяк роста, который зажгла компания Unilever посреди моря перемен.

Море перемен

В конце 1999 года Unilever завершила реорганизацию своих европейских подразделений, объединив подразделение жиров VdBN с родственными компаниями в других странах под эгидой «Категории бутербродных спредов и кулинарных жиров» (Spreads and Cooking category, SCC). В результате реорганизации председатель совета директоров VdBN отвечал за категорию SCC вместе с ее ведущими менеджерами, а председатели советов директоров из других стран имели право голоса в подразделениях пищевых продуктов VdBN.

Основные обсуждаемые вопросы включали исполнительную власть, автономию подразделений и реструктуризацию бизнеса в Европе в целом. «Думаю, у нас не так много свободы делать то, что мы считаем нужным», — подвел итог один из лидеров. «У нас была философия, с помощью которой мы управляли бюджетами для достижения повышенных целей, — говорит другой. — Мы снова вложили средства в людей и системы, чтобы бизнес продолжал расти. А теперь, когда мы получили результаты, мы сокращаем свои возможности».

Помимо реорганизации, Unilever начала сокращение расходов на содержание совета директоров в свете резкого падения акций компании. Все это, плюс тот факт, что Ханс Сейнхаве получил в Unilever новую должность, а Гюннинг скоро переходил на другую работу, вызывало беспокойство и напряжение внутри

VdBN. «Раньше мы говорили: “Хочешь жить в мире — готовься к войне”, — замечает один из лидеров. — Мы все время куда-то спешили. Некоторые новые лидеры считают, что нам уже достаточно тренингов. Они ошибаются!» Говорит другой лидер: «Нужна очень высокая цель. Если ее не будет, люди вернутся к старой культуре».

Готовясь к встрече лидеров в Иордании, которая должна была состояться в феврале 2000 года, Гюннинг учел это напряжение, расставляя декорации для нового сигнала к пробуждению: «Я замечая, что мы начали сползать назад. Думаю, отчасти это связано с тем, что мы достигли поставленных целей. Теперь нам нужно новое вдохновение и новые задачи». Но чтобы пойти вперед, Гюннинг считал: необходимо сначала оглянуться назад:

«Взгляните на принципы, которыми мы до сих пор руководствовались. Во-первых, мы всегда принимали решения так, как будто это наша собственная компания. Во-вторых, все, что мы делали, было связано с людьми: находили людей, наделяли их полномочиями, подбадривали, вдохновляли и помогали. Старая культура VdBN была сосредоточена на брендах, а не на людях. И я не хочу, чтобы вернулась старая культура».

Путешествие в прошлое

Настало время документировать все изменения, произошедшие за последние пять лет в компании VdBN. Формальная подготовка «учебника истории» была поручена авторам этой книги и специально отобранной команде лидеров VdBN. В их задачу входило выделение основных моментов преобразований, определение их значения и важности, а также оценка их воздействия на работников и компанию (см. Приложение 2).

В конце концов, к анализу событий и разбору уроков привлекли всех работников компании. В Иордании лидеры пробирались через время и пространство, чтобы взглянуть на прошлое и будущее VdBN — ее достижения с 1995 по 1999 год и предстоящие трудности. Для физического и метафорического путешествия — оглянуться назад и устремиться в будущее — выбрали девиз «Участь у прошлого, борясь за будущее».

Путешествие лидеров во времени началось в Голландии, когда перед ними поставили задачу воссоздать хронологию основных событий своей жизни и жизни компании. Первое задание заставило задуматься:

«Чтобы совершить следующий прорыв, нам надо было сделать выводы из того, что произошло за последние пять лет. Вспомнить, где мы находились прежде. Мы знали, что нам необходимо расти, но не знали, как. В первый год ничего не случилось. Во второй — мы добились первых 2% роста. В третий год — 4%. И так далее. Одни подразделения менялись быстрее других. Ряд подразделений позже начали свой путь перемен, но затем процесс пошел быстрее.

Чему же мы можем научиться? Каковы основные события последних пяти лет? В чем заключаются уроки? Что стало действительно важным прорывом для наших подразделений? И для меня, как лидера? Чему я научился? Какой опыт последних пяти лет может пригодиться мне в будущем и помочь совершить следующий прорыв?»

«Мы были полны энтузиазма, потому что должны были сделать часть работы заранее, — говорит один из менеджеров по безопасности, — и заглянуть в будущее, и поучиться у прошлого. Сначала надо было подумать о том, чего ты хочешь добиться в будущем, затем — об уроках прошлого. Если ты начнешь забывать прошлое, ты скатишься обратно к старым привычкам или сделаешь те же ошибки».

Путешествие в пустыню началось с Иерусалима и экскурсии по иудейским, христианским и мусульманским кварталам этого священного города. Что могло быть лучше для подготовки лидеров к изучению уроков истории, чем погружение в ее сложности? Символический старт рассказу был дан на берегу Мертвого моря: 180 лидеров команд в оранжевых шапочках Unox шагнули в соленую воду, проигрывая события 1997 года, когда после памятного катания на коньках и погружения в Северное море произошло возрождение Unox.

Позже под звездным небом пустыни они разбили палатки рядом с лагерем бедуинов в пустыне Вади Рум и провели там ночь. Слушая музыку, угощаясь и веселясь, уставшие лидеры команд попытались представить, что их ожидает на следующее

утро. Им предстояло описать в соответствии с хронологией полученные уроки и определить, как использовать их в будущем. Они должны были начать со взгляда в будущее, думать, как революционеры. Вот как описывает это Гюннинг:

«Изменения, происходящие во внешнем мире, говорят о необходимости “революции” в Van den Bergh и Unilever. “Новая экономика” значительно повлияет на жизнь каждого и наш бизнес в целом.

Повышение эффективности с 80 до 90% не отражает всех ценностей и возможностей “новой экономики”. “Новая экономика” означает владение своим заводом, продажу своих услуг, изобретение новых технологий, эффективность в 120%. Взгляд в будущее касается не только бизнеса, но и лично нас — чего мы хотим, как мы хотим прожить свою жизнь?»

В течение следующих трех дней в окружении потрясающих красот природы и в богатой историческими событиями пустыне, живя так же близко к природе, как и племя бедуинов, лидеры команд по отдельности и вместе анализировали свою историю, уроки и необходимые планы и действия (табл. 12.1). Они находили сходства и различия в хронологии и интерпретации событий.

Общим было то, что большинство чего-то достигло и в бизнесе, и в личной жизни. Многие поняли, что это путешествие в пустыню было не только физическим, но и интеллектуальным, и эмоциональным, а некоторые даже считали, что и духовным. Размышляет один из лидеров команд:

«Мое основное достижение состояло в том, что я почувствовал: вот что значит быть лидером. Это требует интеллектуальных, эмоциональных, физических и духовных сил. Я являюсь лидером круглосуточно. Быть последовательным и внимательным на всех уровнях и в любое время интересно, хотя и трудно.

Я понял, что размышления необходимы для моего роста как лидера».

Тихо разговаривая и страстно споря, иногда со смехом, иногда со слезами, «племена» писали девизы, отражающие самый значительный их опыт с 1995 по 2000 год. В конце дня, сидя у пылающего костра, они показывали их друг другу и анализировали значимость проделанной работы. Все понимали, что они не только учатся у истории, но и создают ее.

Таблица 12.1

Их мнение: лидеры команд о поездке в Иорданию

День 1. Председатель совета директоров ставит задачи, объясняя, для чего мы здесь. Погуляв полдня по Иерусалиму, мы направляемся на юг. Мы останавливаемся, чтобы искупаться в Мертвом море, и едем дальше, до границы с Иорданией. В Иордании группы селятся в разные лагеря. После двухчасовой поездки на джипе по ухабам и в полной темноте мы приезжаем в лагерь бедуинов в пустыне. Мы устанавливаем палатки; в лагере есть еда и горит костер. Очень красивая ночь, но мы все очень устали и идем спать.

День 2. Нас будит рев верблюдов. Мы — в огромной пустыне, кругом — розовый песок и разноцветные скалы. Около часа мы катаемся на верблюдах (верблюды — неторопливые животные, кажется, что они полностью соответствуют магической обстановке пустыни). Во время прогулки мы видим, как на горизонте возникают другие караваны, и каждый идет своим путем. Мы собираемся в большой круг, и «племена» призывают объединиться для нового задания. Начинается долгий день работы, большую часть которого мы размышляем и разговариваем, рассеявшись на камнях.

Утром мы думаем о будущем, а после обеда очень подробно обсуждаем, что было самым важным за последние пять лет, вспоминая год за годом. Затем мы восстанавливаем историю своих подразделений. В конце дня мы все вместе обсуждаем результаты работы, собравшись у гигантского костра. Мы сидим большим кругом, и каждое «племя» держит плакаты, на которых указаны годы и самые значительные их уроки. Мы возвращаемся в лагерь в темноте парами, на этот раз делясь своими личными планами на будущее. Разговоры о бизнесе и жизни продолжаются и ночью.

День 3. Весь день проходит в поездке на джипах по пустыне. Каждый раз, когда мы останавливаемся, люди высыпают из джипов и продолжают делиться тем, что узнали в предыдущий день. Последняя часть пути потрясает воображение. В конце дня, когда уже начинает темнеть, мы добираемся до лагеря. Теперь все «племена» собрались в одном месте. Огромный костер в середине и пещеры вокруг еще больше усиливают чувство общности.

День 4. Рано утром мы покидаем лагерь и отправляемся в пятичасовой поход в Петру. Живописной дорогой с несколькими опасными переходами мы направляемся в монастырь, находящийся на вершине горы. Все приходят в монастырь, чтобы увидеть финальную сцену: передачу факела.

«По прошествии времени некоторые вещи начинают казаться естественными и становятся обычными», — замечает один из менеджеров завода:

«Только когда оглянешься назад, становится понятным, что теперь ты делаешь некоторые вещи иначе. Для новых людей, которые не участвовали в процессе перемен с самого начала, некоторые уроки не так очевидны. Эти уроки нужно помнить и делиться ими с другими. Иначе можно повторить свои ошибки».

Назад в будущее

Заглянув в будущее в иорданской пустыне, лидеры команд VdBN осознали свои желания, поняли, что для них важно — для каждого в отдельности и для всех вместе и чего они хотят достичь. Поняв, что для них важно, проговорив и обсудив все это, они подготовились к тому, чтобы «разбудить» компанию. Они договорились, что «революционный» рост потребует обновления старых подразделений компании на уровне человеческих ценностей и веры. Ханс Корнейт объясняет:

«Мы должны знать, что у нас получилось хорошо, и понимать историю своей организации. В результате чего каждое подразделение начало расти?... В составлении, написании и обсуждении истории должны принять участие все 1800 работников Van den Bergh».

Лидеры команд должны были привезти из пустыни свои идеи и уроки. С 1998 года поездки лидеров команд, в которых они разговаривали о бизнесе, рассказывали о себе, а возвращаясь, воспроизводили свой опыт для всей организации, стали привычным делом. Новым в 2000 году было использование метода изучения истории, с помощью которого лидеры команд документировали и оценивали свой опыт. Теперь надо было применить полученные уроки для будущего роста. «Мы впервые копнули прошлое, — замечает один из лидеров команд VdBN. — Мы надеемся, что в течение следующих нескольких месяцев будем продолжать подобный диалог. Это — метод ведения бизнеса».

В задачу лидеров команд входило вовлечь 1800 работников в обсуждение полученного опыта и определение будущих целей.

Но часто о будущем трудно говорить из-за пропасти, существующей между вашими желаниями и реальной ситуацией. В Иордании пропасть между мечтами о будущем и действительностью чувствовалась особенно явно. Людям было неудобно: «учитывая сложившееся положение вещей, как мы можем добиться того, что нужно?» Вспоминает Антони Стал, будущий председатель совета директоров:

«Я никогда не забуду тот вторник, когда мы сидели с вождями “племен” и делились своими сомнениями — “Как нам достичь своих целей?” Мы начали с того, что знали, что это нужно сделать, а потом поверили в свои силы и приступили к работе. Все это произошло в течение четырех-пяти дней. Тогда я и понял ценность мероприятий, на которые собирались лидеры. То же самое можно сделать на обучающей конференции, где будут присутствовать 1800 человек, и завоевать их доверие».

Обучающая конференция 2000

Слезам и аплодисментами провожали Текса Гюннинга, прощавшегося со всеми работниками, и затем приветствовали Антони Стала, вступающего в должность председателя совета директоров. Все это происходило на обучающей конференции, состоявшейся через неделю после возвращения лидеров команд из пустыни. «Я никогда не видел столько эмоций», — говорит один из менеджеров по продвижению продуктов.

После слез и приветствий все работники VdBN — члены совета директоров, лидеры команд, рабочие конвейера и работники офисов — участвовали в процессе планирования будущего, который был уже знаком лидерам команд по Иордании. Затем они рассказывали о событиях, произошедших в компании за последние пять лет, и внимательно слушали рассказы друг друга. Каждая команда составила собственную временную шкалу и подготовила «учебник по истории», в котором подробно описывались истории их личных достижений и достижений компании, а также их представления о будущем. И уходящий, и новый председатель совета директоров ходили и разговаривали с группами, работающими над планами на будущее и «учебниками истории». Их беседы с подразделениями демонстрировались на

больших экранах телевизоров по всему залу. Текс прощался с каждым подразделением в отдельности и со всеми вместе.

Новый лидер вступил в должность. Продолжит ли VdBN преобразования? В заключение выступил работник лаборатории, выразивший мнение большинства присутствующих:

«Подумайте об этом так: вы бежите марафонскую дистанцию и достигли отметки тридцать пять километров. И вам говорят остановиться. Вам осталось еще семь километров, и вы знаете, что можете добежать. Если даже публика разошлась и некому вас поддерживать и аплодировать, вы ведь все равно побежите дальше, правда?»

Глава 13

Традиция роста

Меня пугает, что вы развиваете культуру, ориентированную на лидера. Стоит лидеру уйти, у вас не останется традиций, которые смогут продолжить оставшиеся.

*Бывший генеральный директор
подразделения продуктов питания*

Сможет ли VdBN продолжить традицию роста? Выполнят ли «вожди племен» свои обещания и возглавят ли новую революцию? После передачи факела в Петре перед VdBN встал животрепещущий вопрос: сможет ли компания продолжить трансформацию?

В то время на этот вопрос давали разные ответы. Одни были уверены, что традиция роста получит свое законное продолжение. Врач компании Алекс Корбе говорит: «Процесс не должен остановиться. Он будет продолжаться, и люди будут все больше в него вовлекаться. Я слышал, как об этом говорят на заводе, в столовой и в личных беседах с людьми». Другие были настроены не так оптимистично. «Все может покатиться обратно, — говорит один из “вождей племен”. — Мы улучшали организацию, развивая людей. В какой-то момент процесс застопорился, ... по крайней мере, у меня сложилось такое впечатление». Но большинство просто не имели определенного мнения. Как выразился один из менеджеров по дистрибуции, «...нам следует учитывать текучесть кадров. Команде менеджеров необходимо, чтобы число людей, которые хотят делать карьеру и которые хотят оставаться на своем месте, было сбалансировано. Когда люди уходят, они забирают с собой свой опыт».

Дилемма нового лидера

Идти за харизматичным лидером всегда не просто, особенно если он ставит пугающую задачу — осуществить новый этап революционного роста. Сначала Антони Стала приняли в штыки в VdBN, мол мы тебе покажем, какие у нас здесь порядки. (Забавно, что три с половиной года назад точно так же встретили Гюннинга.) Ханс Корнейт так описывает царившие тогда настроения:

«В июне 2000 года пятьдесят или шестьдесят членов рабочего совета собрались, чтобы обсудить происходящее. Итог беседы был таким: “Никто не вернет нас назад. Новому лидеру придется приспособиться к тому, как работает компания”. Должен сказать, что подобные слова я ожидал услышать от старших менеджеров, но никак не от рабочего совета».

Топ-менеджеры тоже встретили его холодно. Однако расходы по всей Unilever в течение всего 2000 года продолжали сокращаться. Чтобы увеличить поступления, были необходимы дополнительные денежные средства, а лидерам надоело сокращать расходы на столько же, на сколько сокращали другие, не растущие, компании, входящие в состав Unilever. У Стала был солидный послужной список, но у него не было общих достижений с лидерами VdBN, и он не мог разделить их преданность.

Особенно тяжело пришлось молодым лидерам, которых вырос- тил бывший председатель совета директоров. «Мы, молодые ли- деры, все были связаны с Тексом, а через него — друг с дру- гом, — объясняет один из них, — но когда он ушел, оказалось, что связи между нами не такие уж и крепкие». В результате ли- деры подразделений и заводов стремились защитить свои сокра- щающиеся бюджеты и начали больше внимания уделять своим непосредственным обязанностям и меньше VdBN в целом.

Более того, Антони не был доволен масштабами расходов, установленными в VdBN на построение команд и сообщества. Естественно, он сам хотел оставить след в компании как лидер. К ужасу других лидеров, их встречу, намеченную на 2001 год, отменили. Точно так же, как и предстоящую всеобщую обучаю- щую конференцию. Вместо этого все внимание было сосредото- чено на объединении с приобретенными компаниями.

Слияние меняет правила игры

Другим, еще более значительным фактором краткосрочного роста стало приобретение в 2000 году американской компании BestFoods. Поскольку курс акций Unilever оставался низким, материнская компания рассчитывала увеличить объем продаж за счет приобретения основных брендов BestFoods, в том числе Knorr (супы и соусы), Hellmann's (майонез и бутербродные спре- ды) и Wishbone (заправки для салатов). С той же целью Unilever приобрела еще две компании: Ben & Jerry, производителя моро- женого, и Slim-Fast, производителя диетических продуктов, — за- бавное сочетание. Приобретение BestFoods должно было изме- нить профиль и структуру продукции VdBN, а также ее фирмен- ный стиль. Объединенная компания должна была называться Unilever BestFoods Nederland (UBF-NL).

В течение осени 2000 года Стал был поглощен работой с командами, осуществляющими объединение европейских орга- низаций и линий продуктов, принадлежащих двум компаниям. Одновременно он налаживал отношения с руководством VdBN. Unilever, в свою очередь, объявил о плане «изменения правил игры», суть которого состояла в том, чтобы сосредоточиться на международных брендах и отказаться от многих местных. Эти изменения серьезно затронули VdBN:

- Knorr, бренд супа, принадлежащий BestFoods, должен был заменить супы Unox.
- Roeco, производителя сухих супов и соусов, собирались продать.
- Подразделение жиров должно было полностью войти в состав UBF Europe.

К началу 2001 года Стал объединил две линии продуктов в Европе и два бизнеса в Голландии. Был сформирован новый совет директоров, в который также вошли лидеры BestFoods. В составе совета директоров, который теперь стал называться «лидерской командой», присутствовали всего двое бывших ру- ководителей подразделений VdBN.

Сформировав новую структуру организации и новый корпус ее менеджеров, Антони, наконец, нашел себя. В начале 2001 года

он занялся с советом директоров построением команды и пригласил лидеров команд из паневропейского подразделения Spreads and Cooking Category (SCC) к себе на родину, в испанскую провинцию Андалусия.

А что же произошло с молодыми лидерами? На этот раз Арт-Ян ван Трист, бывший «вождь племени» из подразделения жиров, получил повышение — должность в SCC. Ханс Корнейт ушел из Unilever и возглавил службу персонала в другой голландской компании. Руф, чей завод Rousco собирались продать, должен был возглавить завод на набережной Нассаукаде, который теперь работал на всю Европу. А к середине 2001 года Марейн, Мик и Ад — «вожди племен» из подразделения продуктов питания Uniquisine и Calvé — получили назначения в Unilever.

Дальнейшие изменения

К осени 2002 года UBF-NL показала, на что способна, и начала вносить свой вклад в традицию роста. Как-то в сентябрьский понедельник штаб-квартира UBF-NL на набережной Нассаукаде оживленно загудела, как в старые добрые времена: с незабываемого мероприятия под названием «дни первопроходцев» вернулись сто работников компании. Собственная команда работала и провела трехдневное мероприятие в связи с запуском стратегической программы UBF в Нидерландах. Хотя они и не выезжали за пределы страны, они расширили рамки мероприятия. Нашлось время не только для обсуждения вопросов бизнеса, но и для строительства небольшого стадиона и футбольного поля в бедном квартале. Открытие стадиона футбольным матчем между командами «первопроходцев» и местных мальчишек стало финалом мероприятия.

