

Глава 6

Коренные изменения — нелегкое испытание

Теряете деньги? Теряете аудиторию? Теряете друзей? Теряете таланты? Теряете шанс выиграть соревнование? Теряете возможности? Теряете сон? Теряете надежду? Самое время серьезно взяться за дело.

До тех пор пока тенденция спада не становится очевидной всем, можно, ничего не замечая, медленно, но верно скатываться вниз. Но настает момент, когда симптомы падения видны настолько хорошо, что их все труднее игнорировать, а скрываемые до этого слабые стороны все тяжелее не признавать. Меньше и меньше остается и времени и всевозможных оправданий, труднее и труднее жить в прежнем режиме, «не теряя лица». Ни разовые косметические средства, ни «подтяжки» этого «лица», увы, уже не помогают. Сохранять хорошую мину при плохой игре становится практически невозможно. Косметические средства — то, что я называю «подкрашивание морды бульдога губной помадой»⁹⁴, — не скроют ни грозного вида, ни свирепого нрава этого зверя.

Пришло время выбора: либо сдаться штормовым волнам и утонуть, либо отдать все силы тому, чтобы спастись. Существует ряд теорий о том, как следует выбираться из кризиса, и все они содержат компромисс. Главным постулатом в медицине является то, что каждая человеческая жизнь — огромная ценность, и задача врачей состоит в том, чтобы спасти ее, кем бы ни был пациент. Но существуют особые ситуации, когда дефицитные лекарства должны быть даны тем, а не другим. В экономике ситуация еще жестче. Здесь, согласно господствующей

экономической теории, убыточной компании следует позволить умереть, чтобы другая компания могла употребить ее активы с большей пользой.

Но даже самый драконовский метод не пренебрегает попыткой стратегических изменений. Выбор часто основывается не на теории, а на волевом решении. Кто действительно верит в то, что пациента, бизнес, команду, семью еще можно спасти, и кто приложит усилия к тому, чтобы этого добиться?

Эта глава посвящена рассказу о трудном начале коренных перемен; о непростом времени, когда ситуация может изменяться в любую сторону в зависимости от того, насколько эффективно действует руководство. В этот поворотный момент ведущая роль отводится лидерам, так как на всех других уровнях чувство уверенности уже подорвано. На его место приходят неуверенность в себе и отчаяние, негативное отношение к другим, циничное восприятие системы в целом и дефицит внешней поддержки. Более того, сложное переплетение различных сил, возникающих в цикле неудач, проявляется в определенных финансовых или стратегических неурядицах, и бесчисленные то и дело возникающие кризисы необходимо преодолеть прежде, чем заниматься задачей восстановления уверенности в завтрашнем дне.

Поворотный момент — испытание не для нетерпеливых и не для слабонервных. Однако, если мудрое руководство не оставляет без внимания ни кадры, ни финансы и умеет следовать как краткосрочной, так и долгосрочной цели, цикл неудач можно изменить. Лидеры могут остановить развитие спирали вниз, повернуть в обратную сторону негативные траектории, распутать петли неудач, положить конец плохим привычкам и заложить фундамент для уверенности.

Сначала кто-то должен поверить, что здесь есть ценность, заслуживающая восстановления, кто-то, имеющий первоначальный запас уверенности, чтобы приняться за решение задачи.

Такая уверенность была у Джеффри Лурье, когда в 1994 году он приобрел команду-неудачницу «Philadelphia Eagles» из Национальной футбольной лиги и убедил Джо Бэннера — своего друга и такого же энтузиаста спорта, как он сам, — присоединиться к нему. Они знали, что им придется возрождать у спортсменов чувство уверенности в себе, доверие друг к другу и к руководству, чтобы восстановить уверенность

болельщиков, партнеров и чиновников в том, что «Eagles» заслуживает их поддержки.

Но на пути к победам в начале 2000-х годов Лурье и Бэннеру пришлось встретиться с несколькими неприятными фактами действительности, так свойственными любому поворотному моменту.

- Пытаясь вырваться из цикла неудач, люди всегда обнаруживают, что на самом деле ситуация гораздо хуже, чем они предполагали.
- Обещания перемен к лучшему уже когда-то были даны. Как убедить людей в том, что на этот раз все обязательно получится?
- Те, кого сначала считают героями, могут стать главными виновниками неудач, когда они начинают принимать непопулярные (хотя и необходимые) решения.
- Нужно остерегаться мнимых успехов. Если победа далась слишком легко, положение победителя может оказаться крайне неустойчивым.
- Осуществление коренных перемен проходит с разной скоростью, и циклы их не всегда совпадают: это могут быть краткосрочные и долгосрочные, внутренние и внешние проекты, быстрое решение проблем или долговременная программа по улучшению стиля работы.

Как расправляются орлиные крылья

Когда исполнительный директор, отвечавший за зрелищные мероприятия, Джеффри Лурье приобрел «Philadelphia Eagles» за 185 млн долларов, это была самая огромная сумма, когда-либо уплаченная за профессиональный футбольный клуб, к тому же еще и звезд с неба не хватавший. Консервативные болельщики «Eagles» — в основной массе производственные рабочие — не сразу признали «человека из Голливуда», зато пресса с самого начала заговорила о нем как о спасителе команды, причем не из-за того, кем он был, а из-за того, кем он не был. Он не был таким, как прежний равнодушный владелец команды, который жил в другом месте и к которому жители города не питали особых симпатий. Во время процесса продажи было много разговоров

о том, что новый хозяин увезет команду в другие края. Но вместо этого Лурье перевез свою семью из Лос-Анджелеса в идиллический пригород Филадельфии Хейверфорд, демонстрируя этим свое особое уважение к городу.

Национальная футбольная лига претерпевала внутренние изменения: из системы, в которой пассивного владения и управления когда-то было достаточно для успеха на поле, она превращалась в организацию, где свободная деятельность за зарплату требовала такой работы главного офиса, которая отличалась бы высоким профессионализмом, дальновидностью и энергичностью. Поэтому Лурье посчитал, что хорошее управление будет вознаграждено. Для помощи в управлении спортивным клубом он взял в свой штат Джо Бэннера, назначив его сначала на должность советника. Незадолго до этого Бэннер продал семейный бизнес — торговлю товарами по сниженным ценам — и на общественных началах стал работать в больницах. Бэннер рассказывал: «Лурье был краток, сказав: „Я хочу купить этот клуб, помоги мне в руководстве им“. Он знал, что Бэннер был готов взяться за это. Сам Лурье впоследствии вспоминал: «У нас сразу была уверенность, что мы справимся. Джо был преданным делу, умным, хорошим человеком, да и к спорту мы одинаково тяготели. Оба мы были в этом деле новичками, но у нас был взгляд со стороны. Мне не нужен был кто-то, похожий на всех остальных, так как я знал, что таким путем многого не добьешься. Уверен, тогда многие думали, что я сам не ведаю, что творю, и зачем было звать на помощь этого умника? Но я знал, что мы с Джо совершим настоящий переворот».

Шокирующее начало: это даже хуже, чем предполагали

Бэннер рассказывал нам: «Со стороны казалось, что команда находится в состоянии небольшого спада. Но, проникнув внутрь организации, мы поняли, как все здесь было запущено». Проблемы были повсюду: и в финансах, и во взаимоотношениях, и в руководстве, и с агентами игроков, и в том, как все относится к общему делу. Между руководством и игроками существовала настоящая вражда; это было серьез-

нее, чем обычные для профессионального спорта расхождения по поводу условий контракта. Много лет минуло с тех пор, когда клуб приобретал игроков из первой, второй или третьей позиции драфт-листа, которые прибывали на тренировочную базу в первый день тренировок. Теперь же некоторые спортсмены тайком торговались о зарплате, при этом пропуская тренировки и игры.

Особенно жалкое зрелище представляли спортивные сооружения. Перед покупкой этого клуба Лурье со свойственной ему добросовестностью изучил положение дел, за исключением разве что личного визита в служебные помещения, так как обязательным условием сделки была ее конфиденциальность. Поэтому когда он в первый день в качестве владельца появился на стадионе «Veteran Stadium» в Филадельфии, все, что он мог подумать об этом, было: «Неужели то, что видят сейчас мои глаза, и есть клуб Национальной футбольной лиги? Я мог представить себе все, что угодно, только не это». Служебные помещения располагались в здании старого стадиона. Не было окон, от недостатка освещения клонило ко сну, по комнатам сновали крысы, а люди имели унылый вид. Люди привыкли к тому, что застревают в лифте, или к тому, что на них с потолка льется горячая вода, когда прорывает проходящие по офису трубы водонагревателя.

По мнению Лурье, еще ужаснее было то, что между теми, кто отвечал за собственно футбольное хозяйство, и управляющими клуба существовали как культурные, так и вполне материальные барьеры. Как же заставить всех действовать сообща? Те, кто отвечали за действия команды, располагались тремя этажами ниже, и добраться до них можно было только на лифте. Находящиеся там люди чувствовали себя как в подземелье. Как можно тех, кто вынужден сидеть в полуподвалах, а тренироваться в самом затрапезном во всей Национальной футбольной лиге тренажерном зале, призывать поддерживать великолепную спортивную форму? Так дело не пойдет, думал он. Стадион, первоначально предназначавшийся для игры в бейсбол и до сих пор используемый для бейсбола и футбола одновременно, принадлежал городским властям. Не было такого помещения, где для встречи с главным футбольным тренером могли бы собраться сразу все 53 игрока. Футболистам приходилось протискиваться по узким проходам, преодолевать преграды и обходить стены, озираясь по сторонам. Вдобавок ко всему

на поле он увидел искусственное покрытие, установленное поверх бетона еще в 1960-х годах, которое было причиной травматизма среди спортсменов, но власти отказывались его менять.

Лурье, как мыслящий человек, знал, что ему придется многое изменить в клубе «Eagles», но он просто не мог себе представить масштаб перемен, прежде чем он и Бэннер подойдут к моменту, когда можно будет приглашать лучших тренеров и игроков для обновления команды. Филадельфия — это не Париж, куда люди едут только из-за того, что это Париж. Он сокрушался: «Как можно совершить прорыв, если мы не имеем возможности привлекать людей? Если мы хотим, чтобы у нас были Джимми Джонсон или Майк Шенахан, легендарные тренеры, они придут, ответят на вопросы и скажут: „У вас прекрасные планы, но что вы для этого сделали?“ Они не захотят иметь с нами дела, пока у нас не будет первоклассных спортивных сооружений».

Как только он официально вступил в права нового владельца клуба «Eagles», он решил нанести визит Биллу Уолшу и команде «San Francisco 49ers», которая в то время была одной из наиболее часто побеждающих команд Национальной футбольной лиги. Перед его глазами предстала картина, полностью противоположная тому, что являла собой «Philadelphia Eagles», начиная с современной тренировочной базы вне стадиона и кончая той гордостью за свою команду и уверенностью в ее успехе, которую излучали все. Это заставило Лурье и Бэннера поклясться, что они создадут такие же условия для победы своей команды.

