

3. Два типа мышления

Луиза Франческони была президентом одной из компаний Говарда Хьюза* в период консолидации отрасли. Главный конкурент купил компанию Луизы. После приобретения последовал приказ: Франческони и ее команда должны урезать расходы бизнеса на 100 миллионов долларов. На это было дано 30 дней. Директива сопровождалась недвусмысленным «а не то...». Луиза попросила нас помочь решить эту задачу.

Легко представить себе давление на президента и ее команду. Менеджеры компании-покупателя собирались определить карьерные возможности Франческони, и вместо собеседования по поводу новой работы она получила задание — стомилионное сокращение расходов.

Таким образом, у членов команды Луизы не оставалось выбора: нужно было выполнять приказ, и не только коллективно, как группе руководителей, но и каждому — как управляющему конкретными линейками продуктов. Неудивительно, что внутри команды возникло напряжение: все сосредоточились на том, как сохранить собственные отделы, и каждый предполагал, что основное бремя сокращения расходов ляжет на плечи коллег.

* Говард Хьюз-младший (1905–1976) — американский предприниматель, инженер, пионер авиации, режиссер, продюсер.

Конечно, вслух ничего подобного не произносилось, но все было понятно по выступлениям на встречах, где руководители рассказывали, как они планируют снижать расходы. Каждый предлагал символические уступки на своем направлении в сочетании с хорошо подготовленными аргументами в пользу того, что дальнейшие сокращения могут отрицательно сказаться на компании. В итоге все согласились, что единственный способ сэкономить 100 миллионов — уволить побольше сотрудников. Но каждый, разумеется, надеялся, что эти моменты коснутся прежде всего других направлений бизнеса.

Ситуация никак не хотела разрешаться, и Луиза впала в отчаяние. Она понимала, что нужно найти реальный способ сэкономить 100 миллионов. Это было необходимо, но болезненно, и ее очень беспокоило, как это скажется на дальнейшем развитии ее команды и компании.

В работе с организациями мы неоднократно имели дело с подобными тупиками. По сути, проблема очень проста: системы поощрения, показатели компании, карьерные цели и личные амбиции — все это побуждает людей думать прежде всего о себе, своих потребностях и проблемах, и часто в ущерб команде и организации. Иначе говоря, компании и их сотрудники практикуют закрытое мышление, что и ведет в тупик.

К счастью, Луиза и ее команда нашли способ сдвинуться с места. Этому помогли два очень важных события. Прежде всего группа предположила, кого затронут сокращения, если на них решиться. На перекидной доске стали составлять список наиболее вероятных кандидатов. По мере добавления в этот

список каждой категории сотрудников менеджеры обсуждали возможные последствия.

Диалог с самого начала получился трудным. О сокращениях говорили не для собственного удовольствия, а по необходимости. Но списки имен и групп увольняемых все росли, и эти имена стали задействовать в дискуссии. Менеджеры начали думать о тех, кого намеревались подвергнуть риску. *Что это будет значить для профсоюза? Что это будет значить для членов семей тех, кто потеряет работу? Что это будет значить для общества?* Поняв, с какими сложностями сопряжены сокращения, руководство постепенно убедилось, что необходимо любой ценой найти альтернативу массовым увольнениям.

Это был существенный сдвиг в типе мышления руководителей. И он привел ко второму прорыву. Консультант из Института Арбингера, который работал с командой Луизы, попросил менеджеров объединиться в небольшие группы. Каждый из них должен был провести пару часов с глазу на глаз с двумя-тремя коллегами. Это задание преследовало две цели. Во-первых, участников попросили как можно больше узнать о направлениях деятельности собеседников. Во-вторых, в процессе обмена опытом каждому менеджеру предложили подумать, что он может сделать, чтобы помочь другим сохранить жизненно важные аспекты их направления бизнеса. Задача состояла как раз не в том, чтобы поспособствовать коллегам *сократить* бюджет, а понять, что можно сделать для его *спасения* — то есть *сохранения* бюджета собеседников.