«В UBF осталось совсем немного “старых” менеджеров, — говорил в начале 2003 года Джерард Принс. — Мы привыкли к новому стилю руководства». Но многие мысли и приоритеты бывшего председателя совета директоров по-прежнему оставались актуальными. Например, Руф поставил перед заводом на набережной Нассаукаде повышенную задачу — вдвое увеличить объем производства к 2004 году. Продолжались тре-

нинги по построению команд и внедрению TPM, многие подразделения завода по-прежнему проводили обучающие мероприятия, хотя и с меньшим размахом. На уровне компании второй раз провели праздник «Большая ночь» для работников магазинов. В 2002 году главным героем первого праздника был маргарин Blue Band, на втором были представлены бренды Unox и Knorr. В общей сложности присутствовало шестьдесят тысяч человек.

Короче говоря, шоу продолжалось. Продолжали увеличиваться и темпы роста. «Если люди почувствовали свободу и стали побеждать, то это чувство останется с ними навсегда», — говорил Гюннинг, издавляя наблюдая за VdBN. В 2001 и 2002 годах компания достигла высоких целей. Объем продаж подразделения продуктов питания увеличился более чем на 10%. Объем продаж подразделения жиров во главе с Янти и Конни в 2001 году увеличился, а в 2001 году достиг «невозможного» — 10%-го роста прибыли.

Предпринимательская культура Unilever

Компания Unilever услышала сигнал к пробуждению, когда в 1999 году курс ее акций упал на 14% и не смог восстановиться в 2000-м. Под сомнение была поставлена способность компании к росту. Разнообразные планы роста, разрабатываемые в центре корпорации, ничего не меняли. На собрании высшего эшелона менеджеров компании один из присутствующих поставил ребром: компании пора закончить «интеллектуальные беседы и перейти к действиям».

В январе 2001 года два председателя совета директоров Unilever, Антони Бюргманс и Найол Фитцджеральд, пошли по собственному «пути роста» и отправились с сотней своих лидеров в четырехдневную поездку в Коста-Рику. Как описывает события один из участников, «мы скинули пиджаки и переоделись в пестрые рубашки». При поддержке профессиональных тренеров эти лидеры делились эмоциями, говорили о личных и общих планах на будущее и обсуждали текущую обстановку в своих подразделениях. Они катались на джипах, плавали на лодках, ходили в походы в джунгли и спали в палатках.

Текс Гюннинг участвовал в программе в качестве одного из руководителей Unilever, как и Антони Стал.

«Не было сознательного решения поехать изучать сделанное в VdBN, — объясняет Арьян Оверватер, вице-президент компании по управлению персоналом, помогавший проводить трансформацию в Unilever. — Мы двигались к открытиям. Хотя, конечно, пример VdBN нас вдохновлял».

И действительно, в течение нескольких месяцев многие знакомые идеи относительно роста людей и бизнеса стали внедряться в повседневную жизнь Unilever. Вот как пишут об этом председатели совета директоров в брошюре, посвященной нарождавшейся в Unilever «предпринимательской культуре»:

«Рост бизнеса возможен, только если мы сами растем. Для этого нам нужны дальновидные лидеры и вдохновение. Как лидеры, мы должны чувствовать эмоциональную связь с компанией и ее задачами и постоянно развиваться».

«Появилось чувство общности: мы с компанией существуем не по отдельности. И мы должны вкладывать в нее больше своей души», — отмечает один из участников поездки в Коста-Рику. Похожие чувства испытали и участники семинаров, проводившихся в разных странах председателями советов директоров, президентами групп компаний и другими ведущими менеджерами. В течение следующего года примерно на двадцати «семинарах по росту бизнеса» по всей Unilever были созданы команды лидеров.

Два председателя совета директоров также совершили поездки со следующим поколением лидеров, всего 160 человек, в Исландию и Хорватию. «Эти путешествия создали потрясающую обстановку и уникальные условия, в которых нам удалось наладить контакт с группой молодых лидеров и вместе с ними сформировать представление о будущем компании», — поясняет Оверватер. Один из будущих лидеров замечает: «В результате мы осознали, что не существует понятия “они”. Дело в том, чего хочу достичь я и что я могу сделать для этого».

Преобразование предпринимательской культуры Unilever продолжается. Сотня менеджеров высшего звена продолжает ежегодно встречаться, в компании проходят семинары. Появля-

ются новые методы развития и роста. Например, Текс и Арьян недавно проводили встречу, на которой знакомили менеджеров Unilever с источниками перемен и выдающимися исследователями, работающими в области психологии, биологии, искусства и религии, чтобы «расширить кругозор» и углубить размышления о преобразованиях и росте.

Сосредоточившись на четырехстах ведущих брендах, Unilever добилась успехов в отношении роста. Например, в 2001 году продажа продовольственных продуктов возросла на 4,1%; в 2002 году, когда наблюдался спад, удалось достичь почти того же уровня.

Это — значительный прогресс по сравнению с предыдущими годами и, как следует из отчетов компании, делает вполне достижимой цель роста на 6—7% в год. Прибыльность продолжает повышаться, хотя курс акций пока не растет.

Где же Unilever ожидают самые блестящие перспективы роста? — В Азии.

Назад в Азию

Вернувшись в Азию, Гюннинг принес с собой веру в необходимость роста и опыт построения бизнеса через развитие людей. Но для решения обеих задач ему нужно было расширить свои представления и экспериментировать с планами более значительных преобразований.

Когда в 2000 году Гюннинг приехал в Сингапур, финансовый кризис, постигший Азию в конце 1990-х, уже затихал, и все показатели деятельности азиатского подразделения Unilever росли более чем на 10% в год. Было необходимо переориентировать стратегию с «выживания в кризисе» на достижение «устойчивого роста».

Чтобы поддержать темпы роста прибыли, азиатскому подразделению Unilever, с одной стороны, нужно было серьезно обновить корпус менеджеров и организационные системы. С другой стороны, темпы роста также зависят от участия среднего класса и особенно бедных слоев населения в экономическом развитии Азии, а также от повышения уровня жизни азиатских потребителей.

Осознание необходимости устойчивого роста

В январе 2001 года около 150 азиатских лидеров отправились на корабле в Малайзию, где вместе услышали сигнал к пробуждению, возвещавший о необходимости устойчивого роста. Затем они самолетом добрались из Куала-Лумпура в Саравак, на острове Борнео. Там их посадили в автобусы и привезли на местный пляж, усыпанный мусором. Там специалист рассказал им об ущербе, который наносится природе, и о том, как это связано с промышленным и экономическим развитием. Увозя мешки с мусором и очищая пляж, они говорили о значении и смысле того, что услышали и теперь переживали на личном опыте. Собравшись вечером в зале гостиницы, они общались, сидя за столами, заваленными газетными статьями, и изучали ресурсы Интернета, посвященные азиатской экономике, предпочтениям потребителей, демографической ситуации, экологии, стилю жизни, противостоянию Востока и Запада и другим вопросам. Перед ними была поставлена задача подготовить газету под названием «План 2010». Ее материалы должны были послужить стимулом к размышлениям о будущем Азии и их собственном будущем.

В течение следующих двух дней лидеры рассказывали о своей жизни, мечтах и тревогах, а также посетили племя аборигенов Панан. Длинный, тяжелый в физическом и эмоциональном смысле поход по землям племени Панан, на которых вырубili большую часть лесов, породил серьезную дискуссию о том, какую цену приходится платить культуре и экологии Азии за ее экономический рост. Трогательное отношение к племени, живущему в первобытных условиях, и прекрасной природе, испорченной «прогрессом», нашло отражение в представлении Unilever о будущем Азии.

«Это было прекрасное место для начала работы над “Планом 2010” для Азии, — говорит один из участников. — Мы смогли перейти от раздумий о самих себе к построению мысленной картины будущего, имея ясное направление движения. Пребывание в джунглях Борнео помогло нам почувствовать и увидеть потенциал этого региона, почти дотронуться до будущего».

«Красота природы и величие места помогли нам углубить понимание нашей роли как лидеров и как жителей Земли, — го-

ворит другой участник. — Мы начали с разговора о глобальном воздействии промышленности на окружающую среду. Мы на собственном опыте убедились, что даже от отдельного человека зависит многое, а вместе мы — сила».

Все признавали, что эта поездка стала первым шагом на пути трансформации азиатского подразделения Unilever. Необходимо было решить гораздо более сложные вопросы, и один за другим мы обсуждали их в «аквариуме» на Борнео: участие женщин в работе корпуса высших менеджеров компаний азиатских стран, соотношение местных и иностранных членов в советах директоров и многое другое. На это мероприятие была приглашена группа «молодых лидеров», встречи с которыми затем стали регулярными.

Громкие голоса должны быть услышаны

Первый азиатский форум молодых лидеров (Young Leaders Forum, YLF) состоялся в Сингапуре вскоре после назначения Гюннинга президентом компании. Председатели советов директоров компаний азиатских стран отобрали по три кандидата для участия в форуме. Форум был направлен на развитие нового поколения азиатских лидеров для работы в компании Unilever, которые должны были стать сетью единомышленников и группой поддержки. Многие молодые лидеры удивились, получив приглашение на YLF:

«Меня послали на форум, и я тогда не совсем понимал, зачем. “Кто такой этот президент? — спрашивал я себя. — Чего он хочет?” На первой же встрече мне стало ясно, что его цель — воспитание лидеров. Перед нами поставили трудную задачу: увеличить темп роста в три раза. В то время это казалось невозможным. Мы собрались там, чтобы стать лидерами и сделать эту цель реальной. Тогда у меня возник другой вопрос: “Насколько это реально? Насколько он сам верит в это?”»

Гюннинг лично взялся за обучение около тридцати молодых лидеров, занимающихся финансами, производством, маркетингом и персоналом. После поездки в Саравак молодые лидеры провели вместе неделю, занимаясь по программе, посвященной «*Семим навыкам*». С тех пор YLF проводится два раза в год. В 2001 году молодые лидеры дважды встречались во вьетнамском городе

Дананг — в апреле и в ноябре. На весенней встрече после завершения работы над вопросами развития бизнеса и личности они покинули комфортабельный курорт в Южно-Китайском море и посетили рынки и дома бедной деревушки, расположенной поблизости. Они также встретились с Ван Тан Хоком, основателем «Деревни надежды» — детского дома для 180 перемещенных детей и детей-инвалидов — чтобы собственными глазами увидеть, чего стоит воплотить в жизнь «большую мечту», когда у тебя нет практически ничего, кроме надежды.

В мае 2002 года в Бангалоре, в Индии, на YLF опять затронули вопрос устойчивого роста — на этот раз напрямую. Команды молодых лидеров ездили в Дели, Мумбай и Бангалор, где посещали местные рынки, разговаривали с покупателями, встречались с директорами магазинов и наблюдали многообразие стилей жизни. Затем они собрались, чтобы подготовить бизнес-план выхода на индийский рынок холодного чая. В их задачу входило не только запустить прибыльный продукт, но и разработать систему ценообразования и составить план дистрибуции таким образом, чтобы продукт был доступен бедным слоям населения Индии — 600 миллионам деревенских жителей, чей уровень жизни является наиболее низким. Они представили свое предложение на рассмотрение Винди Банге, председателю совета директоров компании Hindustan Lever, индийского подразделения Unilever. К.К. Прахалад, который вместе с Hindustan Lever представил ряд новых важных идей, касающихся сокращения разрыва между богатыми и бедными, высказал критические замечания по поводу этого предложения.

План преобразований компании и ее традиций зависит от местного корпуса высших менеджеров, который сможет привести компанию к устойчивому росту. Молодые лидеры почувствовали свои силы, когда их пригласили принять участие во встрече азиатских лидеров бизнеса и создании «Плана 2010». «Для нас поворотным моментом стала встреча с корпусом высших менеджеров: мы заявили, что готовы возглавить “революцию”», — вспоминает один из молодых лидеров. «Мы заявили о себе громким голосом, и нас услышали. Нам предложили возглавить следующий этап роста, — поясняет другой. — Мы почувствовали, что действительно можем что-то сделать».

Формирование гуманного делового сообщества

Вера в свои силы молодых азиатских лидеров — только часть истории. «Мы начали форум, посвященный вопросам бизнеса, но в какой-то момент забыли об этом и стали говорить о человечности! — восклицает один из молодых лидеров, посетивших детский дом в Дананге. — Мы поняли, что хотим помочь людям. Когда ты находишься рядом с другими людьми, и вы вместе переживаете какие-то события, и ты видишь, какие это люди, ты становишься лучше. И это остается с тобой навсегда». Почему встреча с людьми оказывает такое глубокое и сильное воздействие? И почему нам нужны напоминания, чтобы почувствовать свою человечность? Если контакт с другими так естественен для человека, так присущ ему, то почему мы утратили эту способность в бизнесе? С такими вопросами столкнулись молодые лидеры на встрече YLF, прошедшей в мае 2002 года. Гюннинг объясняет это так:

«Когда мы сталкиваемся с проявлением собственных чувств, мы узнаем, сколько в нас любви и боли. Мы заново открываем путь к своей душе и встречаемся со своим “я”. Мы можем испытать эти чувства, когда видим что-то подлинное или встречаемся с первобытными племенами, когда наслаждаемся природой, наблюдаем за животными, играем с детьми и разговариваем с пожилыми людьми. Но как сделать так, чтобы эти чувства оставили в душе след? Как задержать эти чувства, перейти на более высокий уровень сознания и сделать это частью своей жизни?»

Часть ответов можно получить, размышляя, и занимаясь поисками смысла и ценностей внутри себя, изучая сильные стороны и ограничения, сомнения и надежды и открыто обсуждая их с другими:

«Размышления — одно из лучших средств обучения и роста. В человеческой организации люди могут делиться чувствами и мыслями или свободно проверять свои интуитивные догадки, потому что это безопасно. Размышления, индивидуальные и коллективные, находят благодатную почву, если люди являются единомышленниками».

В конце встречи Гюннинг делился своими размышлениями о важности создания в компании обстановки, которая соответст-

вовала бы естественным потребностям человека и активно способствовала настоящему чувству причастности к сообществу. Однако, признавая трудности роста и устойчивости в Азии, а также свои человеческие слабости и недостатки как лидера, он закончил свое выступление перед этой группой растущих молодых лидеров предупреждением:

«Как лидеры, мы можем на многое влиять. Мы всегда говорим о положительной стороне лидерства. Это придает смысл работе и помогает создавать сообщество, поддерживающее лидера. Но существует и обратная сторона медали. Лидер может оказывать и мощнейшее отрицательное воздействие. Если вы неправильно поймете суть лидерства, вы разочаруете людей и создадите нерабочую обстановку, где присутствует боль и серьезные последствия. Некоторые решения могут оказать гораздо более глубокое воздействие, чем вы предполагаете. Иногда вы можете идти вразрез с культурой компании. Мы должны быть уверены, что вокруг нас есть люди, способные увидеть наши ошибки и исправить их. И у нас должно быть достаточно скромности, чтобы выслушать их и последовать их совету».

Часть VI

Готовые рецепты управления преобразованиями

Глава 14

Модели и методы перемен

Нам удалось провести преобразования, поскольку мы смотрели в зеркало и видели, что живем не в том мире, в каком должны жить. Новые лидеры показали нам, что мы жили в пещере, как Платон. Нам необходимо было выйти на солнце и увидеть, что правильно, а что нет. Что и как нам нужно изменить?

Директор бренда

Как исследователи и практики, мы стремились определить порядок действий, который стимулировал и направлял процесс трансформации VdBN. Сначала нужно было взглянуть на идеи, модели и методы, предложенные новыми лидерами и адаптировать их к ежедневной работе компании. Стимулом для реорганизации этой принадлежащей Unilever компании стала потребность в росте. «Рост — важнейшая задача, гораздо более важная сегодня, чем когда-либо ранее. Рост означает победу. Рост означает богатство. В условиях “новой экономики”, — продолжает Гюннинг, — рост стал настоящей необходимостью».

Эта идея быстро овладела более продвинутыми менеджерами и работниками, которые видели ее воздействие на прибыльность, карьерный рост и содержание работы. Говорит менеджер по финансам: «Если у вас не растут поступления, рано или поздно это отразится на балансе. Это — простая математика. Если не

растете вы сами, то у людей нет цели работы, нет шансов получить повышение, и вы управляете чем-то, чего не существует в природе». Люди должны были воспринять смысл роста компании на собственном опыте и лично принять его условия. «За последние несколько лет я понял, что наши работники — нам не враги. Они — самая мощная сила, которая у нас есть, — размышляет один из менеджеров по маркетингу. — Это заставило меня задуматься о том, что нам нужно оценивать работу не только по финансовым результатам. Ее также следует оценивать по традиции роста, которую мы оставляем после себя. Изменилось понимание роли и ожидания от людей, которые работают со мной».

Пирамида роста

Сделать так, чтобы росли люди и рос бизнес. С этой целью проводят преобразования во многих компаниях США, Европы и Азии. Легко сказать, но легко ли сделать? Чтобы провести компанию от изменения курса до настоящей трансформации, от планов по увеличению объемов продаж — до создания традиции роста, необходимо создать организацию, способную расти с каждым годом. Но мышление и навыки большинства нынешних высших менеджеров и работников сложились в период, когда рынки или сокращались, или, в лучшем случае, — медленно росли. Поэтому предлагаемый здесь сценарий преобразований для лидеров перемен включает не только формирование новой стратегии, но и создание новых структур и новых возможностей на каждом уровне компании.

Питер Друкер уверяет, что взлеты и падения компаний зависят от того, насколько верна «теория бизнеса», выработанная ее менеджерами. Эта «теория» касается положений о поведении рынка, процессах, происходящих в компании, частоты и искренности пересмотра менеджерами компании своих взглядов и способности производить необходимые преобразования. На первой обучающей конференции UVGN Гюннинг представил собственную теорию управления компанией в виде пирамиды (рис. 14.1). Эта теория родилась из опыта и проверялась и развивалась в течение следующих пяти лет председателем и члена-



Рис. 14.1. Пирамида роста

ми совета директоров, менеджерами подразделений и лидерами команд. В соответствии с ней проводились изменения стратегии и внедрялись новые продукты, менялась структура организации и принципы управления персоналом, что привело к росту бизнеса более чем на 10%.

Видение и стратегия

На вершине пирамиды находится видение будущего компании, сюда же относится стратегия, тактика и программы, необходимые для того, чтобы воплотить его в жизнь. Начиная с преобразований UVGN в 1995 году, акцент делался на рост объема продаж (в 2 раза) и «поэтапные» изменения, касающиеся инноваций, качества и расходов. После поглощения VdBN в 1997 году в портфеле продуктов появились новые бренды. Соответственно компания стала обращать больше внимания на выделение особых сегментов потребителей, установление приоритетов инициатив, завоевание доли рынка, поиск новых каналов и создание новых категорий бизнеса.

Внутри подразделений компании пересматривалась стратегия и вводились новые инициативы:

- Глубокий анализ рынка, тенденций предпочтений потребителей и портфелей продуктов.
- Определение новых конкурентов и конкурентного пространства (сладости, кофе, чай).
- Анализ и адаптация опыта успешных компаний (Heineken, Coca-Cola).
- Инновации, включающие новые продукты и обновление существующих брендов.
- Агрессивные шаги, направленные против конкуренции и брендов розничных сетей.

Например, в подразделении продуктов питания в результате пересмотра стратегии обнаружили возможности роста на рынке пищевых продуктов для потребления вне дома и продуктов, предназначенных для потребления «на ходу». Действия на этих направлениях включали установление связей с потребителями, взгляд на бизнес извне и новое позиционирование супа — в качестве закуски. В результате был выпущен суп быстрого приготовления Cup-a-Office, рекламные ролики о «менеджере Джоне», и в первый же год объем продаж увеличился почти на 60%.

Источником энергии этих стратегических шагов послужило видение. «Да, конечно, исследования рынка тоже были важны. И опыт работников отдела продаж — тоже, — говорит молодой маркетолог из команды, работавшей с Cup-a-Soup. — Но главное заключалось вот в чем: “О чем мы все мечтаем? Чего хотим достичь? Все мечтали о том, как было бы здорово, если бы люди использовали наш продукт каждый день”».

Для подразделения жиров новая стратегия и видение тоже были очень важны. Лидер бренда Bertolli, под которым выпускались сэндвичи, и работавшей над ним команды отмечает: «Мы достигли роста, поскольку у нас была стратегия, ориентированная на потребителя. Мы ясно представляли, какими должны быть категория и бренд, поэтому у нас был энтузиазм и позитивная энергия».

Организационная структура

Реорганизации, происходившие в UVGN и VdBN, составляли второй уровень изменений в пирамиде роста. Заккрытие заводов, продажа активов и увольнение работников стали шоком. Но оставшиеся работники увидели преимущества, что стало положительным и даже привлекательным моментом. «Мы довольно быстро увидели результаты, — говорит менеджер по маркетингу. — Происходящее было непривычным, но нельзя сказать, что люди остались недовольны. Если хочешь приготовить омлет, надо разбить яйца».