Специально для скептиков: на этот раз все получится

В первый день он собрал весь штат сотрудников и поговорил с ними как с единой группой. Он поведал людям, что его целью является создание элитного спортивного клуба. самого лучшего. Лучше которого еще не было на свете как на этом футбольном поле, так и за его пределами. Он приложит все свои силы к тому, чтобы создать великолепные условия для работы и тренировок, и очень постарается, чтобы в Филадельфии появился новый стадион. «Должно быть, они подумали, что все это грезы, — думал он, — потому что в тот момент так оно и было».

Весь сезон 1994 года Лурье и Бэннер детально изучали свое футбольное хозяйство, наблюдали работу тренерского состава (и решили, что их главный тренер по футболу не соответствует чемпионскому уровню) и обдумывали, как вселить дух предприимчивости в организацию, которая, похоже, была способна только к топтанию на одном и том же месте. (Говоря о петле неудач, в которой команда находилась летом 2003 года, Лурье рукой чертил в воздухе круги.) В середине сезона того года имел место публичный конфликт между тренером и клубом: тренер потребовал новых условий контракта и вынес обсуждение этого вопроса в прессу. Это лишнее раз убедило Лурье в том, что их тренер был более заинтересован в стабильности своей работы, чем в создании чемпионской команды. Самое лучшее, что мог сделать Лурье для поднятия чувства уверенности у игроков, это показать им, что владелец их команды о них заботится, знает каждого из них по имени, что он заходит в раздевалку, чтобы «дружески похлопать каждого по плечу, сказать им, что победа не за горами, оказать им мелкие знаки внимания, никогда не критиковать их и оценивать по достоинству всех без исключения».

Лурье и Бэннер понимали, что за каждым их действием пристально наблюдали. Они делали простые вещи, которые тем не менее имели для людей большое значение, например заботились о том, чтобы приурочить перерасчет жалованья каждого игрока к торжественной дате. Они вкладывали больше денег, чтобы у людей не было ощущения, что они работают в жалкой конторе, которая не помышляет выйти в лидеры. Футболисты стали летать на больших комфортабельных лайнерах, жить в отелях более высокого класса и лучше питаться перед матчами. «Мы считали, что должны делать все на самом высоком уровне. Что касается количества и качества, то здесь мы лезли из кожи вон с самого начала», — рассказывал Бэннер. В конце своего первого сезона Лурье и Бэннер составили список основных составляющих прорыва к успеху.

Лурье не расставался с ним ни днем ни ночью:

- 1) первоклассный лидер, он же тренер;
- 2) «клубный» квотербек (то есть лидер, вокруг которого могла бы сплотиться вся команда);

- 3) отличный отдел по подбору игроков;
- 4) самая современная тренировочная база;
- 5) роскошный стадион.

Время пошло: быстрые решения, фальстарты и долгосрочные цели

По некоторым из перечисленных выше пяти пунктов Лурье и Бэннер могли исправить ситуацию быстрее, чем по остальным. В 1995 году они предприняли действия для решения насущных проблем, понимая, однако, что быстрые решения вряд ли приблизят их к великой цели. Чтобы помочь игрокам обрести чемпионскую форму, они уволили бывшего главного тренера и пригласили Рэя Родса, подающего надежды помощника тренера с репутацией мастера своего дела. Для того чтобы обрести друзей и получить новый стадион, они организовали мощный благотворительный фонд Молодежное товарищество «Орлы» (Eagles Youth Partnership) в помощь неимущим молодым людям в Филадельфии и ее пригородах, а также были начаты переговоры с политическими лидерами города и штата о строительстве нового стадиона. Этот фонд давал шанс преодолеть барьеры между клубом и местной общиной, которые возвел бывший владелец команды, живший в другом месте, и создать благоприятную обстановку для грядущих перемен, не говоря уже о поддержке общественностью мечты о новом стадионе. Лурье гордился тесными связями между его клубом и местной общиной, ставшими примером для всей страны. (Впервые я повстречала Джо Бэннера в 1996 году на мероприятиях по организации помощи местным общинам, и мы по сей день вместе работаем в национальном благотворительном совете.)

После того как главным тренером команды был назначен Родс, наиболее значительным событием для клуба «Philadelphia Eagles» стало приобретение заднего бегущего Рикки Уоттерса, одного из немногих элитных футболистов, которые в тот год имели статус свободного агента. Приглашение звезды и затрата на это соответствующего количества денег были еще одним знаком того, что Лурье и его команда рассчитывают на победу. Так оно вначале и было. Первые два спортивных сезо-

на под руководством Родса закончились для «Eagles» десятью победами и шестью поражениями. Лурье видел, что Родс сильно укрепил в команде моральный дух, оказывая игрокам всяческую поддержку, создавая атмосферу, в которой они могли чувствовать уверенность в победе, и сам был настроен только на успех. Как говорил Лурье, залогом успеха было то, что игроки сразу признали в Родсе «своего парня-драчуна».

Но все также видели, что Родс был сторонником жесткой дисциплины, который продумывал тактику каждой игры, а не лидером, умеющим принимать стратегические решения и тем самым развивать способности игроков и учить их быть единой командой. Тренеры, являющиеся поборниками жесткой дисциплины, какими бывают корпоративные боссы, призванные закручивать гайки в компании, часто быстро обнаруживают, что они пришлись не ко двору, так как игроки начинают их попросту игнорировать. Результатом 1997 года стали шесть побед и девять поражений команды, а в 1998 году она скатилась до трех побед и тринадцати поражений, что привело к увольнению Родса. Лурье рассказывал об этом так: «Сезон 1997 года прошел не очень удачно, но мы хотели дать ему еще один шанс. В 1998 году чаша нашего терпения была переполнена. Неудачным был только один сезон, но нам не нравились принимаемые стратегические решения. В это же время мы занимались довольно изматывающей, но нужной для будущего команды работой, связанной со строительством нового стадиона и новейших спортивных сооружений. Мы постоянно испытывали давление как со стороны болельщиков, так и со стороны прессы».

Окружающие тогда и не подозревали, что Лурье и Бэннер поставили перед собой задачу создать команду чемпионов и были намерены добиваться своего. Они хотели найти для команды «восходящих» звезд (игроков с огромным потенциалом) и постараться избавиться от «заходящих» звезд (тех, чьи лучшие достижения были уже в прошлом), создав из средств, выделяемых бюджетом на зарплаты игроков, определенный запас на случай, когда такая звезда со статусом свободного агента им подвернется. Необходим был такой главный тренер, который не просто ведет команду от игры к игре, но имеет ясное представление о стратегических задачах и способах их выполнения. (Вот почему в списке, лежащем подле кровати Лурье, появился пункт об укомплектовании команды «Eagles» сильнейшими футболистами страны.)

Время трудных решений

Приглашение в команду Энди Рейда в январе 1999 года с самого начала было воспринято неоднозначно. Он был не особенно известным вторым тренером из «Green Bay Packers» (штат Висконсин), его имя не было таким громким, о каком мечтали болельщики и пресса. Но Лурье и Бэннеру понравилось, что ему оказались близки их идеи реформирования команды. Они рассмотрели кандидатуры пяти-шести известных тренеров, включая Билла Уолша, Джимми Джонсона и Билла Парселса и побеседовали с игроками и агентами, которые их знали. Они обнаружили, что вся эта разношерстная группа имела сходные представления о стиле руководства, но отнюдь не о самом спорте. От их внимания не ускользала ни одна деталь, они умели руководить, но не слишком разбирались в футболе и не боялись совершить ошибку.

Бэннер считал, что Энди Рейд был силен во всех отношениях: «Он продумывает каждый момент следующего года, каждую минуту тренировки, каждый пункт повестки дня каждого совещания и имеет свои убеждения. Он создает в команде чемпионский настрой и не оглядывается на мнение других людей». Что касается самого Рейда, то ему пришлось преодолевать скептическое отношение к «Eagles»: «Все, даже мои дети, считали, что мой приход в эту команду — дурацкая затея». Никто не верил сказкам о новых спортивных сооружениях; все вокруг говорили, что это одни мечты. Но агент Рейда сообщил ему, что существует благоприятная возможность, так как он навел справки о Лурье и Бэннере. «Тогда я поверил, что эти ребята взялись за дело серьезно», — вспоминал потом Рейд.

Из-за провального сезона 1998 года команда «Eagles» могла набирать игроков, начиная со второй позиции в драфт-листе Национальной футбольной лиги 1999 года. Свободный футболист номер один, квотербек Тим Коуч, как и предполагалось, отправился играть в «Cleveland Browns», и это означало, что у «Eagles» оставался достаточный выбор игроков, среди которых были и квотербек Донован Макнабб из Сиракьюса и обладатель приза Хайсмана задний бегущий Рикки Уильямс из Техаса. Лурье вспоминает давление, которое на него оказывали: «Вся Филадельфия, включая мэра города и городской совет, хотела, чтобы в команду пригласили Рикки Уильямса. Мэр города

Ренделл представил в городском совете проект резолюции, в котором шла речь о том, что мы должны это сделать. У него нашлось очень немного сторонников, но это было знаком той массовой истерии, что возникла по поводу принятия молниеносных мер для выведения „Eagles“ из кризиса». Действия мэра побудили к проведению кампании «спрашивайте — отвечаем», которая на время парализовала работу коммутатора «Eagles».

Вместо Уильямса клуб «Eagles» выбрал Макнабба. «Мы все знали, что это было шансом сплотить команду вокруг сильного квотербека, и если нам удалось найти достаточно хорошего, нельзя упускать такой шанс, — с гордостью говорил Лурье. — Первое, что заявил Энди Рейд, — команда должна поступать так, как считает нужным для победы, не обращая внимания на чье-то мнение». Рейд видел, что у Макнабба сильный характер и он сможет повести за собой всю команду благодаря своей спокойной уверенности. «Я ставил его в самые различные ситуации, чтобы проверить, что он за человек, — рассказывал Рейд. — Я наблюдал за ним в ресторанах; я приглашал его домой; смотрел, как он общается с моими детьми. Через некоторое время понимаешь, кто он такой, а не сколько именно он может терпеливо просидеть на скамье запасных или как далеко он может закинуть мяч».

На церемонии распределения свободных игроков по командам, проходившей в театре «Мэдисон-скуэр-гарден» в Нью-Йорке, болельщики «Eagles» громко освистали Макнабба, и в Филадельфии, называемой Городом братской любви, Макнабб вместо любви увидел одну злобу. Но этот рискованный выбор стал одним из ключевых моментов перемен «Eagles» к лучшему. Хотя Уильямс и стал сильным игроком, Макнабб был звездой лиги, занимающей в ней особое положение, талантливым спортсменом и отличным лидером команды. Лурье также считал его зрелым человеком с ясным мышлением, относящимся к людям не как рок-звезда, а с уважением.

В первый год пребывания в команде Рейда и Макнабба перед ней не ставились серьезные задачи, так как было понятно, что этот год уйдет на перестройку. В итоге команда «Eagles» с трудом добилась соотношения выигранных и проигранных игр 5:11, хотя во многих из проигранных матчей их отставание от противника было всего на пять и менее очков, что было добрым знаком грядущих перемен. Бэннер

утверждал, что Рейду нужен год, чтобы научить команду побеждать. Дело здесь было не только в футболе как таковом, а в самом духе команды.