На первый взгляд, предложение подумать, как помочь коллегам избежать сокращения средств, — странный способ

экономить 100 миллионов. Однако после этих встреч тет-а-тет начали происходить удивительные вещи. Когда руководители направлений больше узнали о деятельности коллег, оказалось, что те даже *хотят* помочь им решить проблемы. Они высказали готовность пойти на некоторое сокращение затрат в собственных отраслях бизнеса во имя сохранения ключевых элементов отраслей коллег.

Один из менеджеров команды Луизы познакомился с работой руководителя, равного ему по статусу, и задумался, не приведет ли к существенной экономии средств и рационализации работы включение его собственного подразделения в состав направления коллеги. Только подумайте, что это значит: руководитель, непосредственно подчиняющийся президенту компании, по доброй воле размышлял о том, чтобы сдвинуться вниз по служебной иерархии и подчиниться руководителю, стоящему на той же, что и он, карьерной ступени. Этой идеей он поделился со всеми.

Такие вещи, как и приготовление детских смесей членами группы захвата, случаются не так уж часто. Дело в том, что мы обычно оцениваем решение, находясь в рамках того типа мышления, которое чаще всего и преобладает в организациях, — особенно в ситуациях, когда мы под таким же давлением, как Луиза и ее команда.

Один только этот шаг — добровольный перевод одним из менеджеров своего направления бизнеса в подчинение другому — сэкономил компании семь миллионов. Это был первый из череды совместно предпринятых шагов, которые в итоге скорее пошли на пользу компании, чем навредили ей. Проблема, способная привести к расслоению команды или

огульным сокращениям, которые в долгосрочной перспективе отрицательно сказались бы на бизнесе, стала толчком к инновационным ходам, оздоровившим работу компании и принесшим ей пользу.

Способ решения проблемы сокращения расходов на 100 миллионов, который нашли Луиза и ее команда, стал их основным методом работы. Они сотрудничали таким образом год за годом. Изначально членам руководства был нужен целый день на совместную постановку годовых задач в сложно организованной структуре. Через пару лет они смогли урезать это время до половины рабочего дня. В конце концов оказалось, что весь процесс можно уложить в час, поскольку годовое планирование стало лишь расширением их повседневной работы. Со временем им удалось удвоить бизнес, который, по мнению экспертов, способен был вырасти лишь на 5 процентов.

Рассмотрим ключевые отличия между тем, как команда Луизы собиралась изначально решать задачу сокращения расходов на 100 миллионов долларов, и тем, как они в итоге добились этого результата. Различия приведены на рис. 5.

Итак, коллективная цель команды — сократить расходы на 100 миллионов долларов. Изначально всех прежде всего беспокоило собственное будущее в компании, что и понятно. Сотрудники были мотивированы сохранить свои позиции и статус в организации. В пределах этого типа мышления они могли рассматривать только те варианты, которые шли на пользу их направлениям. Мы показываем это, направляя поведенческий треугольник на человека. Такой способ действий мы называем *закрытым мышлением*.