Некоторым менеджерам труднее было смириться с сокращением уровней иерархии и передачей полномочий от уважаемых, давно работающих руководителей в руки молодых лидеров. В результате изменений сложилась такая ситуация, в которой карьера каждого работника зависела от его способностей. У людей появилась энергия и стимул творчески развивать бизнес. «Мы дали рабочим ответственность, мы мотивировали их, но только когда мы убрали несколько ступенек иерархической лестницы, люди получили реальную ответственность, — вспоминает директор по финансам. — Действительно изменился уровень полномочий тех, “у кого необходимо спрашивать разрешение”. Не со всеми вопросами нужно обращаться прямо к совету директоров или ведущему менеджеру подразделения. Отдельные работники или небольшие команды могут брать инициативу в свои руки».

Новая организационная структура, созданная за пять лет, включала:

- Пары подразделений, одно из которых в каждой занималось производством, а другое — маркетингом и продажами.
- Внутри подразделений выделялись функциональные отделы создания стоимости (инновации и развитие бренда) и ее доставки (управление категориями и работа с клиентами).
- Подразделения, созданные для продвижения отдельных продуктов, которые работали как автономные компании.
- Производственные линии, отвечающие за собственную прибыль и убытки.
- Рабочие команды и их лидеры.

Эти организационные изменения одобрили и приняли на всех уровнях. Решение последовать за 180 лидерами, основанное на уважении, которое они завоевали, а не на положении в иерархии, которое они занимали, стало настоящим достижением. «Теперь компанией фактически управляют ее многочисленные лидеры, — замечает один из работников. — Чтобы произошли реальные преобразования, они должны в них участвовать». Изменился характер и культура компании. Она превратилась в организацию, работники которой взаимодействуют, сотрудничают и являются единомышленниками. «Вначале все были сами по себе и боролись друг против друга, — говорит один из заводских лидеров команд. — Теперь мы действуем вместе, а не друг против друга».

Команды и командная работа

В развитии компании через развитие команд можно четко выделить два элемента. Первый — формирование на заводах команд с использованием метода улучшения работы TPM. Метод был разработан в Японии и использовался по всей Unilever. С его помощью удалось добиться сокращения затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования и повысить эффективность. Несколько лидеров команд и работников заводов побывали в Японии, где познакомились с методом, и три завода VdBN получили вожеленные награды за применение TPM.

Позже, когда была сформирована группа из 180 лидеров команд, стали проводиться ежегодные встречи лидеров и периодические тренинги, которые включали занятия по программам концепции Кови и на построение сообщества, упражнения по командной деятельности и групповому мышлению, а часто — и мероприятия на свежем воздухе, например, велосипедные и пешие прогулки и т. п. Члены многих рабочих команд обсуждали успехи своей команды, ее внутренние вопросы и рассказывали о своей личной жизни и надеждах. Они организовывали собственные мероприятия, чтобы сплотиться еще больше, вместе отдыхали, общались и развивали отношения, выходящие за рамки рабочих.

Результаты командной работы почувствовали все — от лидеров команд и работников заводов до высших руководителей. Вот некоторые рассуждения по этому поводу.

- *Работник завода:* «Я чувствовал себя нормально, я не знал, что должно было случиться, но доверял начальству. Мы должны были меняться все вместе. Мы начали работать в командах в 1997 году. И многое изменилось. Появились новые задачи и обязанности. Культура тоже изменилась».
- *Лидер заводской команды:* «Мы договорились, что необходимо сделать для более эффективной работы команды. Как мы будем формировать команду, и что потребуется от людей. Мы старались быть открытыми и честными. Мы также обсудили, какие компоненты должны быть в команде, и как мы будем ими управлять. Например, у нас была такая проблема: люди обсуждали между собой какое-нибудь событие, но никогда не обращались к его виновнику. Теперь, когда что-нибудь шло не так, об этом говорили тому, кто был виноват, а не обсуждали ошибки за его спиной».
- *Директор завода:* «Для меня главным достижением стало понимание того, что я могу улучшить результаты деятельности, облегчив работу людям, а не пытаюсь сделать эту работу за них. То есть людям необходимо доверять, а не отдавать приказы. Я понял это совершенно случайно. Была сложная ситуация, в которой я сосредоточился на планировании сроков и установлении направления работы. И люди выполнили свою работу гораздо лучше, чем я надеялся. Мы увеличили выпуск продукции на 300%».

Высокоэффективные люди

В основании пирамиды — тяжелый труд и развитие работников организации. В течение пяти лет, например, более тысячи работников VdBN прошли обучение по программе, основанной на книге Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей». Несколько менеджеров получили сертификаты преподавателей

курсов Кови, а основные концепции программы стали частью повседневного языка компании. Люди, участвовавшие в тренингах, сделали для себя важные открытия.

- *Менеджер по маркетингу:* «Моим главным достижением во время курса Кови стало чувство, что я — в порядке. Я просто заглянул в себя. Выглядит очень глупо, если написать это на бумаге... Но в этот момент испытываешь очень сильные эмоции... В моей жизни начался новый период, когда я почувствовал, что все меньше и меньше завишу от мнения других».
- *Работник завода:* «Моим самым большим открытием стало то, что я научился жить активно. Я стал лучше осознавать свои действия и реакции. Я стал лучше понимать философию менеджмента. Для меня активность связана с видением и созданием своего будущего».
- *Менеджер по продажам:* «Я стараюсь слушать других и уважать чужое мнение. Как я этому научился? — Время от времени поднося к лицу зеркало. Признавая, что один человек не может сделать все. Разговаривая с домашними и размышляя, я задавал себе вопрос “Чему я научился?”»

Пирамида роста проверялась и совершенствовалась путем постоянных экспериментов на уровне видения и стратегии, структур и систем, через командную работу и личное развитие. Один из менеджеров по персоналу так понял идею пирамиды роста: «Вы знаете, что такое пирамида роста? Это — основа всего. Личный рост ведет к росту бизнеса, а рост бизнеса ведет к личному росту». Однако в пирамиде не хватает компонента динамики — способа узнавать, когда и как нужно осуществлять изменение. Поэтому теорию изменений дополнительно углубляют три цикла преобразований.

Циклы преобразований

Преобразования VdBN можно разделить на несколько этапов — циклов определенных действий, у каждого цикла — собственные основные идеи и характеристики (рис. 14.2). Изменение курса



Рис. 14.2. Циклы преобразований

UVGN началось с мощного призыва к действию: «не дать кораблю утонуть». Затем людей мобилизовали на рост объема продаж и завоевание доли рынка. Эта фаза называется «построением бизнеса». Этот цикл повторился при поглощении VdBN, начавшись с призыва к действию, к «новому началу». Затем компания сосредоточилась на идее «конкуренции за будущее», также внимание уделялось построению сообщества (внутри компании) и установлению связей с магазинами и потребителями (за пределами компании).

Встреча лидеров команд зимой 2000 года стала началом третьего цикла преобразований. Призывая лидеров к действию, им предложили взглянуть на задачи «новой экономики». Эти задачи должны были решать новые лидеры VdBN.

Циклы преобразований очень динамичны. Психолог Курт Левин, например, описывает стадии изменения физического и психологического состояния живых существ — от организмов до социальных систем — как «размораживание», «движение» и «замораживание». Уильям Бриджес считает, что похожие стадии существуют в литературных произведениях и в жизни и выделяет в них заключительную часть, связующее звено и новое начало. А антропологи, фиксирующие изменения в культурах и обществах, выделяют период переворота, за которым следует конфликт, реорганизация и, в конце концов, новая интеграция.

За последние несколько десятилетий науки, изучающие бизнес и общество, также определили процессы начала изменений и управления ими, например:

- *Сигнал к пробуждению*: пробуждение людей и осознание необходимости изменений.
- *Реальная действительность*: анализ текущей ситуации и вариантов ее развития
- *Видение будущего*: определение надежд и планов на будущее.
- *Организация поддержки*: привлечение на свою сторону последователей и преодоление сопротивления.
- *Осуществление изменений*: изменение основных и второстепенных сторон бизнеса.

Лидеры бизнеса и инициаторы изменений в общих чертах знакомы с каждым процессом. Например, бесспорно, что и UVGN, и VdBN нуждались в пробуждении и осознании необходимости изменений. «В 1995 году мы все еще сильно отставали, мы практически не говорили о конкуренции. Это было скорее управление затратами, чем управление возможностями, — вспоминает коммерческий директор UVGN. — Не могу сказать, что работал тогда с энтузиазмом». Не лучше была и ситуация в VdBN в 1997 году. «VdBN не была готова к вступлению в новый век, — говорит один из бренд-менеджеров. — Мы пользовались устаревшими методами, производили товары старыми способами и вообще были отсталой компанией».

Приход в UVGN нового лидера ускорил перемены. «В первые месяцы каждый сигнал означал, что мы будем менять каждый элемент бизнеса, будь то конкуренция, производство, рыночная привлекательность, бренды или наша совместная коммерческая деятельность, — вспоминает один из менеджеров по маркетингу. — Всю компанию перевернули вверх дном».

Задача, стоящая перед VdBN, была не менее сложной. Новые идеи, касающиеся продовольственных товаров, поступали «извне». Новая же культура создавалась «изнутри». Рассказывает менеджер по продажам и услугам: «Самые большие изменения начались, когда от высших менеджеров последовало заявление, что каждый должен участвовать в достижении наших целей. Они дали понять, что тоже хотят измениться, и это им удалось. Это может служить примером для всего мира бизнеса».

В каждом случае приходилось много разговаривать с людьми, чтобы пробудить их и показать им реальное положение вещей, преодолеть негативизм и донести до них необходимость срочных действий. Необходимо было привлечь их внимание, используя содержание и символы, а также безжалостные факты, чтобы все работники осознали глубину проблем и сплотились для осуществления изменений. Встречи лидеров, программы для рабочих подразделений и всеобщие обучающие конференции мобилизовали всю организацию. С помощью внедрения элементов пирамиды роста упорядочились действия и появились возможности действительно трансформировать каждый уровень компании.

Во главе преобразований

Чтобы воплотить в жизнь стремление к росту, требовался лидер, который мог бы предвидеть развитие новых тенденций, превращать идеи в действия, привлекать, заинтересовывать и вселять уверенность во всех работников организации, а также помогать людям относиться к изменениям как к своим друзьям. Как считают работники VdBN, Гюннинг понимал это и выступал в роли то «последней сволочи», то поэта, то священника, то «своего парня». Как и другие успешные лидеры компаний, он руководствовался собственными теориями бизнеса, роста и изменений. И на протяжении пяти лет работы в Нидерландах он воплощал эти теории на практике, продолжал экспериментировать и учиться и, в конце концов, привел бизнес к более чем 10%-му росту.

О результатах его деятельности говорит один из лидеров команд: «Программы изменений бывали и раньше. У нас было: “Всеобщее управление качеством”, “Вместе лучше” и еще три программы. Мы говорили: “Ага, отлично”, но продолжали работать как обычно. С Тексом такое было невозможно. Каждый день он напоминал вам: “Не годится просто вернуться к своей работе. Нужно меняться, нужно расти”».

Чтобы успешно осуществить преобразования такого масштаба, необходим был человек, умеющий проводить изменения. Многие говорили о том, что их лидер умел пробудить всю

организацию, донести до людей свое видение будущего, обеспечить поддержку, преодолеть сопротивление и сделать мечты реальностью (табл. 14.1). Другим его важным свойством был талант рассказчика. Он мог увлекательно рассказывать о бизнесе, продуктах и человеческих проблемах, а также о собственном опыте, мечтах, надеждах и неудачах. Со временем все это стало частью собственных размышлений, языка и разговоров членов совета директоров, лидеров команд, офисных и заводских работников.

Конечно, не все с радостью восприняли новые порядки и встретили программу преобразований. Для одних революционный подход к проведению изменений стал подарком судьбы. «У Текса было много идей относительно трансформации организации, инструментов и кадрового обеспечения пересмотра стратегии, — говорит один из директоров по маркетингу. — Я сразу понял, что это то, что мне нужно». Другие считали, что Гюннинг перегибал палку. «Он все время выбивал людей из седла, никогда не переставал что-то менять, никогда не давал людям стабилизироваться и привыкнуть к переменам. Люди не переставали задаваться вопросом: “Почему он все время придумывает новые трудности и не дает нам выбраться из хаоса?”»

Критике также подвергались видение будущего и тактика председателя совета директоров. Директор по закупкам так говорит о недостатках: «У Текса много отличных идей, но иногда он похож на неуправляемый снаряд». Говорит работник службы персонала Unilever: «Люди восхищаются его стратегическим мышлением, тем, что он мыслит по-новому, но ему нужно развивать политическую восприимчивость». Некоторые негодовали, когда он доверил преобразования UVGN и VdBN молодым лидерам, которых называли «его зомби».

Эмоциональные взлеты и падения, сопровождавшие процесс преобразований, и интенсивность событий в компании нравились далеко не всем. «Я убежден: чтобы преуспеть, необязательно бегать по горам. Можно двигаться вверх постепенно, — говорит один из старейших менеджеров подразделения. — Я считаю, что для роста не обязательно переживать никаких эмоциональных драм. Я не должен страдать, чтобы потом чувствовать себя счастливым».

Таблица 14.1

Их мнение: оценки лидера преобразований

Пробуждение организации

«Задача лидера — делать правильный выбор. Если ты не делаешь выбор, ты просто администратор или менеджер. Лидер должен видеть возможности и помогать другим людям тоже их увидеть. Текс мог прийти на развалины, посмотреть со стороны, увидеть, что необходимо было сделать, и дать людям возможность выбрать. Он создал структуру, в которой люди видели, что у них есть выбор».

«Мы начали очень быстро проводить реорганизацию. Все испытывали неудобства. Наш отдел менял направление деятельности три раза за пять лет, это немало. Людям нужно было привыкнуть. Приоритеты все время менялись. Все время что-то происходило, но некоторые инициативы не удались в принципе».

Идеи и видение

«Что я ценю больше всего, так это ясность. У Текса как будто была какая-то антенна, которой он улавливал направление развития рынка или настроения людей. Он — дальновидный лидер».

«Сместив акцент с внутреннего мира на внешний, председатель совета директоров внезапно взял на себя роль вдохновителя организации. Люди спрашивали себя: “Нам нужно будет пройти весь этот путь?” Это сильно отличалось от того, когда ты был единственным энтузиастом и постоянно чувствовал, что те, кто стоит выше тебя, нажимают на тормоза и гасят твою скорость».

Обеспечение поддержки

«В этом бизнесе очень трудно менять направление деятельности. Но если люди не меняются, ничего не меняется. Самым важным достижением менеджеров было осознание людьми, что им нужно работать по-другому и изменить подход к своей работе».

«Текс смог с первого дня объяснить людям все. Потому что он был с ними. Разговаривал, налаживал личный контакт. Внезапно у нас появились группы, встречающиеся друг с другом. Мы мобилизовали свои силы».

Осуществление преобразований

«Он заставил понять, что на дереве организации есть сухие ветки, которые следует срочно удалить. Я был взволнован тем, что у нас появился новый лидер, который мог взяться за дело и изменить компанию. Кроме того, это — лидер, у которого я многому научился и в личном плане».

«Работников Van den Bergh можно узнать по тому, как они говорят. Они употребляют много специальных слов из области менеджмента и бизнеса».

Нравится вам Гюннинг или нет, вы не будете одиноки. Говорит один из ИТ-менеджеров: «Было понятно, что он говорит и каковы его намерения. Он действительно хотел, чтобы компания росла, ему была небезразлична работа людей, их настроения. Это чувствовалось. Но некоторые не могли его понять. Для многих он был настоящим лидером, но не для всех».

Глава 15

Преобразования — это театр

Чтобы люди раскрылись, им необходимо почувствовать себя свободными. Вы можете руководить ими, направлять их энергию и почувствовать, когда наступает переломный момент. Но никогда не получается достичь именно того, чего хочется, поскольку это — люди.

*Эрик Ян де Рей,
организатор мероприятий на природе*

На языке искусства и режиссерского дела события, которые привели к изменениям в жизни UVGN и VdBN, можно назвать *представлениями*. В каждом случае лидеры и работники действовали в соответствии со сценарием, который предусматривал ряд сцен. Сами мероприятия были срежиссированы, а свет, звук и декорации тщательно продуманы. Использовались костюмы и реквизит, председатель совета директоров действовал то напористо, то деликатно — в зависимости от того, какое настроение ему надо было создать. Посмотрите на эти приемы в ходе преобразований как на сцены из спектакля.

Сцена 1: Склад бракованной продукции. Вереница погрузчиков доставила тысячи поддонов с испорченными продуктами, которыми заставлено все помещение от пола до потолка. Около 1400 работников ходят между ними и прикидывают масштабы убытков. Сцена подготовлена так, чтобы вызвать шок, затем конфронтацию и, наконец, признание проблем и первые шаги к новому направлению.

Сцена 2: Катание на коньках по замерзшим каналам. Полтора года спустя люди катаются на коньках по замерзшим каналам во время праздника Elfstedentocht. Каналы покрылись льдом, и вся страна устроила себе выходной. Вдоль каналов ходят те же самые 1400 работников и раздают яркие оранжевые шапочки с логотипом компании. Тысячи людей, катающихся на коньках в ярких оранжевых шапочках с логотипом компании, появляются в прямом эфире национального телевидения и в газетах.

Сцена 3: Поиски духовного роста в монастыре. Спустя еще полтора года в подземелье средневекового монастыря в бельгийских Арденнах 180 лидеров команд слушают рассказ председателя совета директоров о своем детстве, жестоком отчине, взлетах и падениях его жизни. Когда он заканчивает, молодая женщина-менеджер, прочувствовав рассказ, вскрикивает: «Спасибо, что рассказали. Теперь мы лучше Вас понимаем». Лидеры рассказывают друг другу о своей жизни.

Сцена 4: Передача факела в Петре. Еще два года спустя председатель совета директоров со слезами на глазах объявляет: «Вы справились, вы изменили себя и нашу компанию. Все, я ухожу». Все плачут. Он обнимает своего преемника. Группа молодых лидеров обещает сохранить дух компании. Люди выходят из освещенного факелами храма и всю ночь пируют, танцуют и поют.

Сцена на складе

Давайте еще раз взглянем на сцену прозрения на складе с точки зрения театральной постановки. Сцена обставлена с драматизмом:

- Утренняя поездка на автобусах в неизвестном направлении.
- Цель поездки и роль работников держатся в секрете.
- Содержимое поддонов становится понятным по мере продвижения по складу.
- Развешаны указатели содержания, стоимости и причин брака.
- Менеджеры компании одеты в белые халаты, что усиливает эффект.

С постановочной точки зрения экскурсия по складу погружает работников компании в незнакомый и неожиданный мир. Зрелище шокирует, запахи вызывают тошноту, а звуковые эффекты видеофильма, снятого для тех, кто не мог присутствовать, добавляют еще один яркий слой: из колонок льются звуки «Реквиема» Моцарта. Представление заканчивается идеально «подходящей» сценой: погрузчики вывозят поддоны из здания склада и сваливают их содержимое в яму.

Идея о том, что преобразования происходят по сценарию, не должна удивлять. В хорошо известной структуре Ноэля Тичи организационные изменения называются «тремя актами драмы». Однако чаще всего слово «драма» используется как *метафора*, описывающая деятельность лидера. Но в данном случае драмой стал личный и коллективный опыт. Само участие в представлении было частью трансформации. Гюннинг и его команда играли в этом представлении новые роли, а через них — несли и новый имидж. У работы появился новый смысл и значение. Театральная сцена на складе — первый акт их драмы, он стал предвестником дальнейших преобразований самих работников и их бизнеса.

Сцена катания на коньках

Сцена катания на коньках — другой тип представления, большая часть которого происходила без сценария. Главными действующими лицами здесь была публика. В нем было много импровизации:

- Оранжевые шапочки закупили, но определенного плана их использования тогда не было.
- Идея связать фирменные шапочки (с логотипом компании) с катанием на коньках по каналам пришла в голову в последнюю минуту.
- Представление полностью зависело от погоды (каналы замерзают не каждый год).
- У работников были только самые общие указания по поводу того, куда идти и как наряжать соотечественников.

- Четырнадцать часов прямого эфира по телевидению и освещение события в прессе, которые способствовали продвижению бренда и работников компании, стали настоящим сюрпризом.