Изменение духа команды: долгая дорога к успеху

Вскоре после того как Энди Рейд пришел в команду, он образовал из игроков комитет, куда вошли представители каждой линии команды. Встречи с ними происходили в его офисе каждую среду в 8.10 утра, где откровенно обсуждалось, как, например, добиться, чтобы ветераны помогали новичкам, привыкшим к меньшим нагрузкам университетского футбола, адаптироваться к суровым будням профессионального спорта. Такой подход сработал, машина долгосрочной стратегии была запущена на полную мощность, и уже следующий сезон стал для команды сезоном коренного перелома, когда игроки «Eagles» всем дали понять, что они вырвались из полосы неудач и время больших побед не за горами.

В августе 2000 года на тренировочной базе перед началом сезона Лурье выступил перед репортерами со своим ежегодным обращением к «городу и миру», в котором звучала уверенность в том, что «Eagles» очень скоро станет самой сильной футбольной командой. Это подтверждала и игра на футбольном поле. В первом матче сезона того года против команды «Dallas Cowboys» Энди Рейд призвал команду провести рискованную и агрессивную игру, такую, которая могла бы показать как самим игрокам «Eagles», так и их соперникам, на что теперь они способны. Рейд вспоминал: «Я призвал ребят играть так, чтобы мы смогли заявить о себе. Я тогда им сказал: „Мы это сделаем, и нам самим это понравится. Мы должны это сделать. В НФЛ не отступают“. Это было отличным заявлением о себе, так как оно сработало». Смелое решение Рейда принесло ему доверие команды. После этой игры Джо Бэннер окончательно убедился в правильности выбора главного тренера. Крайний защитник Трой Винсент говорил, что ему еще никогда не доводилось быть в команде, игроки которой так верили друг в друга, а тренер смог сделать так много одним своим поступком⁹⁵. Ре-

зультатом того сезона для «Eagles» было одиннадцать выигранных и пять проигранных матчей и участие в плей-офф.

В том же году усилия, направленные на то, чтобы у команды появились новые тренировочные базы и стадион, начали давать первые результаты. Шло строительство современного спортивного комплекса «NovaCare Complex» и штаб-квартиры клуба, которая была готова в марте 2001 года. В мае 2001 года настоящим прорывом стало решение о строительстве напротив старого стадиона «Veterans Stadium» нового стадиона «Lincoln Financial Field», которое планировалось завершить к 2003 году, и крыша стадиона по своим очертаниям должна была напоминать крылья орла. Время для проведения кампании по сбору средств на строительство нового стадиона было выбрано Лурье как нельзя точно, так как в стране был экономический подъем. В соответствии с программой строительства новых стадионов, незадолго до этого принятой НФЛ, «Eagles» были выданы займы и гранты на 150 млн долларов. Немалую помощь оказали власти штата и в еще большей степени власти города, выделив суммарно около 200 млн долларов из государственных средств. Общая стоимость проекта составляла 500 млн долларов. Главный финансовый директор клуба «Eagles» Дон Смоленски тут же заявил, что ни в один стадион НФЛ еще не было вложено такое количество частных средств, что переговоры шли с двумя администрациями мэра и что команда никогда не собиралась покинуть Филадельфию (хотя, если бы тренировочную базу перевели за городскую черту, город лишился бы значительной части налогов с зарплаты).

Все шло прекрасно. В мае 2001 года Лурье и Бэннер расширили полномочия Рейда и присвоили ему новый титул исполнительного вице-президента по футболу. В 2001—2002 годах победные сезоны «Eagles» привели их к участию в плей-офф и оправдали поддержку, оказанную всеми теми, кто вложил в них свое время и силы. Они выигрывали даже тогда, когда Донован Макнабб вышел из игры из-за травм; они выигрывали, даже несмотря на правила НФЛ, которые отбивали вкус к победе. «Мы хотим опровергнуть всеобщее убеждение, что правила НФЛ не позволяют показывать хорошую игру и добиваться долговременного успеха», — говорил Бэннер.

«Мы проповедуем командный дух. Команда, команда, команда, команда, команда», — делился со мною Энди Рейд, отстукивая это

слово пальцем по подлокотнику своего кожаного кресла во время моего визита в его офис.

Важной частью коренного перелома было воспитание командного духа. Джо Бэннер серьезно считал, что «мастерство спортсмена не имеет никакого значения, если в команде плохая обстановка». Клуб «Eagles», толкуя «обстановку» буквально, создал материальные условия для укрепления нужного духа.

На стадионе и на тренировочной базе «NovaCare Complex» были построены совершенно одинаковые раздевалки, украшенные деталями вишневого цвета, со сводчатыми потолками и без колонн, потому что Энди Рейду нравилось открытое пространство. Как напоминание о гордости за свою команду, на всем, включая ящики для мусора, красовались логотипы «Eagles». Кафетерий располагался в самом центре комплекса «NovaCare». В зале, который был рассчитан на 200 человек (в первых рядах были установлены большие, рассчитанные на рослых футболистов кресла), каждые несколько месяцев для семей спортсменов показывали кинофильмы, например «Китайский квартал» в декабре 2003 года. Когда фитнес-центр не был занят игроками, им могли пользоваться все желающие. Служащие с окладом 20 тыс. долларов в год имели возможность заниматься в том же центре, что и спортсмены, получавшие по 6 миллионов. Футболисты имели и многие другие блага, включая услуги персонального помощника в лице Карен Герстл, у которой был специальный стол с 53 ячейками для хранения и передачи сообщений спортсменам от их жен и подруг. На лужайке, расположенной неподалеку от раздевалки, имелась кухня, столы для игры в пинг-понг, домино, компьютеры и телефонные коммутаторы.

Все это вызывало у игроков «Eagles» желание собираться вместе в «NovaCare» в свободное от работы время и еще больше спланивало их. Энди Рейд часто ночевал в своем офисе на надувном матрасе; иногда к нему присоединялась его пятнадцатилетняя дочь, и они делали себе молочные коктейли.

В вестибюле первого этажа комплекса «NovaCare Complex» в знак уважения к Мартину Лютеру Кингу, матери Терезе и Джонасу Солку висели их портреты — а не обычные образцы для подражания для футболистов команды НФЛ. Портреты легенд футбола были сосланы в коридоры. Лурье хотел этим сказать, что ценности команды высоки, что

здесь считают идеалом тех, «чьи жизни были олицетворением лидерства, решимости, убежденности и мужества... тех, кто прошел через трудности, бросив им вызов, и, несмотря ни на что, победил».

Сезон 2003 года был для «Eagles» сражением с трудностями и проверкой, действительно ли команда прошла переломный момент. Команда проиграла первые две игры, причем важнейшие. Первый удар обрушился в матче против команды «Tampa Bay» на торжественном открытии стадиона «Lincoln Financial Field». Матч транслировался по национальному телевидению и представлял собой прекрасный шанс для Филадельфии и всего клуба «Eagles» показать, на что они способны. Люди работали день и ночь целыми месяцами, чтобы подготовить новый, чисто футбольный стадион, особенно учитывая факт, что теперь всей работой руководила администрация клуба «Eagles»: нанимала специалистов и осуществляла контроль над работой службы безопасности, билетеров, контролеров, персонала по оказанию услуг гостям. (Просьба Энди Рейда о программном обеспечении его компьютерной системы AVID была по сравнению с требованиями технологического оснащения стадиона довольно скромной.) Второе поражение «Eagles» потерпели от команды «New England Patriots» в игре, которую показали в воскресной передаче всей стране.

Бэннер сказал, что «Eagles» названа единственной командой, которая начала сезон с двух громких поражений, при этом не впала в панику и сохранила полное спокойствие. Мы спросили Энди Рейда, как он справлялся с этой ситуацией, а он в ответ только рассмеялся: «Выхожу на улицу в полной темноте, рано утром или поздно ночью. Прячусь от людей». На самом деле он занялся тем, что настроил команду на работу над основами мастерства. Он решил сделать шаг назад, отказаться от мудреной тактики, требующей навыков, которые игроки еще не успели наработать, и вернуться к основам: «Пора снимать смокинги, надевать джинсы и приниматься за работу». Кроме того, он использовал свой метод «опоры на ключевых футболистов» (включая работу комитета игроков), для того чтобы «нанести поражение поражениям и от негатива перейти к позитиву». Donovan McNabb ясно видел свои задачи. В разговоре со мной он сказал: «От квотербека все ждут подвигов как на поле, так и за его пределами; на самом же деле нашей главной силой являются годы совместного роста. То, как мы играли

наши первые матчи, навсегда вселило в нас уверенность. Мы знаем, как не пасовать перед трудностями, тренироваться и добиваться своего. Мы всегда верны своему курсу. Первые два поражения помогли нам понять, что мы больше не хотим проигрывать».

«Eagles» выиграла следующие две игры, но затем вновь проиграла команде «Dallas Cowboys». Рейд применил еще один из своих знаменитых приемов, которые принесли победу в игре 2000 года против команды из Далласа. На этот раз команда Далласа пришла в себя, перехватила мяч, завоевала решающие очки и закончила игру со счетом 23:21, то есть победой над «Eagles», а в октябре проиграла со счетом 2:3. Бэннер тогда сказал: «Даже Энди задавал себе вопрос, неужели то, что он сделал, стоило нам победы. Мы с Джеффри отправились в раздевалку и сказали, чтобы он без колебаний делал это и в будущем. На что он ответил: „Вы меня знаете, так что за это не волнуйтесь“. Нашей тактикой всегда было активное нападение. Нельзя проигрывать из-за страха, что проиграешь».

Однажды в понедельник в конце октября, когда команда добилась того, что соотношение побед и поражений стало 4:3, я беседовала с Джо Бэннером, и ему позвонил Энди Рейд, чтобы согласовать с ним содержание традиционного пресс-релиза. Бэннер хотел отдать должное феноменальной работе «Eagles» по преодолению трудностей, таких как большое количество начинающих игроков, вынужденных не участвовать в играх из-за травм. Бэннер хотел, чтобы прозвучало: «Мы полны решимости и готовы к новому рывку».

И рывок состоялся. Начав сезон с двух громких поражений, «Eagles» взмыла на вершину турнирной таблицы своей лиги. В декабре, когда соотношение побед и поражений было 11:3 и за плечами клуба было девять побед подряд, Донован Макнабб сказал: «Мы были уверены в себе, и мы были вместе».

Эта уверенность была с «Eagles» в игре за звание чемпиона против команды «Carolina Panthers», но агрессивные игроки «Panthers» навалились на Макнабба, и его травмы стали одной из серьезных причин поражения «Eagles» и третьей по счету неудачей в борьбе за чемпионский титул. Команда «Panthers», а не всеми обожаемая «Eagles» стала участницей матча за Суперкубок. По всей Филадельфии прокатилась волна гнева и переживаний из-за очередного досадного промаха. Не

подорвет ли это веру «Eagles» в свою команду, выстроенную за годы коренного перелома?