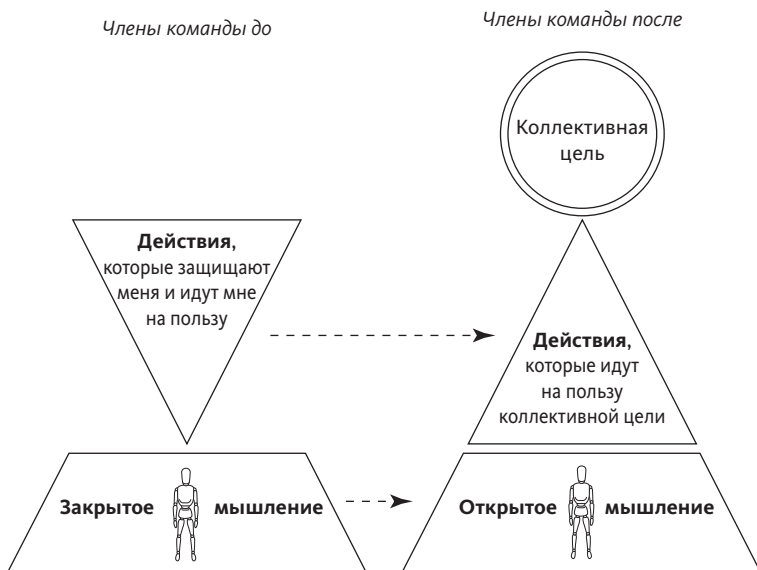


Рис. 5. Команда Луизы

Освободившись от ограничений, накладываемых заботой о личных интересах, члены команды смогли подумать и о вариантах, которые не приходили им в голову в рамках закрытого мышления. Сосредоточившись на коллективной цели, они усвоили открытое мышление. Мы показываем это, направляя поведенческий треугольник в сторону коллективной цели.

Заметьте, что люди по-разному думают и ведут себя в зависимости от типа мышления. Закрытое мышление заставляет действовать в собственных непосредственных интересах. При открытом мышлении люди способны рассуждать и действовать так, чтобы это шло на благо коллективной цели, которой необходимо достичь.

Эти два типа мышления — закрытое и открытое — служат двумя концами континуума, показанного на рис. 6. Представим, например, организацию, где каждый сотрудник трудится в пределах закрытого мышления и процессы, методы и принципы работы постоянно оказываются одними и теми же. На самом деле организации полностью такими не бывают, но предположим, что одна подобная компания существует и мы помещаем ее на левом краю континуума типов мышления. Теперь возьмем организацию, которая состоит из людей, процессов и методов, связанных с открытым мышлением. Такой организации, скорее всего, тоже не существует, но мы вообразим ее и поместим на правый край континуума типов мышления.

Мы оцениваем клиентов, с которыми работаем, по этому параметру и одновременно предлагаем им определить свое место в этом континууме. Это нужно, чтобы обозначить стартовую точку, по сравнению с которой будет измеряться прогресс. Полностью закрытое мышление соответствует 0 на этой шкале, а полностью открытое — 10. Отметим, что сравнительно немногие группы оценивают собственные организации на 5 и выше: по большей части итоги самоанализа дают результат от 2 до 4.

Себя в этом континууме люди в среднем оценивают выше, чем свои организации. Поэтому сплошь и рядом в компаниях мы сталкиваемся с непоследовательностью: себе сотрудники ставят семерки, а своей организации — тройку. Это проявление проблемы самообмана, о которой мы писали в книге *Leadership and Self-Deception*.

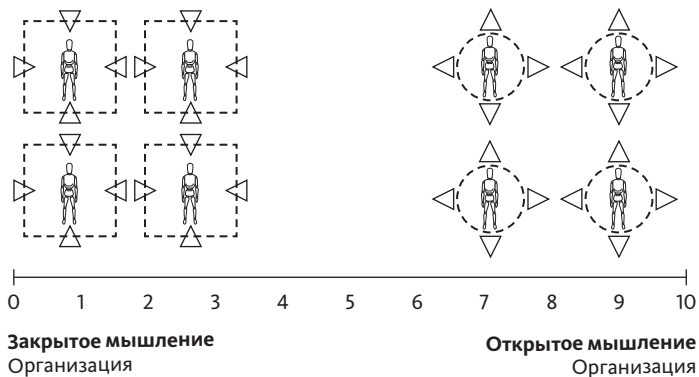


Рис. 6. Континуум типов мышления

Каковы бы ни были оценки, общая цель в том, чтобы как можно больше сотрудников и компаний продвинулись вправо по континууму типов мышления. Почему? Потому что ответственность, дух сотрудничества и инноваций, лидерство, культура и потребительская ценность неизбежно возрастают, если организации в своих стратегиях, структурах, системах, процессах и повседневной деятельности переходят на открытое мышление.