Скорее всего, мало кто из любителей коньков, становившихся то зрителями, то актерами, в тот момент оценили, что их костюмы, энергия и колоритная хореография сделали возрождение бренда частью спектакля. Затем было погружение работников компании в ледяные воды Северного моря. Оно задумывалось как развлечение для актеров, но также превратилось в особое представление. Между сценами на складе и на льду наблюдается некоторая симметрия: символическая смерть старой культуры в яме с испорченными продуктами и последующее возрождение новой культуры через «крещение» в морской воде. Обратимся еще к двум аспектам представления на льду. Во-первых, это была одноразовая акция. Благодаря ее широкому освещению в прессе она еще лучше запомнилась — ведь ее невозможно было повторить. Во-вторых, представление удалось потому, что у людей была возможность играть. Это была смесь импровизации и уличного театра, работники компании сами веселились, гоняясь за катающимися на коньках, удивляя их шапочками, вовлекая их в действие и наблюдая, как «оранжевая масса» движется на фоне белого снега. Интуитивная привлекательность игры и взаимодействия в сочетании со смехом и весельем сделала этот день переломным и для работников компании, и для потребителей ее продукции.

Остальные сцены...

Первое собрание лидеров в Арденнах еще больше приблизилось к тому, что антропологи называют «глубокой игрой», когда открыты для рассмотрения фундаментальные идеи и культурные коды. В этом смысле Арденны и последовавшие за ними всеобщие обучающие конференции дали людям возможность «поиграть» со своей индивидуальностью и культурой. Во время размышлений и бесед — тоже являвшихся частью представления — они

рассказывали о себе, своей работе и сложностях установления настоящих отношений между людьми. Лидеры по очереди обещали говорить правду, внимательно слушать и уважительно относиться друг к другу. Вот как резюмировал эти впечатления один из присутствовавших: «Для меня стало главным поворотным моментом...то, как лидеры, а за ними и все остальные работники Van den Bergh, рассказали о себе что-то личное. Это означало, что я больше, чем просто работник компании. Им нужен человек целиком».

Иначе говоря, благодаря встречам лидеров и обучающим конференциям, у компании появилось сердце. Ко времени путешествия в пустыню — пусть это не покажется слишком напыщенными словами — у компании и ее работников появилась душа.

Процесс и представление

Идея о том, что лидерство, менеджмент, работа с клиентами — практически любой вид деятельности — можно представить как спектакль, заслуживает внимания многих исследователей и привлекает многих практиков. Есть несколько параметров, по которым можно сравнить, например, организационное мероприятие и театральное представление (спектакль). Рассмотрим некоторые различия между *процессом* и *представлением* (спектаклем), которые мы наблюдали в истории VdBN (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Процесс и представление (спектакль)	
Процесс	Представление (спектакль)
План	Сценарий
Этапы	Сцены
Персонал	Труппа
Делать	Исполнять
Менеджер	Директор
Производить и поставлять	Получать удовольствие

План и сценарий

Для процессов составляют планы. Исходя из основных идей миссий, целей, которые их отражают, и видов деятельности, необходимых для их достижения, эта деятельность и ее этапы тщательно планируются. Хотя элементы могут отличаться, например, в стратегическом, финансовом и операционном плане, в целом они определяют, что необходимо сделать для правильно решения задачи.

В театральных представлениях (спектаклях) ту же функцию выполняют сценарии. Но в сценарии более глубоко и подробно рассматривается, как именно должно быть все сделано. Можно спорить об этом различии и вспоминать тактические планы, инструкции и другие способы разработки и детализации планов, определения видов деятельности и способов осуществления контроля. Вместо этого взгляните на эти различия как на нюансы и намерения. Подумайте, например, о том, за что мы хвалим план: хороший план будет логичным, разумным, реальным. Хотя сценарий тоже содержит некий план, он также говорит о выражении эмоций, предлагает способы его воплощения в жизнь и напоминает о том, что спектакль — это искусство. Это превращает просто хороший сценарий в настоящее произведение.

Постановка воплощает сценарий в жизнь. Собрание 180 лидеров команд в Арденнах также имело тщательно разработанный сценарий, который помог произвести переворот в VdBN, дать выход эмоциям, представить новые способы ведения бизнеса и окончательно воссоединить людей. Вспомните, что слияние UVGN с VdBN привело к столкновению культур между «фермерами» и «университетскими», а затем — к «революции» и хаосу. Впоследствии удалось собрать части бизнеса, но люди были разобщены. Рассмотрим элементы драматургии, использовавшиеся в Арденнах, чтобы увидеть, как это удалось.

- В упражнении, где одна часть участников играет циников, а другая — сторонников идеи перемен, вскрывается напряжение и сомнения, а также стремления и надежды людей.
- Рассказы о «линиях эмоциональной жизни» были рассказами о себе, они позволили раскрыть эмоции и сформировать дружественные отношения.

- Обсуждения в знаменитом «аквариуме» показывали различные взгляды на бизнес, демонстрировали уязвимость представителей топ-менеджмента и создавали новые условия для решения трудных задач.
- Строительство деревни, где палатки из деревянных стоек и брезента были выстроены по кругу и где все вместе работали, разговаривали и спали, создало связь, означавшую: «мы делаем все это вместе».

Все виды деятельности в сценарии были прописаны, их цель — привлечь людей — каждого в отдельности и всех вместе. Эти действия имели физические и символические, а также интеллектуальные и эмоциональные компоненты. Но сценарий также предполагал свободу действий: он оставлял людям свободу для воссоединения, что было основной задачей представления. Потрясения и искренняя реакция, человеческие чувства, которых не было в сценарии, были настоящими, а формировавшиеся связи основывались на глубоком сопереживании и подлинных чувствах.

Для сравнения: для сцены «передачи факела» в Петре не было детального сценария. Ритуалы изменения социального статуса универсальны: и в древности, и сегодня племена используют их, чтобы отмечать вехи времени и достижения. Но, конечно же, сама сцена была срежиссирована. На ее подготовку ушло много часов — чтобы получить нужный результат, необходимо было создать подходящую обстановку и настроение. Это представление создавали все участники — лидеры команд вместе с топ-менеджерами, многочисленными помощниками и командой поддержки. Они играли роли, характер которых определили сами. Поэтому в жизни разворачивающееся действие было трогательным и искренним.

Этапы и сцены

Сравнивая этапы со сценами спектакля, мы обнаружим, что в обоих случаях акцент делается на «что», а не на «как». В обоих случаях заранее задаются последовательность, течение и продолжительность действия. Внимание к сцене также усиливает

эмоциональный аспект действия и ставит целью подчеркнуть эффект присутствия. Поэтому можно утверждать, что представление на складе произвело такое глубокое впечатление именно потому, что было правильно разбито на сцены. Сравните эти реакции с информационными и постановочными особенностями «спектакля» на складе.

Информационные особенности: «На складе нам рассказали, что все, что мы делали, — неправильно. Мы получили много информации. Нам надо было увидеть цифры. У нас были проблемы с качеством. Для меня это было шоком, поскольку люди старались изо всех сил, и нам никогда ни о чем подобном не говорили. Этот завод — наш хлеб. Если будет плохо заводу, будет плохо и нам».

Постановочные особенности: «Все было гениально организовано. Целью мероприятия было продемонстрировать стратегическую ситуацию... очень наглядно и мощно. Торжественная музыка. Горы продуктов. Штампы “брак”. “Господи! Да весь склад забит браком!”»

Здесь уместно напомнить о важности выбора времени и декораций. Трудное восхождение по скалистым склонам горы Коррейн на острове Скай в Шотландии в 1999 году, например, стало кульминацией путешествия, которое иначе запомнилось бы только скукой и дождем. Пустыня Вади Рум — одно из тех волшебных мест, где сразу чувствуешь себя в гармонии со Вселенной. Меняется система координат: существует нечто значительно большее, чем ты, и ты чувствуешь, что являешься его частью. Диалог и решение деловых вопросов в таком месте открывает новые возможности. Лидеры команд VdBN могли думать головой и чувствовать сердцем; их размышления шли и от головы, и от сердца.

Персонал и труппа

Работа на производстве и игра актера в спектакле похожи тем, что люди играют роли — на работе и на сцене. И действительно, само слово «роль» позаимствовано организациями у театра и означает аспекты профессиональной деятельности. Однако люди считают, что быть членом труппы и членом рабочего коллекти-

ва — не одно и то же. Считается, что члены труппы вживаются в образы с помощью воображения, репетиций, костюмов и грима. Ясно, что от большинства работников компаний ничего подобного не требуется, и на работе они занимаются делом, а не красуются на сцене.

Быть частью труппы значит работать в команде, и, как в любой высокоэффективной команде, каждый должен играть свою роль, чтобы «представление» прошло успешно. Но театральные актеры являются неотъемлемой частью действия, состав исполнителей которого всегда приводится полностью, что до сих пор редкость для многих команд. В театральную труппу может поступить далеко не каждый. Нет сомнения: шоу-бизнес отличается от других сфер бизнеса. Поняв это, ведущие компании в области развлечений, ресторанного бизнеса и транспорта (в том числе Disney, Hard Rock Café и Southwest Airlines) превратили обслуживание клиентов в настоящий спектакль, который разыгрывается ежедневно.

Ценность принадлежности к шоу простирается и за кулисы, и даже в зрительный зал. Размеры и стремления постановочной команды VdBN, у некоторых членов которой была еще и другая, «дневная» работа, росли по мере увеличения масштаба и «художественной» составляющей мероприятий. Организаторы мероприятий на природе и группа помощников объединяли свой опыт и приспосабливали его к теме текущего этапа преобразований — конкуренция, командная работа, кланы. Работники становились то публикой, то актерами на всеобщих обучающих конференциях, когда рассказывали о своей жизни, выполняли упражнения на построение команд, пели песни или размышляли вслух перед камерами о том, чему они научились. А во время праздников «Большой ночи» работники магазинов со всей Голландии — от владельцев до работников торгового зала и кассиров — становились то клиентами VdBN, то участниками самого процесса преобразований.

Делать и исполнять

Хотя слова «делать» и «исполнять» воспринимаются как синонимы, исполнение как искусство имеет некоторые яркие особенности. Создание иной реальности через игру высвобождает вообра-

жение, дает энергию и открывает возможности для движения в новых направлениях. В свою очередь, именно благодаря тому, что актеры играют и переживают воображаемый опыт, они могут посмотреть на него со стороны и узнать что-то новое о своей игре и о самих себе. Безусловно, ролевые игры во время тренингов для менеджеров основаны на этой же идее.

Проигрывание новой модели поведения может оказать на отдельных людей и целые компании намного более сильное влияние, чем любое другое представление. События в VdBN убедили людей пойти по пути роста личности и помогли установить связи между личными целями и целями компании. Рассказы о самых сокровенных страхах и стремлениях — в бизнесе и в личной жизни — создали надежную основу для доверия и построения сообщества. Работа над видением будущего в этом контексте создала неизбежную связь между личными достижениями и достижениями компании.

- *Менеджер по персоналу*: «На пару дней вы попадаете в совершенно другую обстановку. Вы не каждый день летаете на самолете, катаетесь на велосипеде, плаваете на каноэ и просто ходите гулять. Вы чувствуете себя в какой-то мере потерянным, поэтому все виды деятельности оказывают глубокое влияние лично на вас и на работу с коллегами».
- *Менеджер по ИТ*: «Сегодняшнюю культуру компании я бы назвал игровой. Она стала игровой, свободной, творческой и постоянно меняет направление. Играть — здорово, перед вами открываются новые возможности».

Менеджер и директор

Мы не станем пересказывать содержание многочисленных событий для менеджеров, призывающих улучшать звучание оркестра, хореографию и артистизм представлений организации. Но стоит напомнить, что менеджеры и директора театров многое выигрывают от артистической эмоциональности и профессиональных навыков своих работников. Они отвечают за целостность представления — его содержание, презентацию и ход. «Когда организуешь эти мероприятия, — говорит Эрик Ян де

Рей, организатор мероприятий на природе, — ты берешься за них, понимая, что хочешь получить. Мероприятие — это увеличительное стекло. Ты можешь увидеть, что в действительности происходит в компании. И люди тоже видят друг друга. Когда все так прозрачно, можно легко определить следующий шаг. Но успех мероприятия и последующие события зависят главным образом от лидера».

Также полезно разбираться в символах и замечать, когда жизнь становится однообразной. Послушайте, как говорит об этом Гюннинг:

«Необходимо, чтобы все время что-то происходило. Чтобы чувства, ощущения и планы перемен соответствовали друг другу. Каждую минуту нужно следить за происходящим. Тогда и случаются чудеса. И вы видите, что все между собой связано и происходит последовательно. Но если упустить один крохотный шанс, все развалится».

Производить и получать удовольствие

Различия между результатами процесса и представления, как правило, неочевидны. Тем не менее, в управлении процессами в последнее время основное внимание уделяется конкретным, измеряемым результатам, а творчество и удовольствие из процесса практически исключили. И действительно, в угоду эффективности и с целью установления контроля процессы делятся на отдельные компоненты, поэтому они становятся однообразными и безжизненными. Во многих случаях процессы ассоциируются с бюрократией. Попробуйте включить в процесс идею, и процесс начнет ее медленно убивать.

В отличие от процесса, цель представления — доставить удовольствие, усилить эстетический аспект и напомнить нам оживительной силе искусства. Конечно, многие массовые представления и даже те, к созданию которых подошли творчески, оказываются посредственными и не достигают этой цели. Те спектакли, которые мы здесь рассмотрели, должны были воплотить стремления к переменам. Эта цель и методы ее достижения обязательно включают то неуловимое, о чем говорил Гюннинг, и артистичность всей постановки.

В театральном искусстве «социальная драма» жизни и «эстетическая драма» спектакля изображаются в виде цифры восемь, две половины которой или сходятся, или расходятся. В VdBN проблемы рабочей жизни и театральные эффекты были тесно связаны и обогащали друг друга. Один из голландских работников и членов «труппы» отметил, что обучающие конференции не были просто мероприятиями.

«Если бы процесс не был непрерывным, если бы мы не занимались построением команды, мы бы не имели результатов. Мы — маленькая компания из Делфта, и каждый год я вижу, как в ней работает две тысячи человек. Мы говорили о себе в бизнесе, о силе, которая сосредоточена в наших руках. Люди говорили о своем опыте, — опыте, полученном не из книг, а в жизни. Для меня их слова — золото».

Представление и обучение

Осуществлять прогресс и преобразования в организации через мероприятия — пока еще новая идея. Несмотря на растущий интерес у менеджеров и исследователей к театрализации и необычайно высокий потенциал экономии на основе опыта, накоплено не так много знаний о том, как готовить представления в компаниях, чтобы они несли высокую смысловую нагрузку. Представления, описанные в этой книге, обладают некоторыми общими свойствами.

- Лидеры играют активную и заметную для персонала роль. Отчасти это связано с узакониванием театральных приемов, а отчасти с тем, что они показывают пример исполнения роли и задают тон.
- Методы воздействия описываются в сценарии и режиссируются на индивидуальном, групповом и коллективном уровне. Суть в том, чтобы наращивать возможности снизу вверх и стимулировать изменения изнутри. Но представление должно работать и сверху вниз, и энергия и управление должны идти также и извне.
- Каждая сцена воздействует одновременно на многие органы чувств, и в ней применяются различные средства воздействия. Для того чтобы превратить встречу в значи-

мое событие, пользуются средства драматизации. Встречи лидеров команд и обучающие конференции можно назвать «хэппенингами».

- Происходящее рассчитано и на разум, и на сердце. Это объясняется необходимостью повлиять и на мышление, и на чувства людей. Чередование физических упражнений с размышлениями позволяет воздействовать на тело и на душу.

В конце концов, стало понятно, что фирменный продукт VdBN — преобразования в театральной форме (от сигнала к пробуждению на вершине горы и катания на коньках в оранжевых шапочках до встречи лидеров в Арденнах и изучения истории в иорданской пустыне) — помог трансформировать и отдельных людей, и команды. Он наложил огромный отпечаток на всю компанию. Но чтобы оценить продолжительность его воздействия, не говоря уже об отдельных элементах, благодаря которым он так успешно осуществился, необходимо взглянуть на более широкую картину, на искусное сочетание определенных процессов и методов, которое мы называем «холистической интеграцией».

Глава 16

Глобальная интеграция

Нелегко описать, как мы достигли годового роста более чем на 10%. Для этого необходимо взглянуть на вещи по-крупному. Вокруг — сплошной парадокс: планирование и удача, команды и отдельные люди, большие идеи и маленькие шаги, чрезмерные амбиции и повседневный реализм, смелость и скромность, хаос и организация. Вероятно, это можно назвать «страстью к победе».

Марейн ван Тиггелен, коммерческий директор

Эта история преобразований не сводится к описанным здесь моделям и методам проведения изменений, как бы важны они ни были. И ее невозможно повторить: срежиссировать и провести изменения как простой спектакль, каким бы артистичным ни был лидер. Скорее процесс трансформации продвигался с помощью холистической интеграции элементов — процессов и спектаклей, действий, направленных сверху вниз и снизу вверх, энергии, идущей снаружи и изнутри, резких изменений и плавных перемен. Перечисление хотя бы некоторых из этих элементов и того, как к ним приходили, обсуждали и вводили в практику в VdBN, может помочь понять, что произошло в компании и воспользоваться этими уроками.

Личный рост и рост бизнеса

Стремление к росту было движущей силой и в UVGN, и в VdBN. В каждом случае высшие менеджеры ставили и выполняли в качестве первоочередной задачи прибыльность. Призывы повысить акционерную стоимость и угроза закрытия заводов делали вопрос роста постоянно актуальным. Люди должны были усвоить, что существует связь между ростом бизнеса и личным ростом. Связь эта выглядела вполне прагматично: рост доходов компании гарантирует работу и дает шансы на продвижение. В то же время возникла идея о том, что рост — это трудно, но здорово, и лично для каждого важно делать так, чтобы бизнес рос, и это приносило удовольствие.

Послушайте заводского лидера команды, который следующим образом резюмировал то, чему он научился, используя усвоенные им термины, принятые в бизнесе:

«Сегодня многие люди в VdBN связывают рост бизнеса с личным ростом и развитием. Они утверждают, что для роста бизнеса необходим рост людей. А рост бизнеса, в свою очередь, стимулирует личный рост. Эта логика оправдывает многочисленные крупные инвестиции в развитие людей и организации, поскольку руководство уверено, что потраченные на эти цели деньги окупятся. Кроме того, и люди, и бизнес в результате получили повышенные задачи. Люди стали понимать, что их работа заключается в том, чтобы самим становиться лучше».

А вот что говорит директор по продажам обычным языком о человеческой стороне роста:

«Молодая женщина, всего четыре года назад окончившая школу, получает в распоряжение бюджет размером в 150 млн гюльденов. Она возглавляет бизнес, у нее есть собственная команда. Забавно, что они чувствуют потребность общаться, и неожиданно внутри команды складываются близкие отношения, поскольку члены команды нужны друг другу в качестве партнеров для тренировки или для обмена опытом, чтобы вместе достичь чего-то хорошего. И образуется блестящая команда. Они и сами говорят об этом: “Я никогда раньше не работал в такой прекрасной команде”. Конечно, я тренирую их и даю им указания, но всю основную работу они делают сами. И это — здорово, поскольку ты видишь, что у людей появляются новые возможности».

Голова и сердце

Идея соединить разум и сердце появилась пять лет назад. Стратегия, где акцент прежде делался на деловом образе мыслей, анализе рынка и внимании к потребителям и конкуренции, стала пересматриваться, и теперь ставилась цель обновить *деловое мышление* в компании. Сочетание более открытого и личного общения лидеров команд и работников, распространение тренингов Кови и интерес к эмоциональному сознанию и его использованию подчеркивали значение изменения душевного настроя.

Акцент на разум и сердце сразу оказался выгодным: в компании утвердились более эмоциональные люди с более развитым правым полушарием мозга, отвечающим за воображение и интуицию. «Я очень радуюсь изменениям, произошедшим за последние пять лет. Сейчас в компании больше полагаются на эмоции, — говорит один из директоров по дизайну. — Я человек творческий. Я из тех, кому в работе важны чувства. Они [команда] доверяют мне, и я знаю, что на мои чувства можно положиться».

В компании также расширился спектр идей, а отношения между людьми стали более разносторонними.

Менеджер по безопасности: «Когда я только начал работать в компании, перевес был явно на стороне логики. Но иногда менеджеру очень трудно сказать: “Я запланировал так, и результат будет вот таким”. Совершенно другое дело, когда ты слышишь эмоциональную фразу: “Я доверяю вам. Я еще не знаю, каким будет результат, но я верю, что вы все сделаете правильно, поэтому действуйте!”»