Игроки «Eagles» могли утешиться тем, что команда «New England Patriots», победившая «Panthers» на Суперкубке 1 февраля 2004 года, прошла тот же длинный путь, воспитывая своих футболистов в духе победителей и исповедуя те же ценности. Владелец команды «Patriots» Роберт Крафт приобрел свою команду в том же самом году, когда Джеффри Лурье купил «Eagles». Он начал работать тоже в не блещущей талантами команде, которая была вынуждена тренироваться на ужасных спортивных объектах и имела таких же обозленных болельщиков, что и «Eagles». Оба проявили деловую смекалку в вопросах, касающихся зарплаты футболистов, начали кампанию по получению поддержки общественности и финансированию строительства ультрасовременных стадионов и воспитывали у футболистов твердость характера, спаянность и чувство ответственности перед жителями своего города. После неудачных стартов с неудачными тренерами оба пригласили тренеров-лидеров: «Patriots» — Билла Беличика, а «Eagles» — Энди Рейда, известных не чрезмерными личными амбициями, а умением превращать игроков в настоящих лидеров.

«В „Eagles“ хорошие ребята», — сказал мне как-то заместитель председателя клуба «Patriots» Джонатон Крафт, утверждая, однако, что игрокам «Patriots» начинать свой путь к успеху было еще труднее: репутация и спортивная база у них были хуже, болельщиков — меньше, а добились они в конце концов больше, чем «Eagles». Конечно, две победы «Patriots» в матчах на Суперкубок за три года поставили их в один ряд с самыми лучшими футбольными клубами в истории. Но их путь к коренному перелому не так уж сильно отличался от пути «Eagles»: сначала наводился порядок во всем футбольном хозяйстве, но затем упор был сделан на поддержании постоянного высокого уровня мастерства, которое позволило «Patriots» забыть о поражениях в начале сезона. В конце концов, «Eagles» с 2000 года выиграла больше рядовых игр чемпионата, чем все другие команды НФЛ, включая «Patriots».

Начало коренного перелома, или Ранняя агония

Команды «Patriots» и «Eagles» взмыли высоко, пройдя все трудности первоначального этапа коренного перелома, и сумели воспитать у себя культуру победителей, основанную на ответственности, взаимодействии и инициативе — краеугольных камнях уверенности, речь о которых подробно пойдет в последующих трех главах. Уроки, извлеченные из первоначального опыта «Eagles», позволяют увидеть, как важно лидерам коренных перемен обладать запасом стойкости и упорства, чтобы решать проблемы, гораздо более глубокие, чем они предполагали; преодолевать скептицизм по отношению к их способности сдержать свои обещания; принимать трудные и неприятные для окружающих решения; научиться не поддаваться искушению считать желаемый успех за действительный и учитывать разницу во времени между внутренними реформами и собственно победой.

«Eagles» застряла посреди трех типов ситуаций, ведущих к коренному перелому. Положение «Eagles» было довольно серьезным, но не настолько, как у тех групп, которые находятся в критической ситуации, либо в тяжелом кризисе, либо еще недостаточно больны.

Первая категория безнадежна. Повороты к коренным изменениям, истории которых я изучала, не осуществлялись до тех пор, пока больной организм не достигал состояния смертельной опасности. Компания Continental Airlines выкарабкалась из нескольких банкротств, но все еще продолжала тратить деньги попусту. Крупный британский промышленный конгломерат Invensys был в нескольких шагах от неминуемого дефолта по своим финансовым обязательствам. Общественный центр здоровья Даймока (Dimock Community Health Center) в Бостоне представлял собой некоммерческую организацию, пытающуюся выбраться из неприятной ситуации: ее имуществом управляли по решению суда, поскольку она была неспособна выплатить свои долги. Бейсбольный клуб «Montreal Expos» был передан Высшей бейсбольной лиге, чтобы она либо закрыла его, либо управляла им.

Второй тип организаций начинает предпринимать шаги для поворота к коренным изменениям, когда потеря внешней уверенности наконец вынуждает владельцев предприятия или совет директоров кор-

порации искать пути выхода из ситуации, но это происходит еще до очевидного кризиса. Подобные организации отправляются на рынок в поисках руководителей, которые оказались бы в силах положить конец череде неудач и вернуть все на круги своя, но они не при смерти. Такими организациями являются корпорации Gillette и Seagate, Медицинский центр Вашингтона и футбольный клуб «Eagles».

Для третьего типа организаций коренной перелом — это непредвиденный побочный продукт нормального развития событий, таких как смена власти. Старый генеральный директор уходит в отставку в лучах славы, оставляя за собой шлейф проблем, с которых начинается цикл спада. Когда в 2000 году Джон Бёрт передал бразды правления Грегу Дайку, Би-би-си (Британская вещательная корпорация) тоже находилась в такой ситуации: она была не то чтобы больна, но и не в полном здравии. Компании General Electric коренные изменения нужны были всякий раз, когда назначался новый генеральный директор, рассказывал мне один из управляющих, посвященный в тайны корпорации; Джек Уэлч начал свою руководящую деятельность с перетряски всей компании, а когда он передал власть Джеффри Иммельту в 2000 году, то это стало началом нового коренного перелома. Обычная смена генеральных директоров компаний часто провоцирует коренные изменения, даже когда доподлинно известно, что новым начальником унаследована совершенно здоровая организация. Как раз это я наблюдала, когда Дэвид Ли (псевдоним одного управляющего General Electric, предпочитающего не раскрывать своего имени) взял на себя руководство ослабевающего подразделения преуспевающей компании, дела которой повсеместно вызывали всеобщее одобрение.

Намного легче привести что-либо в порядок, когда, как в подразделении Ли, еще не произошло ничего серьезного, чем восстанавливать всю систему, ослабевшую настолько, что она находится или в реанимации, или в судах по поводу банкротства. Но часто бывает наоборот. Казалось бы, что проблемы легче решать, когда все еще не зашло слишком далеко, и тем не менее идея глобальных перемен — если ситуация еще не смертельна — может вызывать больше протестов. Те, кто по-настоящему больны, хватаются за соломинку, и они слишком слабы, чтобы сопротивляться. Более приемлемо и гораздо легче в порыве отчаяния (хотя и менее гуманно) рубить, сжигать, разрушать, увольнять

и начинать все заново. Отчаяние заставляет смириться с экстремальными мерами; страдающие тучностью просто заматывают себе рот, чтобы в него ненароком не попал ни один лишний кусочек, в то время как имеющие несколько лишних килограммов вынуждены изнурять себя диетами. Но когда не существует договоренности по поводу того, что системе действительно необходимы коренные изменения и что неудачи — не просто неприятные моменты или неправильная экономическая политика, а нечто совсем другое, тогда лидерам коренных перемен приходится решать более сложную задачу.

Одиночество бегущего на длинную дистанцию агента перемен

Управляющий по имени Дэвид Ли знал, что убедить окружающих в необходимости перемен к лучшему трудно, когда катастрофа еще не представляется неминуемой. Может быть, именно поэтому он и чувствовал себя так одиноко в первый год своей поразительно успешной работы по наведению порядка во вверенном ему подразделении. Как и Джеффри Лурье, он обнаружил, что ситуация действительно хуже, чем все предполагали, но, в отличие от Лурье, он не был высоким начальником. И казалось, никто в его подразделении не считал, что нужны коренные изменения: ни его непосредственный босс, который ввел его в компанию, не уполномочив на осуществление этих перемен, ни самый главный босс корпорации. И конечно, так не считали служащие самого подразделения компании General Electric, которые привыкли к тому, что начальство похлопывает их по плечу, и были довольны своей жизнью.

Ли вскоре понял, что система прогнила, но ее слабость была скрыта положением на рынке, близким к монопольному, которое, увы, шло к концу. Главный конкурент, находящийся на другом конце земного шара, становился все сильнее и сильнее и постоянно выбрасывал на рынок новую продукцию по более доступной цене. Хотя отчетная прибыль оставалась все еще высокой, рентабельность капитала была низкой и продолжала падать. Если бы эта тенденция продолжалась, то конкурент вскоре обошел бы подразделение Ли по всем позициям.

Ли объехал разбросанные по всему свету филиалы компании и обнаружил, что проблемы были везде. Завод в Европе изрядно доплачивал своим рабочим за работу во внеурочные часы, так как они часто сказывались больными и просили своих напарников отработать за них по внеурочной ставке. Эти частые замены были достаточно подозрительны. Офис в Японии отличался своей элегантностью и безлюдностью. Когда Ли поинтересовался, как часто туда заходили покупатели, секретарь, встречающая посетителей у входа в офис, сообщила, что это бывает раз в неделю, а то и в две из-за партнерства с японской торговой компанией, куда теперь шли покупатели заключать сделки с этим подразделением. Покупатели из Японии частенько наведывались в Соединенные Штаты в отдел продаж компании, но не для того, чтобы сделать заказ, а потому что их там поили, кормили и развлекали поездками на роскошные курорты для игры в гольф. Вернувшись домой, Ли обнаружил раздутый штат руководителей всех мастей, которые в большом количестве собирались для обсуждения всякой мелочи, но при этом никто из них не был способен решить простую проблему. Финансовому директору, казалось, не составляло особого труда представить по просьбе генерального менеджера любые цифры, но необязательно реальные.

Здесь было столько дурных привычек, что ему хотелось уволить половину менеджеров. Его начальник, опасаящийся плохих отзывов прессы по поводу сокращений, сказал, что он может уволить только 10% служащих. Ли считал, что у него есть веские экономические причины, для того чтобы проявить твердость и навести порядок, поэтому не послушал шефа и сделал по-своему: закрыл офис в Японии, сократил бюджетные отчисления для отдела продаж и уволил часть продавцов, которые знали только, как развлекать. Он провел жесткие переговоры с профсоюзом по поводу сокращения выплат в Европе за внеурочную работу, вместо этого выделяя рабочим дополнительные 10% обычными чеками и контролируя тех, кто отсутствовал по болезни, с помощью телефонных звонков им домой (и если те не отвечали, высылал к ним сослуживцев на мотоциклах для проверки). Ли чувствовал, что теперь он был в немилости практически у всех.

Все это было довольно смело осуществлено по единоличному решению босса⁹⁶. Каждый такой шаг, безусловно, снижал расходы, но,

конечно, мог еще больше настроить работников или покупателей против Ли. А приобретение полезных привычек занимает больше времени, чем сокращение числа вредных; изменение культуры требует прохождения большого пути, в ходе которого многим людям приходится менять свое поведение, чтобы двигаться в нужном направлении. Поскольку Ли очистил организацию от перенасыщенности чиновниками высшего уровня, у него появилась возможность наделить полномочиями талантливых людей, занимавших более низкие должности, которые из-за бюрократических препон не могли выбиться в люди, но теперь были способны увереннее брать на себя более сложные задачи. И все же им не хватало уверенности друг в друге, для того чтобы стать настоящей командой. Если вы не будете потворствовать желаниям своих подчиненных, а вместо этого предложите им добиваться реальных целей и получать награды за успехи, не стоит рассчитывать на их немедленное понимание и быстрые результаты. Чувство уверенности не сразу становится частью действительности. Шум из-за сокращений поднялся такой невероятный, что на первых порах люди не понимали основной сути реформ, которые открывали перед ними новые возможности: если все постараются добиться в своей работе успеха, то получат и лавры победителей.