Менеджер по маркетингу: «У нас в группе есть “ненормальные” — те, благодаря кому все и произошло. Они принадлежат к типу людей, которые никогда не добились бы успеха в Unilever. А они оказались самыми лучшими. Я очень доволен, что мы потратили так много времени и усилий на эмоциональную сторону развития. Наша группа теперь более уравновешена по составу».

Связь между разумом и сердцем чувствовалась на каждом уровне пирамиды роста. Для отдельных людей это было средством, как заметил один из работников, «установить связь с самим

собой». Нейл Викерс, бывший генеральный директор подразделения жиров, трогательно продемонстрировал понимание самого себя, когда представил того, кто прятался за его маской, всем работникам VdBN на ежегодной конференции. «Unilever была очень сильной компанией за счет людей аналитического склада вроде меня, — говорил он позже. — Выполняя предлагаемые тебе упражнения, начинаешь лучше понимать себя, что мне кажется очень полезным». Говорит другой менеджер: «Мы занимались самоанализом, думали о том, что происходит внутри нас, о реакциях на происходящее и друг на друга». В более широком смысле акцент на самопознание делался для того, чтобы раскрыть цельность человека и заставить его работать.

Для команд это было средством «воссоединиться с другими». Понимание необходимости и стремление к этому возникли на встрече руководства в Антверпене в 1997 году, когда менеджеры из объединившихся UVGN и VdBN посмотрели отрывок из фильма «Бездна» и плакали оттого, что между ними не было эмоциональных связей. «Люди смогли объединиться мыслями, — вспоминает один из них, — и объединиться в сердцах». Начавшиеся после этой встречи мероприятия для лидеров команд и создание кухни, на которой можно было сообща работать, заложили основу нового типа организации с теплыми дружескими отношениями.

Говорит Джерард Принс: «Между людьми теперь была взаимосвязь. Я тебя знаю лучше, и я знаю, кто ты такой. Я слышал, как ты говорил на встречах и думал: “Ага, эта идея мне нравится”. Я могу позвонить тебе и поговорить. Таким образом мы строили сообщество».

Для организации и бизнеса связь между разумом и сердцем тоже имела значение. «Мы были очень ориентированы на бизнес, много внимания уделяли бизнес-системам, процедурам, политике, стратегии и тому подобному», — замечает один из менеджеров. Чтобы уравновесить эту сторону, дополнительное внимание стало уделяться театрализации событий, мероприятиям на природе и атмосфере игры. Все это происходило и внутри компании, и в ходе налаживания связей с клиентами из розничной торговли и потребителями. Это стало частью практики управления компанией. Говорит один из маркетологов: «Я обнаружил возможность развивать организацию и рынок, просто рассказывая

понятную и убедительную историю. Я обнаружил в себе талант рассказчика или редактора, пишущего историю вместе с другими». Существовало два критерия оценки успеха общения, встреч и мероприятий: «Звучит ли это убедительно с интеллектуальной точки зрения? А будет ли это выглядеть эмоционально привлекательно?»

Извне и изнутри

Значительная часть коммерческого успеха VdBN определялась тем, что хорошие идеи сумели превратить в прибыльные предложения. Многие идеи пришли со стороны. Например, работники подразделения продуктов питания изучали рынок и тенденции изменения вкуса потребителей, посещали столовые различных компаний и места, где люди перекусывали на ходу, изучали многочисленные фокус-группы и перенимали опыт других компаний, чтобы создать новый продукт и идеи его дистрибуции. Работники подразделения жиров стали внимательнее относиться к мышлению потребителей и пригласили всех своих клиентов из розничной торговли на «Большую ночь». От огромного числа консультантов они получали внешнюю информацию и опыт, касающийся стратегии и маркетинга подразделений, ТРМ и командной работы для заводов. Широко распространялись книги о последних идеях в сфере бизнеса, изучались труды по экзистенциальной философии и психологии. Все это расширяло «фонд идей» компании и усиливало мысль, хотя впервые высказанную давно, но с тех пор часто повторявшуюся: руководители должны быть «студентами бизнеса и лидерства».

В то же время дополнительное внимание уделялась интуитивным действиям и действиям, основанным на убеждениях. Вспомните молодого маркетолога из подразделения продуктов питания: «Урок, который я извлек из всего этого, заключается в том, насколько важны для успеха интуиция и смелость... в конце концов, дело не столько в том, что один плюс один равно два, а — в вере. Важно, во что вы верите». Приглашенные специалисты и исследователи рынка отговаривали снова выпускать на рынок лапшу Uno, рекламировать маргарин Blue Band с помощью сборника рецептов и предлагали свои рекомендации по

внедрению инноваций. Во всех случаях лидеры добивались успеха, если прислушивались к своим работникам и доверяли их интуиции.

В лидерстве работа «изнутри» имеет особую ценность. В трудах, посвященных менеджменту, еще недавно ситуационное лидерство было модным направлением, и лидерам советовали менять стиль управления в зависимости от ситуации.

Для сравнения: в VdBN обучение через принципы и притчи, акцентирование на самостоятельных размышлениях и использовании высказываний от первого лица несли другую идею о содержании лидерства: «Забудь о том, что говорят учебники. Быть лидером — значит быть искренним, уязвимым и просто быть собой».

Сверху вниз и снизу вверх

Во многих отношениях преобразования в VdBN происходили сверху вниз. Председатель совета директоров руководил ими по всей компании, а молодые лидеры — в своих подразделениях и на заводах. Среди механизмов, знакомых лидерам компании и инициаторам перемен, были *механизм повторения* и *модель каскада* — механизм распространения идей. Методы изменений, использованные во время первой трансформации (UVGN), были повторены и во второй (VdBN). В обоих случаях использовались сходные приемы донесения до сознания людей идеи неотложности перемен и мобилизация их для участия в процессе преобразований, хотя в первом случае усилия были более энергичными (сигнал к пробуждению на складе), а во втором — более всеохватывающими (180 ответственных лидеров). В свою очередь, лидеры компании и лидеры команд изучали методы организационных изменений и распространяли их по всей организации.

Это был подход сверху вниз. Два других направления помогли наделить законным статусом и в некотором роде сделать более демократичной способность производить изменения в компании. Во-первых, модель каскада помогла «развить лидерство на каждом уровне». Последовательность, при которой лидеры сначала участвовали в очередном этапе изменений, а затем

осуществляли их в своей сфере, заложила фундамент опыта и уверенности лидеров в своих силах. Со временем заводы и подразделения начали проводить собственные встречи лидеров и свои обучающие мероприятия. Во-вторых, многие рабочие команды освоили язык и методы организационных изменений и применяли их для решения конкретных проблем — в этом заключалась дисциплина командного обучения.

В VdBN также были примеры, когда практика, принятая на нижних уровнях, поднималась снизу вверх и влияла на всю компанию. Примерами могут служить ранний успех работы с командами Герта Массена на заводе на набережной Нассаукаде и его бесстрашное путешествие на Синай. Обмен идеями и моделями управления между подразделениями продуктов питания и жиров является еще одной иллюстрацией изменений, распространяющихся по горизонтали, а не сверху вниз. Но настоящим противовесом давлению сверху стало чувство свободы и автономии, которое многие испытали в изменившейся обстановке. Чаще всего об этой свободе говорили как о пространстве: «Ты создаешь пространство, даешь людям место для развития, пространство вести бизнес так, как им нравится, — говорит один из исполнительных директоров по маркетингу. — Это было одним из важных факторов успеха».

Пространство — одна из важных тем в истории VdBN. Гюннинг говорил о создании пространства, где люди могли бы размышлять и соединять свой интеллект и эмоции. Многие работники говорили о ценности появившегося у них пространства, где они могут думать, искренне говорить с другими, вводить новшества, делать ошибки и учиться на них. В метафизическом смысле предоставить пространство — интеллектуальное, эмоциональное, физическое и духовное — значит отказаться от контроля над преобразованиями. И действительно, многие признавали, что основой процесса стали переворот и разрушение. Вот мнение о событиях, высказанное одним из менеджеров по продажам и сервису:

«Я точно не знаю. Но думаю, что вначале кое-что было подстроено, а потом джина выпустили из бутылки, и ситуация вышла из-под контроля. Сначала все было запланировано, а затем решили создавать хаос».

Порядок и хаос

Идея о том, что для успеха компании необходимо уравновесить порядок и хаос, не нова. Впервые она стала популярна среди менеджеров в 1980-е годы после выхода книги «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*), где критиковалась «рациональная модель» и акцент делался на «парадоксальное управление», например, с использованием пар «свободный и тесный». С тех пор эту идею детально разработали в теории организации, стратегии и управления преобразованиями. Процесс адаптации, как сказал об этом коммерческий директор VdBN, включает столкновение с парадоксами, возникающими в бизнесе, например, между планированием и удачей, командами и отдельными людьми, большими идеями и маленькими шагами, чрезмерными амбициями и повседневными заботами. Это значит, что нужно быть одновременно и смелым, и скромным, и уметь интегрировать хаос и организацию.

В новом направлении науки об организации и лидерстве это называется моделью «комплексных адаптивных систем» и воплощается на практике в виде самоорганизации или, попросту говоря, в скольжении по краю хаоса. Интересно, что в искусстве существует собственное понимание и язык порядка и хаоса. Импровизация в джазе и театре или боевое искусство джуджитсу являются примерами балансирования и интеграции. Нет нужды говорить, что подобные идеи можно обнаружить в литературе и поэзии, в изобразительном искусстве, научных открытиях, в спорте и медицине. Сегодня книгами, где рассматриваются подобные идеи и предлагаются варианты их применения, заполнены стеллажи в соответствующих отделах книжных магазинов.

Но существует и «древний» взгляд на данный вопрос. Понятие невидимого порядка можно встретить и в буддистских трактатах, и в христианстве, и в понимании мироустройства языческих племен. Растущий интерес к духовности в бизнесе подтверждает привлекательность этого вида знаний и говорит о синхронности и превосходстве и является довольно распространенным явлением среди сегодняшних менеджеров. Основная идея заключается в том, что мы живем в естественно и гармонично разви-

вающейся Вселенной. Преобразование заключается в создании пространства, где эта Вселенная может развернуться.

Эти идеи, позаимствованные у науки, искусства и духовных практик, нашли отражение в трансформации VdBN. Одни идеи были почерпнуты в книгах и материалах приглашенных специалистов — они взяты из последних веяний в области стратегии, размышлений на тему экзистенциальной философии, в произведениях М. Скотта Пека, у консультантов курсов Кови и FCE, а также из множества различных книг и статей по менеджменту и многочисленных бесед. Другие возникли в связи с мыслями о спорте, искусстве и литературе, третьи — из размышлений о личном опыте, приобретенном во время обучающих мероприятий и на рабочем месте. Осмысление порядка и хаоса, интеграции и равновесия прослеживается на протяжении всей истории преобразования компании. Гюннинг говорит об этом как об управлении чем-то неуловимым — как нематериальными активами:

«Мне кажется, что в философии лидерства, видении будущего, в осуществлении изменений людям не хватает чего-то неуловимого. Вы можете работать над интеллектом, эмоциями, но их нужно интегрировать на последовательно более высоких уровнях. Каждый раз вы должны подниматься на ступеньку выше. И вы всегда стараетесь подняться на более высокие уровни интеграции. Так образуется суммарный эффект от событий, применения принципов, бесед и веры. Интеграция всех этих неуловимых вещей и составляет разницу».

Одни говорят об этом как о чуде. Другие — как о создании пространства для чудес.

Постскриптум

Когда в 1998 году Гюннинг впервые встретился с Мирвисом, он искал опробованную модель развития команд и углубления чувства общности в компании. Эта первая встреча послужила началом непрекращающегося спора о том, можно ли спроектировать «чудо». Сначала Гюннинг хотел получить готовые рецепты построения сообщества, потому что он взял их у Кови. Было много сомнений в том, насколько предсказуемой является, может или даже должна быть полномасштабная трансформация.

Опытные менеджеры соглашались с тем, что мы называем сложную комбинацию порядков, или «холистическую интеграцию» основой успеха. Но исследование не давало «моделей» для холистической практики — по крайней мере, для такой, которая привела бы к предсказуемым результатам. В лучшем случае можно теоретически говорить только о том, как искусные действия создают причинно-следственные связи, влекущие за собой изменения в отношениях, поведении людей и результатах деятельности компании. А факт синхронности и роль духовности в процессе преобразований лучше всего прокомментируют те, кто возглавлял и принимал участие в изменениях. В любом случае глупо думать, что описанный здесь опыт можно воспроизвести как «по рецепту». Гюннинг позже отмечал: «Я пробовал пользоваться рецептами. Ничего не получается».

Совершать прорыв и вводить изменения в компаниях путем специальных мероприятий до сих пор остается новой идеей. Однако мы можем сделать некоторые выводы о том, что здесь больше всего способствовало успеху.

- *«Производство» преобразований:* Сочетание планирования и импровизации вело к своевременному действию, позволяющему произвести желаемые перемены.
- *«Сценическая постановка» преобразований:* Энергичное и активное участие в процессе перемен, как отдельных людей, так и всего сообщества.
- *«Проживание» преобразований:* Создание пространства и использование интуиции.

Что касается значения мероприятий с использованием инсценировок, то о нем судить не беремся. Конечно же, нельзя завершить рассказ мыслью о том, что организационные изменения происходят непоследовательно и непредсказуемо. Так же как и идеей о том, чтобы понять и оценить закономерности, необходимо обратиться к нетрадиционным формам оценки, например, рассказам, которые мы включили в эту книгу. Методы литературной и театральной критики и, в более широком смысле, театрального искусства позволяют аналитически и более строго передать смысл эстетической стороны преобразований VdBN.

Когда мы оцениваем преобразования как явление искусства менеджмента, которое охватило сообщества людей и изменило их, то повторное использование этих инструментов или попытки выделить основные элементы, способствовавшие успеху, кажутся неуместными. Когда мы смотрим на картину, мы можем обращать внимание на мазки кисти, освещение, цвета и формы, а можем сосредоточиться на композиции или раме, но, в конце концов, самое большое значение имеет воздействие целостной картины на зрителя. Говоря об истинности искусства, Майкл Поланий замечал, что его «правда» состоит в *опыте*, который оно создает для тех, кто смотрит на произведение искусства, или в данном случае для тех, кто участвовал в преобразованиях.

Изучение истории было частью трансформации VdBN и способствовало ее осуществлению. Во время спектакля актеры вживаются в свои роли и становятся теми, кого играют. С актерским мастерством они разыгрывают историю и действуют за своих персонажей так, чтобы публика им поверила. Конечно, когда мы слышали восторженные рассказы об Арденнах и смотрели отснятые видеофильмы о других значительных мероприятиях, ставших частью процесса трансформации, это касалось нас как исследователей. Мы проверяли объективность людей, исследуя положительный опыт, полученный ими в этих мероприятиях, и рекомендуя им продемонстрировать наглядные результаты этого влияния. В то же время перед нами стояла задача помочь людям заглянуть в себя, оглянуться назад, посмотреть вперед и воспользоваться опытом. Поэтому наше исследование и вопросы имели отношение больше к обучению в компании, чем к обобщению опыта в научных целях.

Скажем прямо: не все представления, устроенные в VdBN, в том числе пребывание в Иордании, были безупречны с интеллектуальной, эмоциональной и эстетической точек зрения. Были и провалы. У Гюннинга случались собственные неудачи в качестве режиссера и директора, и, как он признается здесь, его выступления не всегда проходили на должном уровне. Ему принадлежала главная роль в преобразованиях, и от ее исполнения зависело движение вперед. Неизвестно, возможно ли управление изменениями через представление без убедительного и обладающего актерскими способностями лидера.

Складывается ощущение, что во многих компаниях планирование процессов преобразований происходит механически, опыт оказывается мучительным и заканчивается поражением. VdBN добавила театральности в процесс изменений и сделала его более веселым, значительным и, в конце концов, успешным. Один из признаков правильности этого подхода состоит в том, что некоторые лидеры команд VdBN начали устраивать собственные представления в своих подразделениях. Мы надеемся, что лидеры других компаний пойдут по этому пути еще дальше.

Приложение 1

Действующие лица — тогда и теперь

Эта книга написана на основе «учебников истории», созданных всеми 1800 работниками VdBN. Теперь она называется Unilever Bestfoods (UBF). Здесь использованы интервью с более чем сотней человек, работавших в UVGN или VdBN в период с 1995 по февраль 2000 года, и людьми, непосредственно работавшими с VdBN — корпусом топ-менеджеров Unilever, консультантами, представителями розничной торговли, рекламных агентств и другими. Полный список включал бы тысячи человек, мы не можем назвать их всех. Ниже приводится список основных действующих лиц книги, их должность и место работы тогда и теперь.

	Тогда (1995–2000)	Теперь (2003)
Адриан Бертенс	Консультант FCE, Нидерланды	Независимый консультант
Эверт Бос	Бренд-менеджер, UVGN/VdBN	Менеджер CRM, Нидерланды
Конни Брамс	Менеджер категорий подразделения жиров, VdBN	Директор по маркетингу, заместитель директора SCC, UBF
Антони Бюргманс	Сопредседатель совета директоров, Unilever	Там же

	Тогда (1995–2000)	Теперь (2003)
Хосе Каванна	Консультант, Proudfoot	Независимый консультант
Ханс Корнейт	Директор по персоналу, UVGN/VdBN	Директор по персоналу, de Goudse
Рейн Эттема	Главный инженер, UVGN/VdBN	Директор завода, Осс (заводы Unox)
Мик ван Эттингер	Директор, Uniquisine, VdBN	Директор подразделения продуктов питания, UBF Вьетнам
Найол Фитцджеральд	Сопредседатель совета директоров, Unilever	Там же
Текс Гюннинг	Председатель совета директоров, UVGN/VdBN	Президент, UBF Азия
Анн Хоуинг	Консультант ФПС, США	Независимый консультант
Яп Кальма	Менеджер по маркетингу подразделения жиров, VdBN	Директор подразделения продуктов питания, UBF Италия
Алекс Корбе	Врач компании, VdBN	Там же
Кес Крэйтхоф	Менеджер по маркетингу, VdBN	UBF Азия
Анки ван Линдт	Тренер команд, Rousco	Тренер команд, UBF
Герт Массен	Лидер команды и тренер, завод на набережной Нассаукаде	На пенсии
Ханс Миккельсен	Директор по продажам подразделения продуктов питания, VdBN	Там же
Ад ван Урс	Директор завода, Calvé	Директор по поставкам, UBF Вьетнам
Арьян Оверватер	Старший вице-президент	Служба персонала, штаб-квартира Unilever

	Тогда (1995–2000)	Теперь (2003)
Джефф Питт	The Learning Company, Великобритания	Скончался
Джерард Принс	Менеджер по электронной коммерции, VdBN	Там же
Эрик Ян де Рей	Партнер, Многоуровневое путешествие	Там же
Бауке Рауэрс	Директор по маркетингу подразделения продуктов питания, VdBN	Вице-президент, Lipton Foods UBF Северная Америка
Ханс вант Сант	Глава департамента и тренер, VdBN	На пенсии
Дэвид Сондерс	Консультант курсов Кови	Независимый консультант
Роб Схарлакенс	Менеджер по персоналу, UVGN/VdBN	Liptonice, UBF Вьетнам
Леон Схофс	Директор по продажам подразделения жиров, VdBN	На пенсии
Янти Сурипто	Директор по финансам подразделения жиров, VdBN	Директор по финансам, заместитель директора SCC, UBF
Антони Стал	Исполнительный вице-президент кулинарного подразделения, Unilever	Председатель совета директоров, UBF Нидерланды
Хейн Свинкельс	Главный бухгалтер, UVGN	Директор, UBF Нидерланды
Ханс Сейнхаве	Директор по производству, UVGN/VdBN	Региональный директор по ресурсам, штаб-квартира Unilever
Марейн ван Тиггелен	Коммерческий директор, VdBN	Старший вице-президент, UBF Юго-Восточная Азия

	Тогда (1995–2000)	Теперь (2003)
Арт-Ян ван Трист	Директор по маркетингу подразделения жиров, VdBN	Вице-президент по маркетингу, Kпогг, UBF Азия
Нейл Викерс	Генеральный директор подразделения жиров, VdBN	Директор, UBF, категория SCC
Джон Зили	Консультант Andersen	Консультант

Приложение 2

Изучая историю

Это интервью — для изучения истории. Значит, для того, чтобы понять и научиться у прошлого. Но я могу рассказать только так, как я это вижу. Возможно, это не будет абсолютной правдой, но это — моя правда.

Менеджер по работе с клиентами

Любой человек, естественно, учится на собственном опыте. Мы думаем и делаем что-то, чтобы достичь своих целей, а затем продумываем заново, переделываем и перестраиваем, когда обнаруживаем, что не добились успеха. Но люди не всегда учатся хорошо. На результаты нашего обучения влияет множество факторов, о которых мы и не подозреваем. Мы не всегда достаточно тщательно или систематически связываем цели, действия и последствия, чтобы проверить и углубить понимание того, как происходит тот или иной процесс. И наше желание сделать мир более понятным часто приводит к тому, что мы придумываем слишком простые практические правила для сложных ситуаций. По этим причинам наблюдается рост интереса к *коллективному обучению*, а отсюда — и интерес к организационному обучению.

В исследованиях по организационному обучению основное внимание уделяется описанию, развитию и проверке условий, необходимых для коллективного обучения. Один из вариантов обучения, первоначально созданный для фиксирования и распространения уроков, которые можно извлечь из процесса управления, включает написание «учебника истории». «Учебник ис-

тории» является документом, составленным в результате консультаций и исследований. Он включает историю значительных событий из недавнего прошлого компании, описанную людьми, принимавшими в них участие. «Учебник истории» состоит из интервью-размышлений и тщательно подобранных цитат и представляет собой повествование, с помощью которого компания может оценить и ускорить процесс обучения (табл. П2.1).

Метод «учебника истории» предложили Джордж Рот и Арт Клейнер с целью заполнить разрыв между действием и размышлением или между осуществлением изменений и извлечением из него уроков. Он позволяет организации узнать ее же собственную историю.

История специально представлена в увлекательной форме, она должна стимулировать обсуждения. Таким образом по организации должно распространяться обучение. Поток повествования должен напоминать дружескую беседу, когда группа людей сидит вместе в гостиной и каждый рассказывает что-то свое.

Составляя «учебник истории», его создатели руководствовались тремя правилами:

- *Правило исследования:* придерживаться проверенных данных (чтобы в документе все было верно).
- *Правило мифа:* придерживаться правдивой истории (чтобы текст привлекал внимание).
- *Правило прагматики:* сохранять имена реальных действующих лиц (потому что эти люди помогают организации учиться и двигаться вперед).

Новшества в «учебнике истории»

«Учебник истории» компании VdBN имеет одно отличительное свойство — усилия по его созданию стали частью процесса трансформации бизнеса. Учебник должен был помочь работникам компании выявить и проверить свое понимание прошлых событий и сделать его частью будущих усилий. «Я стал лидером команды совсем недавно, и я чувствую, что у меня в голове нет целостной картины, — говорил один из лидеров команд перед поездкой в Иорданию. — Мне было трудно стать членом этой

Таблица П2.1

Обучение на основе рассказов и истории

История организации состоит из опыта его работников и рассказа о деятельности компании. Она является важным источником обучения. В то время как предвидение будущего, стратегия и планирование продвигают фирму вперед, история держит ее, как якорь. Во многих компаниях царит неразбериха, потому что они пренебрегают смыслом уроков прошлого. Эти компании не поняли, благодаря чему добились успеха в прошлом, и не могут повторить успех. Вместо этого они повторяют ошибки. Менеджеры предпочитают мечтать о лучшем будущем, не изучив текущие и исторические реалии, которые привели к сегодняшней ситуации. Компании не создают желаемое будущее на пустом месте. Расстояние между желаемым и действительным нужно преодолевать со знанием дела. Усилия, энергия и изменения, которые руководители и фирмы применяют для достижения желаемого будущего, будут неадекватны, если не принимать во внимание исторические силы. Как якорь, который удерживает корабль на месте, история является источником знаний и стабильности, но может и затормозить новые усилия.

Написание «учебников истории» является частью процесса, который заставляет организацию рассмотреть какое-то важное событие или инициативу, направленную на улучшение работы компании. В результате получается совместно составленный отчет о значительных событиях. В документе зафиксирован опыт людей, описанный их собственными словами. О событиях рассказывают люди, которые были их инициаторами, которые их осуществляли, принимали в них участие и на которых этих события повлияли. Отрывки из интервью редактируются и соединяются так, чтобы дать представление о происходившем с различных точек зрения.

В новых группах такой документ может служить источником информации о том, что и почему произошло, какое это имеет к ним отношение, каким образом они могут улучшить работу в будущем. Создавая обстановку, в которой люди читают, обсуждают и размышляют о других и пытаются помочь себе думать, планировать и действовать, мы воссоздаем опыт других людей. Этот опыт является опытом организации — он передается через интервью, обобщается командой корпоративных и приглашенных историков, проверяется по цитатам и их звучанию в контексте и, наконец, передается во время чтения и обсуждений.

группы». Вот что он отмечал после поездки: «Я действительно чувствую разницу. Я, правда, хочу учиться на этой истории. Я положу на это 200% своих сил. Как лидер команды, я предвижу массу трудностей для своей команды и для всей компании».

Второй отличительной чертой были, конечно, обстановка и декорации, в которых лидеры команд вспоминали свою историю. Спустя много лет менеджеры VdBN отправлялись в дальние края, чтобы там обсудить вопросы бизнеса и рассказать друг другу о себе. Но поездка в пустыню отличалась от других — там участники соприкоснулись с величием природы и значительностью мировой истории. Например, в первый день лидеры команд посетили древний город Иерусалим — настолько значительное место в мире, что важность его истории очевидна и ощутима для всех, кто там побывал. Во время путешествия лидеры команд проезжали мимо крепости Масада — там древние евреи сражались против царя Ирода, и пещер Кумрана — там были найдены свитки Мертвого моря. Мы встретились в пустыне Вади Рум — там Лоуренс Аравийский собирал племена бедуинов, и поднялись на гору, с которой потом спустились в Петру — там сохранились остатки набатейской цивилизации, где в скалах из песчаника вырезаны фасады величественных зданий в египетском, греческом и римском стилях. Вся западная цивилизация сформировалась под влиянием истории, которая вершилась в этих местах. Выбор этого места для обучающего мероприятия был не случайным. Там вы неизбежно задумаетесь о том, как история формирует настоящее и что из нее остается в памяти.

Готовясь к поездке в Иорданию, каждый лидер команды размышлял о своей истории работы в VdBN, составляя хронологию основных событий своей жизни и жизни компании. Позже, устроившись на склоне горы, они разговаривали, спорили, смеялись, плакали, делились опытом, рассказывали о взлетах и падениях и о том, чему научились за последние пять лет. Рабочие группы рисовали плакаты, на которых были указаны самые значительные события за период с 1995 по 2000 год. Собравшись у огромного костра, они показывали и объясняли их смысл другим командам. Дул легкий ветерок, люди говорили, тщательно подбирая слова, и все внимательно слушали друг друга. Все понимали, что они не только учатся у истории, они ее создают.

В течение следующих трех дней, беседуя, сидя на камнях, во время прогулок или поездок на джипах и у костра в пустыне, лидеры команд индивидуально и в группах работали над исто-

рией компании, ее уроками, необходимыми действиями и планами. На эти беседы, несомненно, повлияло путешествие в дальние края, совместное пребывание в красивом и исторически значимом месте и жизнь на природе, подобно жизни племен бедуинов.

Масштаб и размах процесса создания обучающей истории, в котором принимали участие все работники VdBN, тоже был уникален. После путешествия в пустыню лидеры команд привезли новый опыт, что они поняли и чему научились. Во время всеобщей обучающей конференции 2000 года, проходившей в переоборудованном для собраний складском помещении, все 1800 ее участников вспоминали свой прошлый опыт и делали из него выводы на будущее. Люди рассказывали о том, как они видели события, и слушали рассказы своих коллег. Затем каждая команда составила собственную коллективную историю и журнал достижений. Всего команды составили 180 «учебников истории», в которых описывались основные события, уроки прошлого и видение будущего.

Подготовка к изучению истории

Хронология событий, истории достижений и «учебники истории» были только частью вклада в изучение истории компании VdBN. Во время поездки и в ходе мероприятий небольшая группа проводила интервью с основными действующими лицами и беседы с рабочими группами (табл. П2.2).

Источники данных для подготовки «учебника истории» компании включали:

- Интервью и фокус-группы с менеджерами и работниками VdBN и другими руководителями и консультантами, взаимодействовавшими с компанией (всего свыше 120 человек).
- Подготовку хронологий событий и обзоров основных достижений, созданных перед поездкой в Иорданию в феврале 2000 года и обобщенных затем по ее завершении.
- Истории личных достижений и достижений компании, рассказанные всеми работниками VdBN на обучающей конференции 2000 года.

Таблица П2.2

Процесс подготовки «учебника истории» VdBN



- Аудио- и видеокассеты, копии презентаций и отчеты о различных собраниях менеджеров.
- Беседы с Тексом Гюннингом, внутренней командой по подготовке истории, консультантами и другими людьми о событиях и находках.
- Личный опыт, заметки и записи, сделанные во время участия в некоторых мероприятиях.

История, которой пользовались в VdBN и других компаниях, принадлежащих Unilever, была переработана в эту книгу, чтобы с историей преобразований компании могла познакомиться широкая аудитория.

Данные и темы

Достижения, о которых рассказывалось в «учебниках истории», подготовленных командами, часто были очень трогательными (табл. П2.3). Среди достижений компании называли успешные запуски продуктов, усовершенствования процессов на заводах,

изменения в организации и успехи команд. Личные достижения выглядели не менее впечатляюще. Они были связаны с преподаванием, участием в мероприятиях для лидеров команд и тренингах, курсах Кови и отражали ежедневное личное развитие.

Часть нашей работы как исследователей и наблюдателей состояла в том, чтобы организовать написание историй достижений и выделить в событиях в VdBN несколько центральных тем (табл. П2.4). Хронологию истории VdBN поделили на несколько этапов, объединенных определенными чертами. Например, смена курса UVGN началась с драматического призыва «не дать кораблю утонуть». Затем людей мобилизовали на рост объемов продаж и доли рынка. Эту фазу назвали «построением бизнеса».

Этот цикл повторился при слиянии с VdBN. Его назвали «новое начало». Целью объединенной компании стала «конкуренция за будущее». В последующие годы внимание уделялось построению сообщества (внутри компании) и воссоединению с клиентами и потребителями (за пределами фирмы).

Встреча лидеров команд в феврале 2000 года стала началом нового цикла (этапа) трансформации, где людям продемонстрировали задачи «новой экономики», и новый лидер VdBN получил факел из рук старого. В каждом цикле наши исследователи искали материал по следующим направлениям:

- Основная тема каждого года преобразований.
- Процесс управления, направленного на осуществление изменений.
- Основные мероприятия или «спектакли», на которых в театрализованном виде были представлены изменения.
- Символы, использовавшиеся для передачи смысла и значения периода.
- Особые резкие и плавные изменения.
- Текущие примеры холистической интеграции в компании.

Отслеживание этих деталей во всех циклах трансформации означает, что лидеры VdBN в течение этого периода учились активно управлять преобразованиями. Связь между последовательной работой, связанной с развитием людей и организации,

Таблица П2.3

Примеры достижений

Достижения в бизнесе

В первом квартале 1999 года мы вкусили сладость последовательного изменения результатов деятельности. Мы все обсуждали положение, в котором находился бренд Calvé. Было совершенно ясно, где мы окажемся к концу года, если тенденция продолжится. Поэтому у нас появилось чувство, что надо срочно что-то делать, и мы сосредоточились на факторах, необходимых для успеха в области производства, так как хотели как можно быстрее увидеть улучшения.

Благодаря этому не было разрыва между абстрактными идеями и приоритетами работников. Многие идеи, связанные с улучшением работы, шли снизу благодаря изменениям в культуре — стало меньше ступеней в иерархии, а атмосфера — более открытой и неформальной. Людей, у которых были идеи, слушали и понимали. К нашему «дню акционеров» все отрицательные тенденции превратились в положительные: поступательные изменения эффективности, меньше отходов, более высокое качество продукции и достаточно высокий уровень чистоты.

Я вынес из этого такой урок: невозможно добиться последовательных изменений, споря о них или готовя их долгое время. Надо найти популярные продукты, сосредоточиться на них, а затем начать работать и довести дело до конца. Когда вы добьетесь некоторых успехов и возникнет вопрос, что делать дальше, у вас появятся новые хорошие идеи. Сейчас считается нормальным, что каждый стремится взять на себя решение части задач.

Личные достижения

За прошедшие годы я понял, что главное в работе с людьми не то, кто прав, а кто — нет. Главное — это построение рабочих отношений с людьми, с которыми можно договориться. Я научился выбирать, за что надо сражаться, а за что не надо, больше ценить непохожесть людей, и приобрел «шестое чувство», с помощью которого могу определить, откуда пришел человек.

Мое развитие было очень интенсивным, потому что:

1. Я работал в команде, где «быть собой» являлось обязательным условием.
2. Мой шеф создал «пространство» и показал, что доверяет мне.
3. Мои коллеги и я сам практически непрерывно оценивали себя и свои роли (честно и открыто рассказывали, как иногда мы раздражали друг друга, обсуждали, что можно было сделать лучше и т. д.)

Мои уроки на будущее:

1. Только в безопасной обстановке, где лидеры разных уровней искренни и действуют профессионально, люди могут быть самими собой, браться за трудные задачи, проявлять инициативу. Тогда в людях раскрывается все самое лучшее.
2. Эмоциональную привлекательность лидеров следует ценить так же, как и их интеллектуальную убедительность.
3. Менеджеры должны быть тренерами. Для этого нужен искренний интерес к личному развитию и постоянная искренняя обратная связь.

Таблица П2.4

Хронология преобразований

Темы преобразований	Не дать кораблю утонуть	Построение бизнеса	Слияние: «новое начало» и новый путь	Конкуренция за будущее	Сообщество: усилить страсть к росту	Воссоединение: расти вместе	Передача факела
Период	1995	1996–1997	1997	1997	1998	1999	2000
Процесс управления	Пробуждение I: взгляд на реальность	Видение: двухкратный рост; мобилизация	Пробуждение II: внимание к рынку	Видение: традиция роста	Распространение: 180 лидеров команды	Повторение: мы все должны внести вклад	Пробуждение III: обновление
Основные мероприятия и «спектакли»	Склад брака. 1400 человек в 40 автобусах	Письмо о внутреннем выкупе: исправьтесь или вас продадут. Обучающая конференция 1997 — 2000 годов	VdBN проходит лечение. Обучающая конференция 1997 — 2000 годов	«Революция» в подразделениях продуктов питания. Конференция менеджеров — фильм «Бездна»	Арленское наступление: обучающая конференция 98 — Команды важны	Шотландия: кланы McVan den Bergh. «Большая ночь» для клиентов	Иордания: Учиться у прошлого. Обучающая конференция 2000. «Большая ночь» II
Символы	Горы поддонов с испорченными продуктами. Закапывание бульдозерами. Старое должно умереть	Новые трюки — жонглирование; шапочки с логотипом Uloх на катающихся. Погружение в море. Возрождение	Уязвимый объем. Упражнения на доверие. Разбивание досок. Вечеринка	Логотип VdBN с планетой: цели «индекса 100»	Циники против сторонников. «Линия эмоциональной жизни». «Аварийный» для членов совета директоров	Флаги и песни. Молодые лидеры и команды берут ответственность на себя	«Племена» в Петре. Новый лидер получает факел
«Резкие» изменения	Увольнения и сокращение уровней иерархии. Деловое мышление	Ответственность за прибыль и убытки: начинается программа TRM	Пересмотр стратегии	Пересмотр организационной структуры. Завышенные цели. Домашнее качество	Подразделения: отделе создания стоимости и ее доставки	Увеличить рынок за счет продуктов питания	
«Плавные» изменения	Активное участие. Неформальный стиль	Обучение и вдохновение. Молодые лидеры	Преодоление столкновения культур	Распространение «Семь навыков». «Рассерженные молодые люди»	Тренировка команд и построение сообщества	Заводы: затраты и качество	«Я уложу, вы справитесь»
Холстическая интеграция	Созидательное разрушение	Наделить полномочиями или отобрать полномочия	Изменение мышления	Изменение мышления	Назад в будущее	Организованный хаос	

и резкими измерениями финансовых и рыночных показателей не всегда была прямой и заметной в каждом периоде. Однако если взглянуть на это по прошествии времени, связь между развитием и результатами выглядит, по нашему мнению, убедительной и впечатляющей.

Во «внешний мир»

Этот «учебник истории» был предназначен и для внешнего мира, особенно для менеджеров, инициаторов преобразований и студентов. Мы надеемся, что они оценят наши исследования и увидят, что они заслуживают доверия, «мифологическая» часть была вдохновением, а прагматическая — практическим курсом. И мы призываем всех подумать над тем, как организовать изучение своей истории так, чтобы ее написание само стало частью истории.

Примечания

К предисловию

1. Эпиграф и отрывок взяты из книги Т. Е. Lawrence *Seven Pillars of Wisdom: A Triumph* — New York: Anchor Books, 1991, pp. 350–351. (Первоначально издана в 1935.)
2. Unilever — одна из крупнейших европейских компаний. В 2002 году ее общий объем продаж составил почти 52 млрд евро, а общая операционная прибыль — более 14,2 млрд евро. Корпоративными центрами компании являются Лондон и Роттердам. Две материнские компании, Unilever NV и Unilever PLC, вместе с группой своих компаний действуют «как единое целое, насколько это только возможно» (Годовой обзор «Unilever 2002» и Краткий годовой отчет, стр. 1). Подробнее об истории и текущем состоянии дел Unilever вы можете узнать на сайте компании <http://www.unilever.com>.
3. Стеснительность голландцев является исторической культурной характеристикой. О ее социокультурных источниках, а также подробнее о пестрой картине голландской культуры вы можете прочитать в книге Simon Schama *The Embarrassment of Riches: An Interpretation of Dutch Culture in the Golden Age*. — New York: Vintage, 1997.
4. Интервью со 120 менеджерами и работниками VdBN, а также другими менеджерами и консультантами, работавшими с компанией, были записаны на пленку. Мы также пользовались базой данных, в которую входили истории личных

достижений и достижений компании, написанные почти 1800 работниками, «учебники истории» (свыше 150), составленные рабочими командами.

К главе 1

1. Текс — семейное прозвище, образованное от названия корабля Дэн Текс (Den Tex), принадлежавшего двоюродному прадеду.
2. В книге *Leading Minds* (New York: HarperCollins, 1995) Ховард Гарднер (Howard Gardner) рассматривает результаты нескольких исследований, согласно которым многие лидеры рано потеряли отцов. Джеймс Макгрегор Бернс (James McGregor Burns) в книге *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978) сообщает, что у Ганди и Ленина, как и у многих других выдающихся лидеров, были хорошие отношения с одним из родителей и плохие — с другим. Михай Чиксентмихай в книге *The Evolving Self* (New York: HarperCollins, 1993) считает неповиновение властям общей чертой будущих лидеров. Зигмунд Фрейд анализировал чувство уверенности в себе в условиях сопротивления в книге *Group Psychology and the Analysis of the Ego, Standard Edition* (London: Hogarth Press, 1955), 18: 69–143.
3. Среди любимых книг Текса, которые он давал читать коллегам, были следующие: Victor Emil Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Pocket Books, 1976), Erich Fromm, *Art of Loving* (New York: HarperCollins, 2000), а также Scott M. Peck *Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, 25th anniv. ed. (New York: Simon & Schuster, 2002).
4. К середине 1990-х годов, после пятнадцати лет реструктуризации, модернизации и сокращений, ведущие компании США значительно снизили накладные расходы, модернизировали заводы и сосредоточились исключительно на эффективности. Такие крупные фирмы, как General Electric и Coca-Cola, настолько увеличили темпы роста, что успешно конкурировали в период быстрого роста высокотехнологичных и интернет-компаний.

К середине 1990-х годов европейские компании, в том числе British Telecom, Lufthansa, ABB, British Petroleum и Royal Dutch Shell, начали проводить коренные преобразования. Компании, которые журнал *Economist* (November 1996) назвал «оплотом сопротивления переменам», начали изменять свои размеры и структуру, расширять спектр услуг, менять давние порядки и традиционные договоры со своими работниками, а также взаимоотношения с обществом. Появление глобальных средств коммуникации, рынков, брендов и новых продуктов, приоритет интересов акционеров, а также продвижение технологий и изменения в отношениях с потребителем и его вкусах ускорили перемены в этих компаниях.