Около года Ли был удручен. Он считал, что все ненавидят его, и, похоже, так оно и было. Постепенно на горизонте показались сторонники его стратегии из числа тех, кого он недавно продвинул по служебной лестнице. День за днем росло доверие работников к системе, потому что методы, которые они усвоили на тренингах, давали великолепные результаты как на производстве, так и на рынке. В итоге через 18 месяцев после прихода в компанию Ли, по мере того как стали улучшаться результаты, в ней несравнимо повысился моральный дух. Менее чем за три года производительность труда повысилась в гораздо большей степени, чем требовалось, чтобы обогнать главного конкурента, а оборот капитала увеличился втрое. Ли одержал победу в проведении коренных перемен в компании, и позднее те, кто его критиковал, стали его верными сторонниками. Победа — прекрасный способ найти новых друзей.

Один переходный период не похож на другой, но все они — те же самые

Я могу указать на различия между коренным переломом в подразделении Ли, являющемся частью гигантской мировой корпорации, и в команде «Philadelphia Eagles», или, если угодно, между любыми двумя переломными моментами, будь они личные, организационные или национальные по масштабу, потому что каждая ситуация по-своему уникальна. Лурье был владельцем, в то время как Ли — наемным работником, который подчинялся воле своего начальства. Лурье необходимо было показать преданность одному городу, Ли — людям, разбросанным по всему свету. Каждый шаг Лурье немедленно привлекал внимание прессы, тогда как Ли оставался в тени. Лурье хотел снискать любовь среди подчиненных, Ли действовал так, будто их мнение его совершенно не интересовало. И конечно, конкретные технические трудности, которые необходимо было преодолеть, у них были различного свойства, хотя тренеры «Eagles», по моему представлению, так же взялись бы за проблему дисциплины среди сотрудников, от действий которых зависел успех всего предприятия.

Все эти различия в контексте и деталях иногда заставляют людей считать, что каждый коренной перелом уникален, ибо он заключается в поиске и решении очень специфических проблем. Но каждый коренной перелом начинается с одного и того же: реформаторам предстоит принимать неприятные для работников решения для устранения ситуации, опасность которой ранее никто не хотел признавать, и в то же время восстановить уверенность этих же работников в том, что успех можно вернуть.

Наиболее популярными являются концепции коренных переломов, при которых вооруженные до зубов ребята приходят в город, для того чтобы не оставить там камня на камне: они ведут себя как консультанты, получившие приказ пленных не брать, или как оккупанты. Консультанты переломного периода известны тем (и ненавидимы за то), что в результате их деятельности уменьшается «поголовье» и устанавливается жесткий контроль за финансами компании. Самыми яркими примерами являются Данлап по прозвищу Пила Эл, который перекроил компанию Sunbeam, не оставив на ней живого места, или, еще раньше,

Нейтронная бомба Джек (Уэлч), который, как поговаривали, в течение первых нескольких лет работы в качестве генерального директора General Electric уничтожил все живое, но оставил нетронутыми здания, а впоследствии стал живой легендой большого бизнеса. Но чаще всего началом коренного перелома, в качестве первого шага для восстановления внешней поддержки, становится смещение с должностей высшего руководства.

В поисках лидера: новая метла или волшебная палочка?

Лидерам, которые не оправдали надежд своих подчиненных, трудно вывести их на путь успеха. Это одна из причин того, почему коренные перемены часто начинаются со смещения руководителей с их должностей. Помочь компании обрести новые надежды могут новые лидеры, не запятнавшие своего имени ни старыми грехами, ни прежней политикой и не испытывавшие недовольства и негативного отношения, свойственного полосам неудач. Как говорится, берется новая метла, чтобы чисто мести.

Что же мешает бывшим руководителям заметить то, что лидеры переломного момента видят сразу? Неужели они так глупы? Этот вопрос задают мне некоторые мои студенты курса MBA, изучающие проблему в ретроспективе, со всеми фактами, разложенными по полочкам. Но, очевидно, если некоторые из самых компетентных менеджеров одной из наиболее преуспевающих мировых компаний, а именно General Electric, не замечают того, как у них накапливаются тенденции, ведущие к большим проблемам, то дело не в компетентности этих людей. Просто существует ряд других причин, ответственных за то, что люди, оказавшись в плену неудач, никак не могут из них выбраться. Часто трудно представить, как работает система в целом, если имеешь отношение лишь к одной ее части. Затруднительно собрать все бусины на одну нить, если все они принадлежат разным людям. Картина, которая предстает во всей своей красе перед лидерами переломного момента, часто хуже, чем все думали, из-за того, что никто до этого не

пытался сложить все ее части вместе. Как я уже говорила, те, кто терпят поражения, избегают диалога и скрывают факты.

Бывшие лидеры уже не пользуются доверием, тогда как новые всем своим видом говорят, что груз старых ошибок лучше оставить в прошлом. Даже если руководители, которые находились у руля во времена спада, признают ошибки и с готовностью принимают новые методы работы, они практически не могут зарядить компанию энергией, необходимой для коренных перемен. Прежде всего, люди обычно воспринимают такие действия старого шефа как самооправдание, имеющее целью переписать историю набело. В конце концов, если старый генеральный директор ошибался до этого, почему люди должны верить, что он или она принимает правильное решение сейчас? О коллегах, выносящих на обсуждение сложные вопросы, думают, что они «себе на уме» и преследуют только свои личные цели, а это еще раз доказывает наличие в коллективе, переживающем полосу неудач, чувства недоверия друг к другу. Напротив, тех, кто только что пришел в компанию, считают объективными (даже когда они явно небеспристрастны).

Как сказал бывший главный операционный директор Continental Airlines и партнер Гордона Бетьюна в его успешной работе по проведению коренных перемен в этой компании Грег Бреннеман, старый лидер и его окружение «увязают в болоте надуманных идей, из которого не видят никакого выхода. Обычно они не хотят брать на себя ответственность за неудачи компании и пересмотреть неправильные решения, принятые в прошлом. Это уже их личные амбиции... Никто в компании больше им не доверяет. Они загнали нас в эту дыру, откуда у них возьмутся идеи вытащить нас отсюда?»⁹⁷ Бывший вице-президент Соединенных Штатов Эл Гор, когда его спросили, почему он не стал баллотироваться в президенты в 2004 году, заметил, что ему пришлось бы постоянно участвовать в дискуссии о причинах своей неудачи в президентской гонке 2000 года, в то время как его партия должна неутомимо выстраивать будущее.

Новым лидерам лучше удастся высвободить созидательную энергию компании, потому что они не были ее составной частью. Здесь главное — обозначить проблемы, которые долго замалчивались, хотя каждый из сотрудников мог о них знать, но полагал, что только он один их замечает, — явление под названием «коллективное неведение»⁹⁸.

В компании Gillette, к примеру, после успешной реорганизации в 2001 году высшие руководители говорили друг другу, что они давно все знали о проблемах компании: она затоваривала торговую сеть своей продукцией, крайне редко выпускала новую продукцию и совершенствовала уже существующую и ошибочно распространяла свою стратегию производства и продажи лезвий и бритв на другие категории продукции, особенно батарейки «Duracell». Директор европейского отделения группы компаний Gillette заявил: «Я абсолютно уверен, что ни один человек в нашей корпорации ни на минуту не сомневался в том, что мы должны покончить с перенасыщением торговой сети нашей продукцией». Однако, как мы увидим в следующих главах, ничего не сдвигалось с мертвой точки, до тех пор пока не пришел новый генеральный директор Джим Килтс, который назвал вещи своими именами и изменил модель поведения.

Давайте на одно мгновение предположим, что люди прекрасно осознают, в чем заключаются некоторые проблемы. Это вовсе не значит, что они готовы их решать. Так, страдающие избыточным весом люди знают, что не должны переедать, а игроки проигрывающих команд — что им не хватает спаянности в игре. Они могут понимать это на уровне теории, но быть неспособными совершить позитивные шаги на практике — обычный разрыв между знанием и действием⁹⁹. Исследуя мир спорта и бизнеса, я просила людей высказать свое мнение о том, какая роль в достижении успеха отводится руководителям, а какая — каждому из их подчиненных. Неудачники давали те же советы, что и удачливые люди. И это неудивительно: они читают те же книги (включая и мои), изучают модели поведения тех же лидеров, слушают рекомендации тех же тренеров на занятиях по мотивации.

Так почему знание теории не воплощается на практике? Рассмотрим, как много преград на пути к действиям встает из-за инерции цикла поражений. Иногда барьером является недостаток воображения, необходимого для принятия спасительных решений, временами это пассивность из-за боязни наказания, полученная в наследство от опыта неудачной деятельности; иногда это недостаток власти. Один менеджер высшего звена компании, пытающейся вырваться из цикла неудач, поведал мне об «укоренившемся в его компании понятии, что брать на себя риск что-то изменить, почувствовать в себе силы и воз-

возможность сделать хорошо... нехорошо. Поэтому даже когда люди осознают, что должны что-то предпринять или как-то отреагировать и, таким образом, решить проблему, они не делают этого, боясь совершить ошибку или быть за это наказанными». Обстановку в испытывающем трудности конгломерате Invensys его новый генеральный директор Рик Хейторнтвейт охарактеризовал так: «Все знали о существующих проблемах, но сама политика компании не позволяла им предпринимать что-либо для их решения. Общение сотрудников сводилось к обмену колкостями между враждующими группировками. Некоторые работники владели ситуацией на техническом уровне и могли предотвратить принятие заведомо неправильных решений, но за пределами своей специализации они не были достаточно компетентны, чтобы влиять на ход событий. Они знали, что перемены нужны, но не имели ясного представления о том, как их осуществлять». Новым руководителям легче устранять барьеры, возведенные прежними боссами, и открыть путь к новому, более свежему восприятию ситуации, которое может быть еще «свежее» в том случае, если новый руководитель приходит «со стороны» или вообще из другой отрасли¹⁰⁰.

До сих пор мы вели речь только в пользу новых лидеров. Здесь есть, пожалуй, одна проблема. У нового руководителя нет при себе волшебной палочки, способной творить чудеса. Более того, замена генерального директора или увольнение главного тренера является характерным признаком именно периода продолжительного спада. Тогда почему подобное начало коренного перелома представляется нам таким замечательным?

Как мы уже видели, циклы спада известны своими быстрыми перестановками на директорских должностях. Они практически не успевают распаковать свои вещи, как их уже выставляют прочь. Каждый новый генеральный директор произносит свою приветственную речь, обещая, что на этот раз все будет по-другому и что компания снова станет процветающей.

Но если так много людей сменяют друг друга у микрофона, говоря одно и то же, как можно поверить тому, что на этот раз перемены к лучшему действительно произойдут? Что заставит скептиков, наблюдающих, как крутые парни приходят и уходят, попридержать свой острый язык и дать надежде шанс?

В своей чрезвычайно поучительной книге «В поисках спасителя корпорации» («Searching for a Corporate Savior») мой коллега Ракеш Хурана серьезно предупреждает об опасности, которая подстерегает корпорацию, возлагающую все свои надежды на одну харизматическую личность, и предлагает читателю убедиться в том, что смена ее генерального директора совсем не обязательно ведет к улучшению ее работы. Точно так же замена тренера или менеджера спортивной команды не способна автоматически превратить спортсменов из безнадежных неудачников в бесспорных победителей.