К главе 2

1. Консультанты по стратегиям были приглашены из компании Andersen Consulting, которая теперь называется Accenture. См.: <http://www.accenture.com/>.
2. Стивен Кови. *Семь навыков высокоэффективных людей*. Москва: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2006. (Stephen Covey. *The Seven Habits of Highly Effective People*. — New York: Simon & Schuster, 1989).
3. См., например: Barbara Bunker and Billie Alban. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); Dannemiller Tyson Associates. *Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000); Harrison Owen. *Open Space Technology: A User's Guide* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997).
4. См., например: Питер Сенге. *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999 (P.M. Senge. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990); Peter M. Senge and others, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1994); Питер Сенге и др. *Танец перемен*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004 (Peter M. Senge and others. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. — New York: Doubleday, 1999).

5. Total Preventive Maintenance (TPM) — «Всеобщий уход за оборудованием», метод командной работы, используемый для повышения производственной эффективности путем снижения потерь материалов и времени, а также улучшения качества продукции. Программа предусматривает сведение к нулю различных потерь, внимание к деталям, системный подход к организации производства и всеобщее обучение. Главная цель предполагает создание организации, функционирующей на основе командной работы. Как и широко известная японская программа Total Quality Management (TQM) — «Всеобщий менеджмент на основе качества», TPM дает ощутимые результаты только если используется как часть широкомасштабных корпоративных преобразований.

К главе 3

1. Обычно инициатор слияния — компания, бо́льшая по размеру и имеющая в своем распоряжении бо́льшие финансовые ресурсы. Она дольше изучает ситуацию и составляет план действий. Лидеры компании — инициатора слияния спешат взяться за дело и воплотить свои планы. По сравнению с ней другая сторона отстает в аналитическом плане и эмоционально не готова идти за скоропалительными решениями. В результате менеджмент ведущей компании получает репутацию своевольного или высокомерного, а поглощаемой — занимает оборонительную позицию. См.: Philip H. Mirvis and Mitchell L. Marks. *Managing the Merger*. 2nd ed. (Frederick, Md.: Beard Books, 2003). (Первоначально издано Prentice Hall, 1992.)
2. Mitchell L. Marks and Philip H. Mirvis. *Joining Forces: Making One Plus One Equal Two in Mergers, Acquisitions, and Alliances* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997) — тема истоков и последствий столкновения культур.

К главе 4

1. Sigmund Freud. *New Introductory Lectures on Psychoanalysis*. Ed. by J. Strachey (New York: Norton, 1965).

2. В VdBN появилась новая «история» о прошлых показателях производительности, которые символизировало словосочетание «уязвимый объем». См., например: Roger Martin, “Changing the Mind of the Corporation,” — *Harvard Business Review* (November—December 1993): 5–2; Jeanne M. Liedtka and John W. Rosenblum, “Shaping Conversations: Making Strategy, Making Change,” — *California Management Review* 39, № 1 (1996): 141–157; Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, “Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning,” — *Harvard Business Review* (May—June 1998): 3–8.
3. Фраза «интеллектуально убедительный и эмоционально привлекательный», как и другие идеи, ставшие частью мышления и языка VdBN, взяты из книги Г. Хамела, К. К. Прахалада *Конкурируя за будущее* (М.: Олимп-Бизнес, 2003) (Gary Hamel and C. K. Prahalad. *Competing for the Future*. — Boston: Harvard Business School Press, 1994), оказавшей влияние на Гюннинга и его команду.

Новая тема «конкуренции за будущее» появилась на шапках, куртках и рекламных материалах обучающих конференций. Действующий логотип компании — круг с двумя кривыми линиями — превратился в футуристический образ: плакаты, на которых мужчины и женщины космической эры в костюмах с логотипами Upox и других брендов VdBN идут на фоне фантастического пейзажа и несут флаг компании, на котором написано «планета Van den Bergh». Художница и организатор мероприятий помогла определить темы собраний в 1997 и 1998 годах. Она так рассказывает об этом:

«Это было слияние. Думаю, что имитировать персонажей *Star Trek* — отличная идея. Разные люди вместе исследуют космос. Круг превратился в планету. На плакате были изображены работники всех заводов и логотипы всех продуктов. Мы конкурируем за будущее. Мы отправляемся в путешествие и смотрим в будущее. Рождественские открытки и все прочее напоминало, что все заводы и подразделения работают вместе под именем Van den Bergh. Главное — объединить всех под одним флагом и сказать: «Мы вместе».

4. «Индекс 100» — это BHAG (Big Hairy Audacious Goals — «Большие мохнатые дерзкие цели»). Так эти цели называли Джим

Коллинз и Джерри Поррас. См.: James C. Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper-Business, 1994).

К главе 5

1. «Мы» против «них» — распространенный тип отношений между двумя сливающимися компаниями. Такие отношения могут сохраняться на протяжении многих месяцев после слияния и создавать межгрупповые конфликты в деловой команде. Решения проблемы см.: Clayton P. Alderfer, "An Intergroup Perspective on Group Dynamics," In: *Handbook of Organizational Behavior*. J. Lorsch (Ed.) (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1966).
2. В процессе преобразований в UVGN и VdBN часто возникают темы смерти и возрождения. Психолог Гарри Левинсон указывает на то, что любые изменения предполагают потери. Прежде чем люди примут новые правила, старые должны умереть. Чтобы справиться с потерями, люди движутся от первоначального отрицания и гнева в отношении «ведения переговоров», возможно, через полумеры или обещания работать лучше, и, в конце концов, принимают изменения и мирятся с ними. Боль потерь отпускает, когда им обещают возрождение и надежду на лучшее будущее. См.: Harry Levinson, "Easing the Pain of Personal Loss," — *Harvard Business Review* 50 (1972): 80–88.

К главе 6

1. M. Scott Peck. *The Different Drum: Community Making and Peace* (New York: Simon & Schuster, 1987). По поводу готовых рецептов Пек пишет: «Процесс построения сообщества работает так хорошо отчасти потому, что в нем на удивление мало формул и всегда много сюрпризов, когда тайное становится явным. Для здоровья организации, как и для здоровья отдельного человека, нужно быть готовым иногда брать на себя хорошо рассчитанный риск». См.: *A World Waiting to Be Born: Civility Rediscovered* (New York: Doubleday, 1993).

2. В качестве техники личного роста и развития команд «линии эмоциональной жизни» используются для того, чтобы помочь людям поразмышлять над своей жизнью и поделиться этими размышлениями с коллегами с целью лучше узнать друг друга. Первоначально Херб Шеппард предложил эту методику еще в 1960-х годах для планирования своей жизни, но впоследствии ее часто использовали как средство объединения людей в группе.
3. Основные компоненты программ по типу курсов физической закалки и укрепления воли позволяли командам выполнять задачи, отличавшиеся от типичного взаимодействия на рабочем месте. Людям предлагались трудные, но забавные задания, в процессе выполнения которых они вырабатывали навыки работы в команде. Каждое упражнение обсуждали с точки зрения способов взаимной поддержки и вклада в общее дело команды. В результате размышлений и опыта люди получали новые модели поведения в команде, которые они могли использовать на рабочих местах.
4. «Аквариум» — метод, разработанный в процессе исследований групповой динамики. Часть людей садится в круг и анализирует свой опыт, в то время как остальные — смотрят и учатся. В центре внимания «внутреннего круга» находится обсуждение личной и групповой динамики. Часто люди забывают, что за ними наблюдают и у них учатся. Похоже, именно это и произошло, когда ведущие менеджеры размышляли о своей командной работе и групповой динамике.

К главе 7

1. С отношением голландцев и жителей других стран к различным жизненным вопросам можно ознакомиться в книге Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, 2nd ed. (London: Nicholas — Brealey, 1997).
2. В книге *Leading Minds* Ховард Гарднер подчеркивает, как важно, чтобы лидеры рассказывали истории своей жизни. История затрагивает мысли и чувства людей и показывает широкий контекст жизни. Подумайте: «Рассказ — основная

форма человеческого познания; искусство составления и рассказа историй — фундамент профессии лидера. Рассказ адресован обеим частям человеческого сознания — разуму и эмоциям.

Гарднер продолжает: «Я специально использую термины *история* и *рассказ*, а не *идея* или *тема*. Говоря о рассказах, я хочу привлечь внимание к тому факту, что лидеры представляют своим последователям динамическую перспективу: не просто заголовки или отдельные картинки, а драму, разворачивающуюся во времени, в которой лидеры и их последователи являются основными действующими лицами или героями».

Гарднер особенно подчеркивает ценность *историй личности*. В них лидеры раскрывают свой характер и помогают своим последователям раскрыть свои. «На плечах лидера лежит бремя помощи другим людям, они должны помочь им раскрыть свои личные, социальные и моральные свойства. Чаще всего лидеры вдохновляют людей тем, как они решили вопросы поиска своего “я”».

Рассказы о себе, размышления или выполнение упражнений вроде вырисовывание «линий эмоциональной жизни» позволяют людям в VdBN понять друг друга и наладить между собой связи и стать большим сообществом, объединенным отношениями и интересом друг к другу. Однако рассказывание историй — это не просто разговор, а разговор, направляющий сознание в определенное русло. См.: Howard Gardner. *Leading Minds* (New York: HarperCollins, 1995) и “Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them,” — *Harvard Business Review* (December 2001): 3–11.

3. Существует множество факторов, которые следует учитывать, если вы собираетесь внедрять в компании практику построения сообществ. Например, некоторые работники считают разговоры на личные темы вторжением в их частную жизнь и чувствуют, что их в некотором роде принуждают раскрыть какие-то факты из частной жизни. Кроме того, многим кажется, что не годится вести «небрежные разговоры» о духовности, душе и других религиозных вопросах в мирской обстановке. Поэтому важно, чтобы люди заранее

знали, о чем пойдет речь, и были уверены, что могут отказаться от подобных обсуждений без вреда для себя. Не имеет значения, что всевозможные корпоративные консультанты, помощники и целители будут предлагать свои варианты построения сообщества и духовного обогащения. Что в итоге? Покупатель поостережется.

Когда в компании среди ее сотрудников возникает чувство причастности, также возникает и новая потенциальная опасность. Пробуждение личности можно назвать и внушением идей. Например, ученые мужи дошли до того, что назвали проведенную «жесткой рукой» социализацию работников авиакомпании People Express «управлением в стиле растворимого напитка Kool Aid» и сравнили кончину компании с принудительным массовым самоубийством членов секты преподобного Джима Джонса в Гайане. Введение духовного начала часто встречают в штыки. Например, известны случаи, когда компании обращали работников в определенную веру. И случаи, когда компании знакомили своих работников с идеями движения «New Age» (Новый век), касающимися сознания и космоса, и те чувствовали, что подрывают их веру. Таким образом, в системе государственного образования, а также в большинстве частных компаний возвели стену между, например, церковью и государством, верой и разумом, духовными и религиозными вопросами. Становится понятно, что в большинстве организаций мысли и чувства на тему духовности находятся под запретом.

По поводу предостережений см.: Philip H. Mirvis. “Human Development or Depersonalization: The Company of Total Community,” In: *The Fatal Embrace?* Ed. by F. Heuberger and L. Nash (New Brunswick, N.J.: Transaction, 1993); и Jay Conger. “Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership,” — *Organizational Dynamics* (Summer 1993): 19–30.

К главе 8

1. Разговор после путешествия в горы проходил в форме диалога. В диалогах в группах вместо того, чтобы устраивать обсуждение, участников просят высказать предположения,

отношение и точку зрения, а не подсчитывать очки и даже не предлагать ответную реакцию. Такие разговоры-размышления, где каждый говорит с целой группой, создают пространство для «гармоничного движения мыслей», как выразились участники таких разговоров. Техника ведения диалога в группах, которую разработал Уильям Исаакс и которую практикуют сторонники организационного обучения, оказывается особенно полезной, когда члены группы находятся в состоянии конфликта. Вместо того чтобы занять позицию одной из сторон, члены группы создают «банк разногласий», которые необходимо рассмотреть. В этом «банке» дожидаются решения наиболее спорные вопросы, чтобы, когда страсти улягутся, участники конфликта могли спокойно рассмотреть его причины и следствия. Таким образом, путем нейтрализации тенденций к *разделению* облегчается развитие группового сознания (когда люди отождествляют себя с тем, что они считают хорошим в своей группе, и отказываются от плохого). По поводу диалога в группе см.: William Isaacs. *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and Life* (New York: Doubleday, 1999).

2. Здесь применяется принцип построения сообщества. В начале на мероприятиях, в проведении которых помогали консультанты FCE, устанавливались основные правила, например, «приветствовать и утверждать многообразие, прямо и честно браться за решение сложных вопросов, преодолевать разногласия, мешающие относиться друг к другу с любовью и уважением». Лидерам команд советовали не руководить процессом построения сообщества в своих группах. Но они, как и любой другой участник, могли высказать свои мысли, призвать к тишине или поразмышлять о том, что происходило в их группе. Цель — создать «безопасную» обстановку для размышлений.

В одном из упражнений на построение сообщества участникам предлагали «освободиться» от мыслей и чувств, которые мешали им воссоединиться. Знаменитый «аквариум» в Арденнах стал первым опытом «освобождения» для многих работников компании. Год спустя, в Шотландии, когда было

высказано много гневных слов в адрес повалившихся палаток и откровений о конфликте между работой и семьей, лидеры команд столкнулись со «сложными вопросами», при обсуждении которых использовались честные высказывания от первого лица относительно неудобств и несогласия. Этот тип бесед, использовавшийся во время занятий на построение команды и размышлений в кругу коллег, во многих случаях сделали повседневной практикой на собраниях, где обсуждались продукты, производительность или люди.

Построение сообщества основывается на гипотезе о том, что люди создают сообщество, когда исследуют свои *разногласия*, находят у себя *общее* и затем сознательно *объединяются*. См.: Philip H. Mirvis. “Soul work in organizations,” — *Organization Science* 8, № 2 (1997): 193–206.

К главе 9

1. Подробнее о Boston Consulting Group см. на сайте <http://www.bcg.com>.
2. Подробнее об этих брендах см. на сайте <http://www.unilever.com>.
3. Еще одна книга, пользовавшаяся влиянием в VdBN в то время, — Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett. *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management* (New York: HarperBusiness, 1997).
4. Анализируя свою пятилетнюю историю, команда подразделения продуктов питания выделила ряд лучших методов достижения выдающихся результатов:

Новая перспектива:	Взгляд «извне»
Новое мышление:	Анализ портфеля и инвестиции в «звезды»
Новые концепции:	Продукты для потребления вне дома, на ходу, суп—закуска
Новые конкуренты:	Сладости, кофе, чай
Новые методы:	Многопрофильные персональные команды Обмен опытом в сфере ответственности за прибыль и убытки (Heineken, Coca Cola) Смелая реклама и продвижение

К главе 10

1. Во время рекламной кампании маргарина Blue Band VdBN была вынуждена устроить шоу для своих клиентов, что соответствовало необходимости, которую Б.Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор назвали «экономикой опыта», появившейся в противовес современному бизнесу. В этой «новой экономике» меняется основа экономической стоимости. Рассмотрим последовательность изменения стоимости на примере эволюции именинного пирога. В экономике, основанной на сельском хозяйстве и кустарной промышленности, мать покупает муку, сахар, яйца, масло и другие ингредиенты, смешивает их и печет пирог. Когда начинает появляться обрабатывающая промышленность, предлагаются готовые смеси ингредиентов, и приготовление пирога облегчается. Позже, с появлением массового производства и ростом сферы услуг, место на рынке занимают готовые торты, которые покупают в кондитерских и продуктовых магазинах. А сегодня многие родители вообще не покупают торты, а заказывают организацию дня рождения в детском клубе Chuck E. Cheese, семейном центре развлечений Discovery Zone или других развлекательных заведениях. Именинный торт стал всего лишь частью программы, предлагаемой приглашенным. Стоимость изменилась от пенсов за ингредиенты для пирога до долларов за смеси для пирога, до десятков долларов за торт из кондитерской и до сотен долларов за праздник по поводу дня рождения. Экономическая стоимость сместилась с извлечения продукта из натуральных ресурсов на производство стандартных продуктов, а затем — на доставку продуктов, произведенных на заказ, и услуги по организации праздника.

Лидеры бизнеса начинают видеть, как эта последовательность влияет на способы управления компаниями и персоналом. Мы живем в век управления по готовым рецептам — век заранее смешанных идей и массового общения через электронные средства связи. В этой обстановке собрания, мероприятия и общение учитывают пожелания заказчиков, персонализированы и уникальны, что позволяет достучать-

ся до конкретного человека и заставляет его почувствовать себя особенным. Работники являются «действующими лицами» этой «новой экономики», которые добавляют стоимость не только благодаря своим знаниям и навыкам, но и благодаря отношению и мировоззрению. И они тоже являются потребителями «экономики опыта» и ищут значение, удовольствие и возможности для самореализации в работе точно так же, как и в других областях жизни. На примере VdBN стало ясно, что когда работники принимают участие в шоу, они умножают свои усилия, включают воображение и становятся более преданными компании. См.: В. Joseph Pine and James H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

2. Подразделение жиров также составило список лучших методов:

Новая перспектива:	Уязвимый объем Рост доли рынка Связь с клиентами Рост рынка
Новое мышление:	Индекс 100 «Обрубаение хвостов»
Новые концепции:	Изменение позиционирования сильных брендов Расширение брендов (бутербродные спреды) Функциональные продукты
Новые конкуренты:	Бренды розничных сетей
Новые методы:	Многопрофильные персональные команды Соревнование потребителей за сборник рецептов «Большая ночь» для работников магазинов

К главе 11

1. Метафора из физики помогает объяснить значение дистрибуции. По мере увеличения расстояния между объектами сила их притяжения уменьшается. То же относится и к большинству организационных изменений — чем дальше от

движущей силы (в данном случае имеется в виду председатель совета директоров и лидеры), тем слабее сигнал и воздействие. Нужна другая сила, которая возрастает по мере приближения к периферии и удаления от центра. Эта альтернативная сила не может быть одобрена сверху или подвергаться контролю. Она должна позволять людям проявлять творчество, энергию, получать удовольствие и импровизировать. Повторение и распространение необходимы для усиления, а не ослабления сил преобразований и их влияния. В VdBN лидеры подразделений организовали мероприятия по собственным версиям, провели обучающие конференции, занятия по построению команд, реструктуризации и отчетности. Чем теснее была связь этих видов деятельности с местной спецификой преобразований, тем сильнее они влияли на отдельных людей и на все подразделение.

2. John P. Kotter. *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). См. также его книгу *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990) и John P. Kotter and Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
3. Построение команд и ТРМ были основными элементами масштабных культурных изменений на заводах VdBN. Менеджеры заводов усвоили различные направления современной философии, тренинга, инструменты и методы стимулирования и управления изменениями. Размышляя над событиями в компании, они описывали их как целенаправленное движение от «старых способов» управления заводом к «новым».

Старые способы управления
заводами

Информация хранится в тайне

Работа = должностные обязанности

Приказы и контроль

Ответственность менеджеров

Недоверие к рабочему совету

Новые способы управления
заводами

Информация широко распространяется

Работа = необходимые действия

Передача полномочий

Ответственность каждого

Взаимовыгодные отношения
с рабочим советом

Пессимизм и зависимость

Проблемы не обсуждаются

Сообщаются только хорошие
новости

Оптимизм и взаимозависимость

Трудные вопросы решаются

Ничего не скрывается

К главе 12

1. «Учебник истории» создавался совместно командой, исследующей деятельность компании, в которую входили авторы этой книги Филип Мирвис, Карен Аяс и Джордж Рот, а также отдельными лидерами VdBN. В сборе информации принимали участие все работники компании, некоторые ведущие менеджеры Unilever, различные поставщики и подрядчики. (Более подробно см. Приложение 2.)
2. Мнение о том, что видение будущего может помочь в направлении развития бизнеса и придавать смысл работе, распространено широко. Изучение кейсов давно работающих компаний США (Kodak, Corning), Азии (Matsushita, Sumitomo) и Европы (Shell, Unilever) показывает, что их долголетие способствовала устремленность в будущее. В книге Arie de Geus *Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) эта мысль развивается и доказывается, что успешную компанию характеризуют ясность цели, способность адаптироваться к изменениям и свойственное работникам чувство принадлежности к единому сообществу.