Прежде чем у штурвала компании Continental Airlines стал Гордон Бетьюн, компания сменила 10 генеральных директоров, по одному в год. Команде «Prairie View Panthers» во времена их «великой засухи» давали нового тренера раз в два года, а Ч. Л. Уиттингтон не продержался и года. Добавим к опыту Continental Airlines и «Prairie View Panthers» историю команды «Anaheim Mighty Ducks» — за 10 лет команда сменила шесть главных тренеров, о чем я расскажу ниже в этой главе, — и мы можем легко заключить, что только каждый пятый новый руководитель добивается успеха в своих начинаниях.

Очевидно, что сама по себе смена генерального директора не обеспечит успешного переломного момента; необходимы и другие изменения. Какие же?

Новые деньги и новые идеи, или Материальные признаки уверенности

Когда руководитель в своем общении с подчиненными всячески подчеркивает, что верит в их способности, это является ключом к началу возрождения в них уверенности. Такая уверенность не появляется в результате раздачи пустых обещаний; здесь необходимо осязаемое доказательство, что кто-то желает вложить в этих людей свои деньги и силы, а также дать им возможность проявить себя в чем-то новом. Если руководитель изыскивает средства для инвестирования, то тем самым он демонстрирует свою веру в этих людей. Когда до победы еще далеко, нужно иметь несокрушимую убежденность в том, что даже в существующих

ющих на сегодняшний день печальных обстоятельствах пораженная недугом система не безнадежна.

Возможно, больная система и нуждается в хирурге, который отсечет все лишнее и тем самым положит конец ненужным расходам, однако, если дело только этим и ограничится, утечка средств на какое-то время будет приостановлена, но это еще отнюдь не означает, что система повернула на победный путь. В переломный момент искусство руководителя заключается в том, чтобы знать, как удалить ненужные ветки, не повредив самого дерева, докопаться до истинных причин, произвести системные изменения и дать дереву новую жизнь. Здесь нужен настоящий целитель.

Исцеление Общественного центра здоровья

Истинным началом коренных изменений в Общественном центре здоровья Даймока, находящемся в центральной части Бостона, явилось отнюдь не сокращение расходов лицом, уполномоченным управлять его имуществом по решению суда. Все началось с того, что социальный работник и администратор Джеки Дженкинс-Скотт согласилась работать с ним бок о бок в качестве нового генерального директора и вселила во всех надежду, возродившую веру в будущее этого медицинского учреждения.

Центр Даймока обанкротился несколькими годами ранее, став одним из первых некоммерческих учреждений, которое постигла такая участь. Его долги включали задолженности по налогам, плату за печное топливо и электричество — долги, которых лучше не иметь. Этот медицинский центр истратил весь свой скромный дарственный фонд, а к тому моменту, когда Дженкинс-Скотт в 1983 году впервые посетила его, назначенный судом управляющий сократил расходы до предела. Кроме того минимума, который был необходим для деятельности Общественного центра здоровья Даймока, сокращать больше было нечего. Дженкинс-Скотт направили в это медицинское учреждение, чтобы она либо реанимировала его после банкротства, либо уладила дела после окончательного краха.

По ее словам, «было нечто привлекательное в самом духе этого учреждения, во всей окружающей обстановке». Впоследствии она вспоминала: «Здания были старыми, стены ходили ходуном, и все-таки это было историческое место; все соответствовало друг другу: и эти женщины, и афроамериканцы, которые выложили эти стены, и долгая жизнь этих стен. И тогда я подумала: „Нет, мы просто не можем позволить, чтобы все это пропало“. Работники центра Даймока были преданы своему делу и трудолюбивы. Они оставались на своих рабочих местах, несмотря на отсутствие прибавок к зарплате и плохое оснащение, надеясь, что когда-нибудь администрация изменит положение к лучшему в интересах тех людей, которым они служат. Руководство было немногочисленно и пребывало в угнетенном состоянии. Однако Дженкинс-Скотт не могла позволить отчаянию одержать верх: «Я чувствовала, что этого нельзя допустить. Ведь было бы просто ужасно увидеть в нашем районе эти дома с заколоченными дверями и окнами. Сами здания были красивы, но находились в плохом состоянии».

Мы беседовали с высоты 20 прожитых лет, минувших после того как в центре Даймока произошел поворот в сторону успеха, принесший ему славу лучшего местного медицинского учреждения страны и знакового явления в современной американской истории. Здесь были впервые разработаны новаторские программы, рекомендованные в качестве образцов для всех подобных учреждений Америки. Центр посещали кандидаты в президенты страны, губернаторы штатов ставили партнерство с ним себе в заслугу, а в его довольно разношерстный попечительский совет входили знаменитые руководители самых известных корпораций в штате Массачусетс. В 2004 году Дженкинс-Скотт собиралась передать оправившийся от серьезного недуга медицинский центр новому генеральному директору и перейти на работу в Уиллок-колледж (Wheelock College) в качестве президента.

Все это было потом, а тогда жизнь центра была под вопросом. Но там, где уполномоченный видел только возможность урезать расходы, Дженкинс-Скотт разглядела потенциал для роста. В частности, она выяснила, что некоторые расходы связаны с самим управляющим, например с его зарплатой. А еще она поняла, что людям нужна надежда. В центре Даймока работали врачи основных медицинских специальностей: врачи для взрослых, стоматологи, окулисты, педиатры, гине-

кологи. Здесь также принимали не имеющих профессиональной подготовки малоимущих людей для обучения таким медицинским профессиям, как зубной техник и помощник медицинской сестры. В то время основные медицинские услуги предоставлялись в огромном темном скучном зале, вдоль стен которого стояли кресла. Кондиционер отсутствовал. В местах, где протекал потолок, стояли ведра. Сотрудники кивали один на другого: работа врачей клиники не приносит достаточного дохода, а администрация сорит деньгами. Присутствие управляющего ставит всех в зависимое положение: люди не могут брать на себя ответственность за будущее своего учреждения.

«Наш управляющий разбирался в бизнесе, но не в людях, — отмечала Дженкинс-Скотт. — Он мог взглянуть на ведомость и отдать распоряжение: „Здесь урежьте на 20%“. Это вызывало всеобщий страх. Управляющий стал как сам Господь Бог или Большой Брат. С ним нельзя было поспорить. Какая уж тут команда для возрождения центра Даймока».

Она поклялась покончить с единовластием назначенного судом лица. Прежде всего Дженкинс-Скотт обратилась в этот самый суд с просьбой назначить ее вторым управляющим, чтобы у нее была возможность участвовать в принятии решений, касающихся финансов. Она рассказывала: «Судья оказался человеком вполне разумным, очень понимающим и достаточно либеральным, чтобы согласиться с этой идеей. И вот через полгода после моего прихода на эту работу я стала вторым начальником. Я убедила управляющего в том, что отныне суду необходимо представлять два отчета. Он отчитывался по финансам, я же размышляла о будущем нашего учреждения. Людям надо было дать понять, что руководство в состоянии сделать что-нибудь дельное». Человек, чьи полномочия она хотела разделить, отличался от нее во всех отношениях: «Мне было тридцать три года, и я афроамериканка, а он белый мужчина пятидесяти трех лет от роду. Я стала подозревать, что одному из нас придется уйти».

Дженкинс-Скотт излучала надежду, которая привлекла новые средства. Она внесла свежую струю и зарядила энергией правление центра путем добавления в совет новых членов, которые в свою очередь привлекли поддержку извне. Пока люди думали, что центр закроют, у него не было будущего. Поэтому появление в руководстве известных людей

возродило в сотрудниках чувство уверенности, заставило окружающих смотреть на центр другими глазами и обеспечило приток новых средств. Она работала над совершенствованием и расширением списка предоставляемых медицинских услуг, потому что это было главным фактором достижения успеха. И она также занималась вопросами улучшения условий труда: «Все имеет свое значение. Когда люди хотят, чтобы в их учреждении наладились дела, они выражают это таким образом: „А почему мы не можем устранить эту протечку?“» Выяснилось, что в центре фактически используется только одна треть из общей площади 18,5 тыс. квадратных метров. Если сдать всю лишнюю площадь в аренду, можно на заработанные деньги отремонтировать все помещения центра.

Эти планы нашли понимание у членов правления, которые помогли привлечь внешних партнеров, готовых вложить средства в возрождение центра Даймока. Адвокат и многолетний член правления Джозеф Фистер вспоминал: «Мы предлагали только то, чего могли реально достигнуть».

Другой ветеран правления и директор по инвестициям компании CIBC World Markets Ричард Карофф рассказывал: «Джеки убедила всех, что ничего невозможного нет. Она просто излучала энергию и заражала всех своим энтузиазмом. Она стучалась в двери, которые остальные обходили стороной, и обращала новые связи в доллары».

Покончить с упадком духа

Команды Джеки Дженкинс-Скотт и Джеффри Лурье — Джо Бэннера взяли за возрождение запущенных организаций, похожих по масштабу, но с разными финансовыми перспективами. Они вкладывали деньги в развитие материальной базы, чтобы поддержать людей, от работы которых зависел будущий успех. Это способствует созданию более позитивного эмоционального настроения и дает людям как надежду, так и средства для достижения намеченной цели. Вот почему нередко на ранних этапах коренного перелома для поднятия духа красились стены и улучшался внешний вид объектов. Блестящие перспективы — это только слова, тогда как оснащение и отделка бросаются в

глаза каждую минуту и существенно влияют на качество работы каждый день.

Для возрождения личной уверенности важен не источник новых капиталовложений, а тот факт, что вновь назначенные руководители хотят и могут найти способы поддержать людей и потратить деньги на улучшение условий их труда. Лурье вкладывал личные средства. Дженкинс-Скотт приходилось искать новых членов правления и инвесторов. Университет Прери-Вью получил деньги от правительства штата Техас в качестве компенсации за прошлые обиды и использовал их для реинвестирования и возрождения целого ряда своих спортивных программ. Новый генеральный директор Би-би-си Грег Дайк изыскал средства за счет сокращения бюрократического аппарата и выделения имеющихся денег тем, кто создавал программы Би-би-си. Новый генеральный менеджер команды «Montreal Expos» даже скудные ресурсы использовал для привлечения в команду высококлассных игроков.

В отдельных случаях лидеры, пришедшие «со стороны», могут потребовать у своих новых хозяев или начальников выделения дополнительных средств¹⁰¹. Доктора Крейг Фейед и Марк Смит, прежде чем они взялись за коренные преобразования отделения неотложной помощи Медицинского центра Вашингтона — в ту пору одного из худших в американской столице, — в качестве условия выдвинули требование увеличить ассигнования на его нужды. Кроме того, они настояли на замене врачей, работающих по контракту, штатными специалистами и получили деньги на создание передовой системы цифровой информации, с которой в итоге началась новая жизнь не только в отделении неотложной помощи, но и во всем госпитале. Разумеется, на начальном этапе им пришлось реанимировать отделение неотложной помощи и тем самым выйти на более высокий уровень уверенности, позволившей им вернуть в состав отделения травматологический пункт (который работал отдельно от всех), а потом охватить своей цифровой сетью весь госпиталь. В результате их отделение неотложной помощи было признано лучшим в столице, а впоследствии, когда предложенная ими система защиты от всех рисков при возникновении чрезвычайных обстоятельств выдержала испытание во время удара террористов по Пентагону 11 сентября 2001 года, эти врачи привлекли внимание министра здравоохранения и социального обеспечения Соеди-

ных Штатов Томми Томпсона, который помог внедрению опыта Фейеда и Смита в жизнь.

Новые лидеры могут опираться на содействие извне. Вновь назначенный генеральный директор может иметь в своем багаже личные связи с клиентами, болельщиками, инвесторами, поставщиками, теми, кто формирует мнения и разрабатывает правила игры. Естественно, что он с большим основанием может претендовать на то, чтобы представлять их точку зрения. Помимо всего прочего, это помогает избавиться от свойственной неудачникам заикленности на своих внутренних проблемах. Еще и недели не минуло после назначения Джима Килтса в Gillette, когда он на пару со своим управляющим по продажам нанес визит одному из крупнейших розничных торговцев, имея за плечами опыт управления несколькими компаниями по производству продуктов питания и желая подчеркнуть особое значение, которое он придает отношениям с клиентами. Став у штурвала Invensys, Рик Хейторнтейт с жаром делился тем, что он услышал в своих беседах с клиентами компании, и потом использовал этот опыт для объединения компании, раздираемой узковедомственными взглядами.

Привлечение ресурсов, пусть даже небольших, для того чтобы помочь людям осознать свою значимость и потенциал, — первый шаг на пути создания более позитивной эмоциональной обстановки даже в том случае, если решение финансовых проблем потребует увольнений или снижения себестоимости продукции. Именно вложения в условия труда тех, кто выходит на поле и ведет игру, свидетельствуют о том, что руководитель уверенно смотрит в будущее, а его вера передается всем остальным. Планы преобразований, однако, должны соседствовать с более масштабными, чем мелкий ремонт, задачами и ценностями: решение проблем окажется вам по плечу, если вы смотрите в будущее с оптимизмом и если у вас есть примерно такой же план игры, как у Джеки Дженкинс-Скотт и Джеффри Лурье. И тогда желание своими руками построить успешное будущее позволит вам принять трудные решения и провести в жизнь непопулярные меры. Надо сократить расходы? Начните со статей, которые не оказывают непосредственного влияния на качество игры на поле, и не бойтесь потратиться на тех, кто играет и выигрывает. Нужны сокращения? Избавьтесь от тех, кто ведет себя как неудачник, и замените их игроками, вселяющими надежду на успех.

Короче говоря, во время переходного периода лидеру следует не только делать игрокам примочки и возвращать на поле для продолжения игры, но и настраивать их на победу. А это потребует времени.

Первые шаги на длинном пути перемен: опасность ложного выздоровления

Будни лидера эпохи коренного перелома многотрудны: бесконечные проблемы, непопулярные решения, скептики, которых надо обратить в свою веру, и инвесторы, поддержкой которых надо заручиться еще до того как они увидят первые симптомы выздоровления. Открытый мною закон провала на середине игры особенно применим к периодам реформ. Здесь опасности подстерегают вас на каждом шагу. Реформирование не бывает ровным и поступательным процессом. Оно проходит с паузами и рывками, и всегда существует опасность иллюзорного выздоровления, которое может быть чревато опасными последствиями из-за того, что под него не подведен прочный фундамент.

Может быть, новый лидер потому-то и не может автоматически начать ходить по воде, что лед, по которому он скользит, предательски тонок. Похоже, именно это происходило с первыми пятью тренерами команды «Anaheim Mighty Ducks», пока в сезоне 2002–2003 годов обстановка не изменилась самым коренным образом. Но уже в следующем сезоне выяснилось, что лед еще слишком тонок и краеугольные камни уверенности только начали приобретать свои очертания.

По тонкому льду

Долгое время команда «Anaheim Mighty Ducks» была посмешищем всей Национальной хоккейной лиги (НХЛ). Получившая свое название «в честь» одноименной хоккейной команды малышей — героев нескольких диснеевских мультфильмов и играющая в калифорнийском округе Ориндж (Orange County), где слово «лед» связано скорее с бриллиантами, нежели с замороженной водой, команда «Ducks» была безнадежным аутсайдером с первого дня появления в НХЛ в 1993 году.

Один бывший управляющий компании Disney объяснил нам ее рождение следующим образом: «Единственная причина того, что мы занялись этим делом, было стремление как-то поддержать жителей Анахайма. Город выстроил ледовый дворец „Pond“, а команды не было». Общественность Анахайма встретила «Ducks» с распростертыми объятиями. Первые два-три года клуб зарабатывал почти больше всех в лиге. Команда даже прошла первый круг игр плей-офф, после чего стала катиться вниз. До перелома 2002–2003 годов команда, принадлежавшая компании Disney, с грехом пополам добилась победы в сезоне 1996–1997 годов (36 побед, 33 поражения, 13 игр вничью), с 1997 года не выиграла ни единого матча в плей-офф, а в период с 1999 по 2002 год вообще в плей-офф ни разу не вышла.

С самого начала в руководстве команды не было согласия, но это не было единственной причиной частой смены тренеров. Первый главный тренер Рон Уилсон (1993–1997) был изгнан из клуба из-за «разногласий принципиального характера» между ним и руководством клуба¹⁰², которое за это решение подверглось критике. Сообщалось, что Уилсон всех гладит против шерсти, сваливает вину за проигрыши на других, а в отношениях с игроками склонен к критиканству и негативу. Все это — симптомы цикла поражений. Его преемник Пьер Пейдж продержался год, после чего был уволен за «разницу во мнениях» с бывшим в то время генеральным менеджером. При этом Пейдж утверждал, что команда катится по наклонной из-за отсутствия веры в победу. За последующие четыре года в команде сменилось еще два тренера и произошло несколько перестановок в руководстве клуба, включая изгнание генерального менеджера, который был прижимист и не хотел раскошелиться на приобретение сильных игроков.

Сезон 2001–2002 годов команда «Ducks» закончила с рекордным соотношением побед и поражений 29:42 и оказалась в самом хвосте списка команд Западного дивизиона¹⁰³. Как отозвался один спортивный комментатор, дело запахло не новым тренером, а судебным следователем, производящим дознание по случаю скоропостижной кончины. Будущий главный тренер и спаситель команды Майк Бэбкок в сердцах вспоминал: «Диснею принадлежали и команда, и спортивный канал ESPN, но в те времена матчи с нашим участием не показывали даже по этому каналу».

Но вот наступил победный сезон 2002–2003 годов, и игроки «Ducks» получили полное право съязвить: «А теперь чья очередь смеяться?» Закончив тот сезон с рекордным для себя соотношением побед и поражений 40:27, команда вплотную подошла к победе в борьбе за Кубок Стэнли, проиграв последний матч в финальной серии из семи игр команде «New Jersey Devils». Для команды, от которой, по общему мнению, компания Disney собиралась уже избавляться, это был невероятный поворот колеса фортуны.

А начался он с инъекции в виде вложения капитала. В 2000 году председателем Disney Parks and Resorts становится Пол Пресслер, который в конце 2001 года получает должность главного спортивного босса Анахейма и ставит перед собой цель навести порядок в спортивных командах этого города, принадлежащих корпорации Disney. Он знал, что ему надо заменить управляющего хоккейным клубом (в разговоре с нами он тщательно выбирал выражения, так как в компании Disney не было принято обсуждать причины кадровых перестановок). Весной 2001 года на должность главного тренера назначается Брайан Маррей, специалист с превосходным послужным списком. По результатам первого сезона в 2002 году Пресслер продвигает его на должность старшего вице-президента и генерального менеджера. С одобрения генерального директора корпорации Майкла Эйснера Пресслер выделяет команде дополнительные средства, чтобы Маррей по своему усмотрению произвел в команде серьезные реформы, особенно по части стратегии и подбора игроков. В разговоре с нами Пресслер вспоминал: «Брайан прекрасно отдавал себе отчет в том, что надо сделать для усиления команды и отхода от европейского стиля в сторону североамериканской манеры игры». (Мой сотрудник Скотт Хилдула полюбопытствовал: «Вы имеете в виду отход от изящества в сторону грубой силы?» Пресслер рассмеялся: «Нет, речь идет о разных подходах».)

Маррей вызвал Майка Бэбкока, работавшего с филиалом команды «Anaheim Mighty Ducks» в Цинциннати, и назначил его главным тренером. Приглашение тренера из низшей лиги многим показалось рискованным шагом. Маррей также направил средства, полученные от Disney, на привлечение высококлассных игроков и введение в штат специалистов-селекционеров и маркетологов. Бэбкок потом нанял новых помощников тренера, а также тренеров по силовой подготовке

и видеосъемке. Был построен новый тренажерный зал и переоборудована старая раздевалка. Бэбкок вспоминал: «Мы подняли команду с уровня 1980-х годов до сегодняшнего дня». К тому времени, когда Пресслер покинул Disney и осенью 2002 года был назначен генеральным директором компании по розничной продаже одежды Gap Inc., команда «Ducks» была уже на верном пути.

Перемены произвели сильное впечатление на игроков, которые несколько лет не знали успеха. Маррей вспоминал: «Все игроки всегда хотят видеть, что вы пытаетесь улучшить дело, пытаетесь усовершенствовать его. У нас были ребята, которые играли за клуб по 8–9 лет, и им надо было немного встряхнуться. Когда они увидели, что мы взялись за радикальные перемены, они поняли: мы нацелены на успех, и они стали действовать в том же духе и играть лучше. Можно говорить: да, мы станем лучше, но они должны увидеть своими глазами, что мы не просто говорим, а делаем. Я заменил несколько игроков, но кроме этого пришлось много поработать над другими вещами, чтобы всем все стало понятно. По прибытии на тренировочную базу мы выглядели по-другому, и настроение было другим — более позитивным, чем раньше».

А вот как Бэбкок обращал в свою веру скептиков: «Ты приходишь на тренировочную базу, а они уже оценивают тебя, а ты — их. И они никак не могут взять в толк, что ты за человек. А тебе надо завоевать их доверие. И ты показываешь себя таким, какой ты есть, и делаешь то, что делаешь всегда, и ведешь себя профессионально. Ты демонстрируешь им свое отношение к работе, свою подготовку и внимание к мелочам. Я думаю, здесь дело не в том, что ты говоришь, а в том, что ты делаешь». Ветеран команды Кейт Карни так вспоминал об эффекте, произведенном дополнительными финансовыми впрыскиваниями: «В команде сложилось убеждение, что мы стремимся к более высоким результатам и добьемся своего. Ты приходишь на тренировочную базу с другим настроением. Конечно, радуешься новым игрокам, и так оно и идет одно за другим».

Маррей, которому до этого не приходилось работать в терпящих бедствие командах, считал негативной настрой «Ducks» депрессивным. Тем сильнее было впечатление от поворота в сторону успеха: «Наши победы вызвали невероятное чувство уверенности и гордости. Пусть

в финале мы отдали седьмую игру, но все равно мы покидали лед, думая: „Да, эта команда на верном пути“».

Пресслер как-то заметил: «Победа — это не только деньги, но еще и особый, правильный настрой в команде». Маррей и Бэбкок стремились покончить с атмосферой, чреватой бесконечными раздорами, которая омрачала жизнь команды в прошлом. Эти изменения в людях и их действиях были возможны в первую очередь потому, что их босс из компании Disney пошел на дополнительные затраты и тем самым возродил веру команды в свои силы. И хотя Пол Пресслер никогда не надевал коньки, на клюшке, загнавшей шайбу в ворота и принесшей команде победу в том сезоне больших перемен, определенно остались отпечатки его пальцев.

Несмотря на впечатляющий сезон, ставший возможным благодаря новым тренерам и новым деньгам, игроки «Anaheim Mighty Ducks» служат живым подтверждением той истины, что лидеры, осуществляющие коренной перелом, не должны обольщаться и думать, что несколько смелых мазков изменят картину раз и навсегда и что дело сделано. В следующем сезоне 2003–2004 годов команда «Ducks» опять имела больше проигрышей, чем побед. К Рождеству 2003 года она 11 матчей выиграла, 14 проиграла и четыре свела вничью, после чего опять оказалась в хвосте турнирной таблицы своего дивизиона. Увы, один победный сезон — еще не окончательный поворот к успеху.

Запаздывание уверенности

Разрушить уверенность можно за минуты, а вот на ее возрождение иногда уходит целая вечность (так, по крайней мере, это представляется нетерпеливым инвесторам). Строительство фундамента устойчивого успеха — расстановка камней под водой — дело благородное, но хватит ли терпения у инвесторов и единомышленников, чтобы дождаться «идущего по воде»? Некоторые вдохновители поворотов к успеху приходят к выводу: лучше не обещать слишком много и слишком скоро.

В чередe менеджеров, рекрутированных для спасения команды «Chicago Cubs», Дасти Бейкер был последним. В середине сезона

2003 года, за два часа до начала домашнего матча своей команды, он сидел за своим несколько захламленным бумагами столом в недрах стадиона «Wrigley Field», тщательно заполняя таблицу сегодняшней игры и рассуждая о том, как важно не спешить с оптимистическими прогнозами: «В самом начале я вообще не люблю ничего обещать. Я не из тех, кто сулит золотые горы». Тогда я подумала, что его стремление избежать рекламной трескотни и быть сдержанным разумно. В конце концов, публика, заполняющая трибуны, устает от громких заявлений о том, что теперь все пойдет по-другому, что все ошибки позади, а впереди одни победы.

Прошло несколько месяцев, и первый год работы Бейкера в команде был отмечен победным итоговым счетом: с ним команда «Cubs» прошла весь длинный путь до серии игр чемпионата Национальной лиги и остановилась в пяти шагах от выхода в Уорлд сириес. И тем не менее, несмотря на мощный старт, Бейкер также знал, что на возрождение уверенности в команде «Cubs» уйдут годы: «У них сорок лет не было двух победных сезонов подряд. Просто победных по соотношению побед и поражений. Я уж не говорю о плей-офф или победе в чемпионате. Вы понимаете, что я говорю: просто восемьдесят две победы. Поэтому, если мы закончим этот сезон с победным счетом, все решат, что в следующем году нам этот успех повторить не суждено. А я здесь для того, чтобы команда играла классно годами». Он знал, что не стоит обольщаться мелкими победами (или, как говорят американские бизнесмены, «срывать яблоки, что висят низко»), если хочешь добиться стабильного успеха.

Бейкер также прекрасно понимал, что первое же непопулярное решение положит конец медовому месяцу: «Первый год всегда самый легкий: ты приходишь в команду, и тебе все улыбаются. Все стараются вести себя прилично. Всем нравится твоя программа». Не знаю, был ли его первый год легким, но успешным он был вне всякого сомнения: его команда «Cubs» выигрывала с завидным постоянством и почти пробилась в Уорлд сириес. И все-таки он чувствовал, что только кризис в команде или необходимость сделать трудный выбор и либо принять его сторону, либо нет позволит ему понять, может ли он рассчитывать на безоговорочную поддержку своих игроков: «Настоящие испытания ждут тебя на второй или третий год, когда они вдоволь наслушаются

твоих речей, когда они увидят, как ты командуешь, говоришь красивые слова, а ничего не выходит».

В разных ситуациях маховик перемен раскручивается с разной скоростью. Смелые шаги может быстро сделать волевой человек, тогда как длинный путь к новой культуре и новому поведению требует много времени и усилий большого числа людей. Тактические решения осуществляются шаг за шагом, матч за матчем, а стратегическая линия выдерживается сезон за сезоном, как поняла это команда «Eagles» в 1998 году, когда уволила чисто тактического тренера и нашла ему замену в лице специалиста, понимающего разницу между тактикой и стратегией. Кое-что можно сделать одним махом: купить новых игроков, объявить новый курс, но результатов всех этих действий подчас надо ждать годами. Изменивший лицо компании Seagate генеральный директор Стив Лакзо как-то заметил: «Вы можете назначить совещание команды из представителей различных подразделений компании на какой-то день. Но придется подождать, когда пройдут два-три производственных цикла, прежде чем вы ощутите плоды деятельности таких команд». Возрождение внутренней уверенности принесет ощутимые плоды довольно скоро, а для того чтобы убедить скептически настроенных внешних инвесторов, придется запастись терпением. Все нахваливали Gillette за то, что компания уверенно шла верным путем перемен уже два года, что, однако, не очень отразилось на курсе ее акций.

Возрождение уверенности демонстрирует, что у вас нет проблем, зато есть победы, причем первое требует гораздо больше времени. Такое событие, как потасовка в стенах школы, фиксируется немедленно, но как отчитаться в том, чего нет, например в прекращении потасовок? (Если бы цыпленок Малыш из старой детской сказки передумал и сказал: «А небо вовсе и не падает», ни одна газета не откликнулась бы на это заявление.) Несколько фокусов с финансовой отчетностью, проделанных коррумпированными или преступными финансистами в Соединенных Штатах (WorldCom), Нидерландах (Ahold) или Италии (Parmalat), подрывают уверенность во всей капиталистической системе, но в таком случае сколько времени уйдет на то, чтобы представить убедительные доказательства отсутствия подобных событий в большинстве компаний? 11 сентября 2001 года за один час рухнула вера американцев в неприкосновенность своих берегов, но сколько спокойных

лет уйдет на то, чтобы вновь обрести эту веру? Лидеры эпохи перемен выходят на бой с тяжелым наследием недоверия¹⁰⁴, которое легче сломать, чем исправить.

На раннем этапе перемен различные элементы системы развивают разную скорость. Это хорошо известно экономистам, которые изучают значение показателей, развивающихся по разным направлениям. Возьмем для примера май 2003 года: потребительские расходы американцев выросли, в то время как уверенность американских потребителей — показатель готовности к расходам — пошла на убыль. На американских предприятиях выросла производительность труда и доходы, но не количество рабочих мест. Так на чем же зиждется уверенность в экономике? В организационных структурах в поле зрения исследователя попадают аналогичные наборы формальных и неформальных факторов (обеспеченность работой пошла вниз, а широкий обмен информацией — вверх), которые позволяют судить о вероятности успеха перемен и в этой связи оценить готовность людей оказать этим переменам содействие в виде эмоциональной и поведенческой поддержки.

Существуют мнимые отрицательные тенденции на начальном этапе поворота к успеху, когда действия, предпринимаемые, казалось бы, с долгосрочными целями, оборачиваются сиюминутными убытками. Понимают ли болельщики, что такое «переломный год», подобный первому сезону тренера Энди Рейда в команде «Eagles»? В такой год можно наблюдать только начинающую учиться перспективную команду, «обреченную на успех» в следующем, но никоим образом не в этом сезоне. Если люди сбиты с толку или напуганы действиями решительно взявшегося за дело лидера, если они чувствуют себя незащищенными в ситуации, когда их призывают принести жертву сегодня во имя светлого завтра, они отворачиваются от процесса перемен, и это их неверие перерастает в самоосуществляющееся пророчество, подрывающее реформы.

Есть и мнимые положительные тенденции: первые признаки выздоровления, которые приносят такое облегчение, что люди либо перестают стараться, либо раньше времени радуются наградам. Это все равно что посидеть на диете, сбросить пару килограммов и на радостях засесть за шоколадный торт или что-нибудь вроде этого и вернуть прежний вес. Когда команда «Prairie View Panthers» выиграла свой первый

матч почти за 10 лет, у игроков было такое ощущение, будто сбылась мечта всей их жизни, и за победой опять последовало поражение. Мои знакомые врачи-психологи рассказывали мне, что их страдающие от депрессии пациенты наиболее склонны к самоубийству отнюдь не в периоды безысходного отчаяния, а когда им становится немного лучше и у них появляются силы для осуществления плана ухода из жизни. Больные игнорируют советы врача пройти полный курс лечения и бросают принимать антибиотики, как только почувствуют себя лучше, и болезнь возвращается к ним в виде осложнения.

Если мнимое выздоровление наступает до возрождения командного духа, это может вызвать приступ эгоизма. Поэтому наиболее опасными моментами процесса перемен могут стать именно первые успехи, когда самые легкие проблемы решаются, а новая командная культура окончательно еще не сформирована. Эгоизм как тяжелое наследие эпохи неудач подталкивает некоторых к тому, чтобы при первых признаках победы сорвать куш и броситься бежать, вместо того чтобы продолжать наращивать усилия. Это, разумеется, чревато обратным эффектом: изъятием ресурсов и отказом от перемен. Так, скачок на вялой фондовой бирже может сопровождаться защитной реакцией в виде распродаж со скидкой, которая откладывает уверенное выздоровление до лучших времен. Если процесс перемен пошел, но его долговечность сомнительна, появляется соблазн воспользоваться моментом для получения личной выгоды. Специалисты по вопросам семьи и брака знают, что в начальный период между супругами развиваются отношения особого доверия и один из них может воспользоваться этим и сознательно причинить ущерб своему партнеру. В ходе мирных переговоров также наступает опасный момент, когда на начальном этапе стороны складывают оружие и ослабляют бдительность. При этом у одной из сторон может появиться искушение не упустить удобный случай и нанести удар.

Лидеры эпохи перемен пытаются вытолкнуть тяжелую машину из трясины, и стоит им ослабить усилия, как она может в любую минуту скатиться назад. Вот почему так важно сочетать смелые маневры с продолжительными маршами. Решительными действиями можно остановить сползание вниз и решить наболевшие финансовые, стратегические или производственные проблемы («Урезать расходы!», «Головы

долой!»). Однако наряду с этим лидеру следует отправиться в долгий поход, цель которого — воспитание новой культуры и формирование модели поведения победителей как залог долговременного успеха. Чтобы определить, достаточно ли у лидера уверенности даже для начала этого марафона, надо посмотреть, как он наносит свои смелые удары: тонко или грубо, ставя интересы людей на первое место или же на последнее. Эти первые шаги помогают понять его конечные цели и создают потенциал для возрождения уверенности.

Долгий путь вперед

Нельзя одновременно тонуть и грезить о том, как хорошо было бы научиться ходить по воде. В этой главе мы рассматривали ранние стадии окончания полосы поражений. Но это само по себе совсем не означает, что начинается светлая полоса побед. Перестать терять — не то же самое, что обрести уверенность, чтобы начать побеждать.

Все, чего я хотела добиться в этой главе, — это помочь вам собраться в дальнюю дорогу. А теперь — в путь. В следующих трех главах мы проникнем в самую суть деятельности многих организаций и спортивных команд и посмотрим, как их лидеры избавляются от тяжелого наследия эпохи поражений и возрождают ответственность, взаимодействие и инициативу — эти три краеугольных камня уверенности.