К главе 13

1. Специалисты в области общественных наук используют для описания последствий трансформации термин «институционализация», означающий период, когда ситуация стабилизируется, новые нормы становятся стандартом работы, а новые элементы культуры становятся частью общепринятой практики. В теории — все очень гладко. Но в мире бизнеса все быстро меняется, и, кажется, что изменения происходят постоянно, поэтому эта фаза новой стабилизации длится

- недолго и сменяется дальнейшими переменами. См.: Gerald Zaltman, B. Duncan, and J. Holbek. *Innovations and Organizations* (New York: Wiley Interscience, 1973).
2. Источником цитат в этой главе служит брошюра *Inspiration for Growth*, составленная Francisca Jungslager and Maarten van Beek (Unilever, 2002).
 3. Говоря о распространении изменений, специалисты в области общественных наук используют термин «диффузия», чтобы объяснить, как новые идеи и методы двигаются от их источника к отдельным людям или группам в сообществе. Исследования на эту тему, проведенные в организациях, показывают, что новшества, введенные в подразделениях или отделах компании, редко распространяются на другие подразделения и почти никогда не доходят до корпоративного центра. Частично это связано с синдромом «это придумано не здесь», который влияет на принятие новых методов в компании, независимо от того, насколько эти методы лучше старых. Отчасти это можно объяснить чувством превосходства, которое испытывает корпоративный центр. Однако в данном случае имеются доказательства того, что изменения, начатые на местах, в конце концов, добрались до корпоративного центра и стали неотъемлемой частью преобразований всей Unilever. См.: Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations* (New York: Simon & Schuster, 1996).
 4. Приобретением BestFoods убили сразу двух зайцев. Во-первых, менеджеры смогли улучшить портфель брендов. Во-вторых, во время последовавшей за этим «чистки», как выразился один из менеджеров, компания уволила ряд менеджеров, «которые мешали объединению». Следующей задачей стали «нарушение зоны комфорта» и «сведение вместе двух руководящих команд», чтобы бизнес начал расти.
 5. См.: Karen Ayas and Philip H. Mirvis. “Young Leaders’ Forum in Asia: Learning About Leadership, Abundance and Growth,” *Reflections* 4, no. 1 (2002): 33–42.
 6. См.: C. K. Prahalad. “Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation,” *Reflections*, 3, no. 4 (2002): 6–14; C. K. Prahalad and Allen Hammond. “Serving the World’s Poor, Profitably,” *Harvard Business Review* (September 2002).

К главе 14

1. Peter F. Drucker. “The Theory of the Business,” *Harvard Business Review* (September — October 1994): 95–104.
2. См.: Kurt Lewin. *Resolving Social Conflicts* (New York: Harper Collins, 1948); William P. Bridges, *Transitions: Making Sense of Life’s Changes* (New York: Perseus, 1980); Victor Turner, *Schism and Continuity* (Manchester: Manchester University Press, 1957).
3. См.: Noel M. Tichy and Mary Ann Devanna. *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness* (New York: Wiley, 1986).

К главе 15

1. О введении театрального искусства в контекст бизнеса, которое иногда называют «перформансом», см. в книге Marvin Carlson *Performance* (London: Routledge, 1996).
2. О том, как эту идею применили при трансформации компании General Electric, см. в книге Noel Tichy and Stratford Sherman *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*, 2nd ed. (New York: Doubleday Currency, 2001).
3. В этом смысле представление или «спектакль» давал шанс так называемой «культурной рефлексии» — возможности для культуры как бы взглянуть на саму себя. См.: Clifford Geertz. *The Interpretation of Cultures* (New York: Harper, 1973).
4. События в Арденнах стали «универсальной драмой», как называют это антропологи. Средствами такой «драмы» были разыграны изменения в форме переворота, затем конфликта и реорганизации и, наконец, реинтеграции. См.: Victor Turner. *Schism and Continuity* (Manchester: Manchester University Press, 1957).

Два других аспекта встречи в Арденнах как «спектакля» требуют дополнительного комментария. Во-первых, это означало, что Гюннинг и его команда должны были «объединить свои действия», чтобы выступить в роли образца для работников (как актеры) и поставить шоу (как режиссеры). Во-вторых, во время «спектакля» они разработали и продемонстрировали собственный бренд командной работы и, таким образом, стали еще более эффективной командой.

5. См., например: Peter Vail. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey — Bass, 1989); Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change* (San Francisco: Jossey — Bass, 1993).
6. См.: Henry M. Boettinger “Is Management Really an Art?” *Harvard Business Review* (January — February 1975): 54–60; Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander. *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Philip H. Mirvis. “Practice Improvisation,” *Organization Science* 9, no. 5 (1998): 586–592.
7. См.: B. Joseph Pine and James H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

К главе 16

1. См.: Daniel Goleman. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam, 1995).
2. См.: William A. Kahn. “To Be Fully There: Psychological Presence at Work,” *Human Relations* 45, no. 4 (1992): 321–349; также Douglas T Hall and Philip H. Mirvis. “The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart,” in: *The Career Is Dead — Long Live the Career*, edited by D. T Hall and Associates (San Francisco: Jossey — Bass, 1996).
3. Исследования, проведенные Майклом Лернером и его коллегами, показывают, что человеческую потребность в «смысле» можно удовлетворить, только сделав работу более интеллектуальной. В результате их исследований выяснилось, что принадлежащие к среднему классу технические и конторские служащие больше всего жалуются на отсутствие любви и заботы на рабочем месте, а также связи между их работой и большими целями в жизни. См.: Michael Learner. *The Politics of Meaning* (Reading, Mass.: Addison — Wesley, 1996).
4. См.: Peter Senge. “Communities of Commitment: The Heart of the Learning Organization,” *Organization Dynamics* (Fall 1993); Kaz Gozdz (ed.). *Community Building in Business* (San Francisco:

- New Leaders Press, 1996); Philip H. Mirvis. “Community Building in Business,” *Reflections* 3, no. 3 (2002): 45–51.
5. Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: Wiley, 1983).
6. Noel M. Tichy and Eli Cohen. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: Harper Information, 1997).
7. См.: Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (П. Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 1999)
8. Tom J. Peters and Robert H. Waterman. *In Search of Excellence* (New York: HarperCollins, 1982) (Т. Питерс, Р. Уотерман. В поисках совершенства. М.: Прогресс, 1989); Ken Smith and David N. Berg, *Paradoxes of Group Life* (San Francisco: Jossey — Bass, 1987); Robert E. Quinn, *Beyond Rational Management* (San Francisco: Jossey — Bass, 1988); Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
9. С теоретической точки зрения, это — метод, с помощью которого можно проследить, как «комплексные адаптивные системы» создают порядок «на грани хаоса». Несколько вариантов «новой науки» говорят в пользу существования этой динамики. Например, идея о том, что в хаосе можно найти порядок, вращается вокруг весьма точно названной «точки притяжения» (аттрактора). Маргарет Уитли предполагает, что в социальных системах этому явлению соответствует смысл. Специалисты в области общественных наук могут составить «карты» этих процессов и приписать свойство «адаптации» гармоничной совместной эволюции психических, социальных и материальных сил. Другие исследователи понятие «подразумеваемого порядка» выводят из области исследований, известной как «духовная наука», где полагается, что разум и материя развиваются вместе и проникают друг в друга невидимым образом. См.: Margaret J. Wheatley. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), и Willis Harman and John Hormann. *Creative Work* (Indianapolis: Knowledge Systems, 1990).

10. Mary Jo Hatch, "Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organization Structure," *Organization Studies* (Winter 1999); John Kao, *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity* (New York: Harper-Business, 1995); David B. Yoffie and Mary Kwak, *Judo Strategy: Turning Your Competitor's Strength to Your Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
11. В литературе — см.: Arthur Koestler, *The Act of Creation* (New York: Macmillan, 1964); в поэзии — см. David Whyte, *The Heart Aroused* (New York: Doubleday, 1994); в креативных видах искусства — см. S. Arieti, *Creativity* (New York: Basic Books, 1976); в спорте и медицине — см. Bernie Siegel, *Love, Medicine and Miracles* (New York: Harper Collins, 1986); Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: HarperCollins, 1990).
12. В своих воспоминаниях Диана Уитни описывает дух то как энергию, то как смысл, то как теорию познания. Ее примеры взяты из традиций американских индейцев, китайской медицины, мифов «новой науки» и размышлений ученых, изучающих организацию и пытающихся найти смысл в силах, с которыми они сталкиваются и которые они изучают. Она отмечает, что во многих культурах дух — священное понятие. См.: Diana Whitney, "Spirituality as a Global Organizing Potential," *Reflections* 3, no. 3 (2002): 76-85; а также Deepak Chopra, *Quantum Healing: Exploring the Frontiers of Mind Body Medicine* (New York: Bantam Books, 1989), и Thich Nhat Hahn, *The Miracle of Mindfulness* (Berkeley, Calif.: Parallax Press, 1990).
13. См.: Jay Conger and Associates, *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership* (San Francisco: Jossey — Bass, 1994); Lee Bolman and Terry Deal, *Leading with Soul: An Uncommon journey of Spirit* (San Francisco: Jossey — Bass, 1995); b Joseph Jaworski, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (San Francisco: Berrett — Koehler, 1996). О духовных измерениях современного лидерства см.: Robert Greenleaf, "The Leader as Servant," in: *In the Company of Others: Making Community in a Modern World*, edited by Claude Whitmyer (New York: Putnam, 1993); Max DePree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday,

- 1989); and Stephen Covey. *Principle-Centered Leadership* (New York: Summit, 1990).
14. См.: классическую формулировку с использованием психологических терминов в P. Watzlawick, J. Weakland, and R. Fisch, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton, 1974); ее смысл для управления преобразованиями организаций — Donald N. Michael and Philip H. Mirvis. "Changing Erring and Learning" in *Failures in Organization Development and Change*, edited by P. Mirvis and D. Berg (New York: Wiley Interscience, 1977).
15. См.: Philip H. Mirvis. "The Art of Assessing the Quality of Work Life," in *Organizational Assessment*, edited by E. Lawler, D. Nadler, and C. Cammann (New York: Wiley, 1980).
16. См.: Michael Polanyi, Harry Prosch, and Kevin Prosch. *Meaning* (Chicago: University of Chicago Press, 1977).
17. Конфликты между деятельностью и исследованием хорошо известны и представляют собой одну из дилемм. Здесь «обман» заключается в том, что в Иордании и на обучающей конференции VdBN мы сами были участниками шоу. У нас были роли, мы выходили на сцену, имели право играть и добиваться желаемого эффекта. Понятно, что для исследователей это необычный ход событий, и наше участие в постановке значительного мероприятия, несомненно, повлияло на восприятие событий и на то, как мы впоследствии их описали. В этом смысле наш опыт развивается вместе с опытом, полученным работниками и менеджерами VdBN. И мы должны убедиться в собственной объективности при освещении событий в компании и извлеченных из них уроков. См.: Philip H. Mirvis. "Managing Research Whilst Researching Managers" in: *Organizational Culture*, edited by P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1985).
18. Маркетологи и специалисты по рекламе знают, как привлечь внимание людей, расположить их к своему продукту или услуге и убедить купить этот продукт или воспользоваться услугой. И они завладевают частью сознания и привлекают эмоции, которые ассоциируются у людей с их продуктом. Те же самые методы применялись для развития идей и исполь-

зования средств при разработке, изучении и проведении изменений в VdBN. В напряженной жизни организации лидеры должны привлечь внимание менеджеров и рабочих, вдохновить их на то, чтобы они работали более сосредоточенно и продуктивно, и помочь им измениться к лучшему.

Стоит ли такой компании, как VdBN, тратить огромные деньги на путешествия в Арденны, Шотландию, на Синай, в Израиль и Иорданию? Или нести расходы на постановку обучающих конференций на 1800 человек? Возможно, стоит, если учесть, что эти средства потрачены на создание обстановки, в которой информация приводит к росту и процветанию компании, или на создание способа завоевать сердца и умы людей. Вдохновляющая, незнакомая обстановка и необычные занятия создают новые возможности достучаться до людей способами, недоступными в повседневной обстановке офиса или завода. VdBN нашла новый способ донести свою идею — традицию роста, — а также доказательство того, что способ донесения идеи так же важен, как и сама идея.

К приложению 2

1. George Roth and Art Kleiner, *Car Launch: The Human Side of Managing Change* (Oxford, England: Oxford University Press, 2000); Art Kleiner and George Roth, *Oil Change: Perspectives in Corporate Transformation* (Oxford, England: Oxford University Press, 2000); Art Kleiner and George Roth, "How to Make Experience Your Company's Best Teacher," *Harvard Business Review* 75, no. 5 (September — October 1997).
2. Эти комментарии добавлены для того, чтобы читатель мог узнать, почему была выбрана та или иная цитата и что она может означать. «Учебник истории», который получили работники VdBN, также содержал такие комментарии. Они разбросаны по всей книге.

Благодарности

История преобразований компании VdBN и роста ее лидеров является результатом совместных усилий мужчин и женщин, которые проводили изменения, описанные в этой книге. Нам посчастливилось наблюдать за этим процессом, участвовать в нем, беседовать и работать с этими людьми. Если бы все они не стали участниками и инициаторами грандиозных изменений, не было бы этой книги. Нас пригласили не только изучить процесс трансформации, но также сыграть свою роль в событиях, увидеть и почувствовать на собственном опыте тепло, заботу и чувство локтя, которые работники VdBN испытывали друг к другу.

Компания VdBN и Unilever в целом, отражая голландский национальный характер, дали нам свободу «рассказать о том, что мы увидим». Все без исключения, кого мы просили поделиться своими мыслями, соглашались. Особую благодарность выражаем Тексу Гюннингу. Он возглавлял преобразования в период с 1995 по 2000 год, развивал молодых лидеров, привлекал на свою сторону рабочих и являлся вдохновителем создания «истории компании». Он щедро уделял нам свое время и делился мыслями, открыто и искренне отвечал на наши вопросы, откликался на наши идеи и проблемы.

Мы благодарны Антони Сталу, новому председателю совета директоров, который поддержал нас в заключительной части нашей работы и все время оставался с нами на связи.

Как и в любом представлении, где за кулисами работает множество людей, помогающих создавать шоу, сотни людей

сыграли свою роль при создании этой книги, и мы благодарны каждому из них. Риа Мессер и Лаура Тан, наши помощницы в самом начале работы, помогли начать процесс, организовать интервью и обеспечили нас всем необходимым. Команда, которой руководил Яп Кальма, а также Нейл Викерс и Роб Схарлакенс, возглавляла процесс составления истории компании — помогала собирать и анализировать данные, читала и составляла обзоры рукописей, обсуждала, чему мы научились. Ханс Корнейт всегда делился с нами своим видением ситуации как глава отдела персонала.

Мы хотим поблагодарить всех работников VdBN, помогавших нам проводить исследование и написать книгу. Пожалуй, больше всех от нас досталось молодым лидерам и опытным руководителям, у которых мы брали обширные интервью и которым задавали множество вопросов. Среди них Ханс Сейнхаве, Марейн ван Тиггелен, Арт-Ян ван Трист, Мик ван Эттингер, Ад ван Урс, Руф ван Дейн, Янти Сурипто, Конни Брамс, Бауке Рауэрс, Эверт Бос, Герт Массен, Герт-Ян де Гёс, Рейн Эттема, Ханс вант Сант, Элли Звал, Ханс Миккельсен, Леон Схофс, Джерард Принс и многие другие. Они не только посвятили нам свое время, но помогали добиваться встречи с другими специалистами. С нами также поделились своим опытом работы с VdBN Хосе Каванна, Нэнси Исаакс, Эрик Ян де Рей, Дэвид Сондерс и команда из тогдашней Andersen Consulting.

Мы также благодарим исследователей Ренате Кентера из Университета Ниенроде, который помог нам организовать и проанализировать более четырех тысяч страниц материалов интервью, и Анну Кеган из Роттердамского Университета Эразмус, проводившую интервью.

Во время написания рукописи бывает полезным обсудить процесс работы. Мы благодарим Арьяна Оверватера из Unilever и группу S4 из «Общества организационного обучения», встречи с которыми помогли нам понять суть полученных уроков. Также спасибо Джейн Джебхарт, Эду Шайну и Биллу Торберту за их редакторские и личные замечания по поводу статьи, которую мы написали на основе этих материалов для журнала *Reflections*.

Мы выражаем нашу глубочайшую признательность Лесли Стефен, которая со знанием дела, страстью, заботой и любовью

превратила нашу рукопись в эту книгу. Мы также благодарим за поддержку и экспертную оценку Сьюзан Уильямс, Байрона Шнайдера, Роба Брандта и всю команду издательства Jossey-Bass и его материнской компании Wiley.

И, конечно, мы благодарны тем, кто поддерживал нас во время работы, — нашим семьям и друзьям. Их терпеливость позволила нам полностью погрузиться в эту историю, испытать это необыкновенное бизнес-приключение и подробно описать его. Спасибо за то, что вы оставались с нами, пока мы путешествовали в пустыню и обратно и проводили много дней в пути и работе.

Об авторах

Филип Мирвис является специалистом в области организационной психологии, чьи исследования и консультации посвящены крупномасштабным преобразованиям в организациях и воздействию жизни компаний на работников. Он регулярно пишет статьи для журналов, является автором восьми книг, в том числе *The Cynical Americans* и *Joining Forces*.

Мирвис выступал организатором передовых корпоративных мероприятий с привлечением элементов театра, живописи, скульптуры и масок. Он проводил ритуалы слияния компаний и возглавлял тренинги по построению команд в Скалистых горах, Пиренеях, Альпах и Гималаях. Его разносторонний опыт включает общественную работу в городах США, в Париже и Лондоне, а также среди аборигенов Борнео и Австралии. Он проводил различного уровня встречи по экологическим и социоэкономическим вопросам. Среди его клиентов компании — Ben & Jerry's, Unisys, Royal Dutch Shell, Hexcel, Lotus, GE Information Systems, Hewlett-Packard, Ford и Chemical Bank.

Мирвис является членом Центра корпоративного гражданства и «круглого стола» по вопросам работы и семьи и являлся председателем правления Фонда поддержки сообществ. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук в Йельском университете и степень доктора философии в Мичиганском университете. Он преподавал в Бостонском университете, Шанхайском университете Джао Тонг в Китае и Лондонской школе бизнеса. Сейчас он также преподает в Школе бизнеса Мичиганского университета. У него три дочери, он живет в городе Бетесда, штат Мэриленд.

Карен Аяс является партнером и основателем компании Ripples Group, занимающейся консалтингом в области менеджмента и специализирующейся на стратегиях роста и управлении преобразованиями. Она преподает в Роттердамской школе менеджмента при университете Эразмус, а также в колледже Бабсон. Она опубликовала множество статей на тему управления преобразованиями, дизайна организаций, управления проектами и лидерства. Ее последняя книга, *Design for Learning for Innovation*, является результатом долгих исследований, проводившихся в Голландии.

Аяс работала директором по персоналу крупной больницы в Израиле и консультировала компании, занятые в сфере телекоммуникаций, самолетостроения и потребительских товаров. В Роттердамском университете Эразмус (Нидерланды) она получила степень доктора философии в области управления технологиями, степень бакалавра естественных наук и магистра естественных наук — в Израильском технологическом институте Текнион. Она входит в совет попечителей Общества организационного обучения и является заместителем редактора журнала *Reflections*, посвященного обучению и преобразованиям, который издает издательство MIT Press. В настоящее время она живет в городе Ньютон, штат Массачусетс, вместе со своим сыном и мужем.

Джордж Рот является исследователем школы менеджмента Слоуна при MIT и исполнительным директором Ford-MIT Alliance. Он пишет об опыте компаний в области развития и трансформации через обмен знаниями. Он является одним из авторов книг *The Dance of Change: The Challenges to Sustain Momentum in Learning Organizations*; *Car Launch: Managing the Human Side of Change*; и *Oil Change: Perspectives on Corporate Transformation*.

Рот работал директором по исследованиям Центра организационного обучения MIT и является основателем и членом Общества организационного обучения. Он также является одним из основателей консалтинговой фирмы Reflection Learning Associates, Inc., специализирующейся на помощи частным гражданам и организациям в проведении преобразований и обучения на собственном опыте. Среди клиентов его фирмы такие ком-

пании, как: Ford Motor Company, General Motors, Boeing, Shell Oil, British Petroleum, Mobil Oil, Philips, Siemens, Intel, Hewlett-Packard, Harley Davidson, Herman Miller и Arthur D. Little.

До того как Рот посвятил себя научной карьере, он десять лет работал в компании Digital Equipment Corporation в США и Европе на различных должностях в линейном руководстве. Он имеет степень доктора философии в области организационных исследований, степень MBA в области маркетинга и финансов, а также бакалавра естественных наук в области механической инженерии. Он увлекается парусным спортом, бегом и лыжами и живет со своей женой и энергичными дочерьми-подростками в штате Мэн.

**Мирвис Филип
Аяс Карен
Рот Джордж**

**В ПУСТЫНЮ И ОБРАТНО
История самого грандиозного
корпоративного тренинга**

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Г. Полибина*
Компьютерная верстка *С. Соколов*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 16.11.2005. Формат 60×90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 17 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru