

**РОДЖЕР КОННОРС  
ТОМ СМИТ**

# МЕНЯЯ КУЛЬТУРУ, МЕНЯЕШЬ ИГРУ!

**ПРОРЫВНАЯ СТРАТЕГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
И ФОРМИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ**

МОСКВА

2020

УДК 174.81  
ББК 88.56  
К64

Издано в партнерстве  
с компанией DOOR Russia

Перевод Е. Медведевой  
Текст подготовлен компанией DOOR Russia

### Коннорс Р.

К64 Меняя культуру, меняешь игру! Прорывная стратегия достижения результатов через трансформацию корпоративной культуры и формирование ответственности на всех уровнях организации / Роджер Коннорс, Том Смит ; Пер с англ. — М.: Интеллектуальная Литература, 2020. — 214 с.

ISBN 978-5-907274-26-6

В книге «Меняя культуру, меняешь игру!» Роджер Коннорс и Том Смит рассказывают о том, как можно максимально быстро и эффективно трансформировать культуру всей организации, чтобы она способствовала достижению ключевых результатов. Именно культура оказывает наибольшее влияние на то, удастся ли компании достичь поставленных целей, однако не так много руководителей умеют ее правильно «настроить». Авторы «Меняя культуру, меняешь игру!», основываясь на результатах своих многочисленных исследований и многолетнем опыте работы с различными организациями по всему миру, представляют самые эффективные инструменты управления культурой и наглядно показывают прямую связь между убеждениями и действиями сотрудников и результатами организации. Книга является исчерпывающим руководством для лидеров, желающих в кратчайшие сроки трансформировать культуру своей организации, вдохнуть в нее новую жизнь и достигнуть таких результатов, о которых раньше и не мечтали.

УДК 174.8  
ББК 88.56

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Copyright © Roger Connors and Tom Smith, 1999, 2011

All rights reserved

Charts, diagrams and illustrations copyright © 1989, 1999, 2011 by Partners In Leadership LLC.

Used by permission.

Partners In Leadership®; The Oz Principle®; Creating a Culture of Accountability®; Above the Line®; Below the Line®; The Results Pyramid®; Steps to Accountability®; See It, Own It, Solve It, Do It®; Culture of Accountability®; Accountability training®; Building an Accountable Culture Track®; Change the Culture, Change the Game®; Creating A Culture of Accountability®; Cultural Beliefs®; Cultural Transition Process®; Focused Feedback®; Input/Output Change Model®; Level Tree Change®; Methodology For Changing Beliefs®; The Oz Principle®; The Results Pyramid® Принцип Оз™, ВПеРед™, МОЙ МАРШРУТ™, Ступени к ответственности™, Под чертой™, Над чертой™, Пирамида результатов™, are trademarks of Partners In Leadership LLC, used with permission.

The trademarks referenced herein as registered are registered in the United States and/or other countries. The various self-assessments, models, charts, and lists used in this book are owned by Partners In Leadership, used with permission.

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод DOOR Russia, 2019

© Оформление ООО «Интеллектуальная Литература», 2019

ISBN 978-5-907274-26-6 (рус.)

ISBN 978-1591845393 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	13	
<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b> .....	15	
<b>ЧАСТЬ 1</b>		
ПРИМЕНЕНИЕ ПИРАМИДЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ .....		19
<b>ГЛАВА 1</b>	Формирование культуры ответственности .....	21
	Пирамида результатов .....	24
	Основные идеи .....	29
	Лидеры должны создавать необходимую культуру .....	30
	Культура создает результаты .....	32
	Наиболее эффективной культурой является Культура ответственности .....	33
	Использование Пирамиды результатов для ускорения изменений в культуре .....	37
	Работаем со всей Пирамидой .....	39
	Построение Культуры ответственности .....	41
<b>ГЛАВА 2</b>	Результаты, ради которых нужно меняться .....	43
	Достижение согласованности в отношении ключевых результатов $P^2$ .....	44
	Формулировка результатов, приносящая результаты .....	47
	В каком случае результат требует значительных изменений в культуре? .....	48
	Ускорение изменения культуры: начните с результатов .....	52
	Процесс формирования ответственности за $P^2$ .....	56
	$P^2$ в действии .....	57
	Реализация изменений культуры .....	60
<b>ГЛАВА 3</b>	Действия, которые приносят результаты .....	61
	Три уровня изменений .....	65
	Любое поведение имеет свою награду, даже поведение $D^1$ .....	66
	Неэффективность традиционных практик .....	68

	Прекратить, начать, продолжить.....	70
	Будьте осторожны.....	73
	Переходим от Д <sup>1</sup> к Д <sup>2</sup> .....	74
	Построение Пирамиды.....	77
<b>ГЛАВА 4</b>	<b>Определение убеждений, формирующих правильные действия.....</b>	<b>79</b>
	Не все убеждения одинаковы.....	84
	Культурные убеждения: дорожная карта трансформации культуры.....	86
	Определяя убеждения У <sup>2</sup> .....	87
	Культурные убеждения: наглядный пример.....	90
	Создавая формулировки культурных убеждений.....	93
	Сила работы с убеждениями.....	95
	Построение Пирамиды.....	97
<b>ГЛАВА 5</b>	<b>Создание опыта, формирующего правильные убеждения.....</b>	<b>99</b>
	Правильный опыт формирует нужные убеждения.....	99
	Типы опыта.....	102
	Каков ваш опыт?.....	109
	Четыре шага формирования опыта О <sup>2</sup> .....	110
	Управленческие команды должны начинать с себя.....	114
	Построение Пирамиды.....	117
	<b>ЧАСТЬ 2</b>	
	<b>ИНТЕГРАЦИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК К<sup>2</sup> ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ.....</b>	<b>119</b>
<b>ГЛАВА 6</b>	<b>Согласование культуры для быстрого прогресса.....</b>	<b>121</b>
	Достижение согласованности.....	122
	Поддержание согласованности в долгосрочной перспективе.....	123
	Силы, которые могут вывести вас из равновесия.....	127
	Доводы в пользу перемен.....	129
	Процесс согласования для лидеров.....	131
<b>ГЛАВА 7</b>	<b>Применение трех инструментов управления культурой.....</b>	<b>139</b>
	Двигаем каменную глыбу.....	141
	Фокусированная обратная связь.....	143
	Язык Фокусированной обратной связи.....	144

	Фильтры обратной связи.....	147
	Инструмент Фокусированного рассказа.....	149
	Язык Фокусированного рассказа.....	150
	Инструмент Фокусированного признания.....	152
<b>ГЛАВА 8</b>	<b>Освоение трех навыков лидерства в процессе трансформации культуры.....</b>	<b>157</b>
	Быть лидером изменений.....	158
	Реагировать на обратную связь.....	164
	Как работает методология изменения убеждений.....	168
	Способствовать диалогу.....	171
<b>ГЛАВА 9</b>	<b>Интеграция изменений культуры.....</b>	<b>176</b>
	Интеграция означает совмещение.....	178
	Три шага эффективной интеграции.....	180
	Интеграция может подразумевать внедрение дополнительных активностей.....	190
<b>ГЛАВА 10</b>	<b>Запуск процесса и вовлечение всей организации в процесс изменений.....</b>	<b>194</b>
	Финальные мысли.....	212

# ВСТУПЛЕНИЕ

Те из вас, кто хорошо знаком с нашими предыдущими книгами и нашей работой в области ответственности, знают, что и мы сами, и все наши клиенты являемся сторонниками того влияния, которое оказывает большая персональная и организационная ответственность одновременно и на бизнес-результаты, и на моральное состояние организации.

К сожалению, во многих организациях ответственность давно стала чем-то, что случается с тобой, если вдруг что-то пошло не так. Подобная ответственность никогда не работает. В то время как настоящая ответственность, достигнутая путем реализации проверенного пошагового процесса, не только помогает нам сделать так, чтобы все шло как надо, но и оказывает неоценимое содействие в гонке за достижением организационных результатов. Не имеющая никакого отношения к наказанию за просчеты и ошибки, она представляет собой мощный, позитивный и полезный принцип, закладывающий тот фундамент, на котором вы сможете построить личный и профессиональный успех. Это не опция, не кратковременное увлечение и не очередная модная тенденция — это базовая потребность и необходимое условие в современной сложной и быстро меняющейся бизнес-среде. То, как мы помогаем другим брать на себя ответственность, определяет саму суть наших рабочих взаимоотношений: как мы общаемся, каковы наши ожидания друг от друга и как мы выполняем свою работу.

Формирование организационной культуры, где сотрудники признают свою ответственность друг перед другом и перед организацией в целом, должно занимать главное место в любой инициативе по реализации успешных организационных преобразований. Недостаток ответственности может довольно быстро разрушить сам процесс внедрения изменений. При этом сотрудники проецируют необходимость изменений на внешние обстоятельства и сопротивляются тем мерам, которые, по идее, должны были продвинуть их вперед, и более того, они саботируют любую деятельность по трансформации культуры. Если же с ответственностью все в порядке, сотрудники на каждом уровне организации признают и принимают свою роль в содействии изменениям и проявляют причастность, необходимую для осуществления столь значимого процесса — как для них лично, так и для их организации в целом.

Наш опыт показывает, что ответственность, сформированная правильным способом, обеспечивает значительно большую прозрачность

и открытость, повышает уровень доверия и командной работы, способствует более эффективному взаимодействию и диалогу, более качественному исполнению, способности доводить до конца начатое, а также повышает ясность и усиливает фокус на достижении результатов. Ответственность должна стать самой крепкой нитью в сложно сотканном полотне любой организации. И это самый большой вопрос, с которым сталкиваются сегодня компании, особенно те, что находятся в процессе масштабных организационных изменений. В конечном итоге, бóльшая ответственность приносит бóльшие результаты. И когда вы формируете *Культуру ответственности*, вы создаете организацию, состоящую из людей, которые могут и хотят достигать прорывных результатов.

Возможно, вы читали нашу предыдущую книгу-бестселлер об ответственности и трансформации культуры «Journey to the Emerald City: Achieve a Competitive Edge by Creating a Culture of Accountability» («Путешествие в Изумрудный город: создайте конкурентное преимущество путем формирования Культуры ответственности». — *Перевод редакции.*), в которой мы затрагивали вопрос использования бóльшей ответственности для ускорения изменений культуры с целью достижения желаемых организационных результатов. После публикации этой книги и многих лет интенсивной работы с клиентами мы узнали намного больше о том, как использовать ответственность для ускоренного изменения культуры. Наши клиенты продемонстрировали высокий уровень причастности к *Процессу трансформации культуры*: многие из них подняли этот процесс на совершенно новый уровень, внедряя наши методы, вводя новшества и поистине увлеченно и неотступно меняя культуру своих организаций.

Мы посчитали необходимым поделиться этим знанием и рассказать о лучших практиках в области формирования *Культуры ответственности*. В связи с этим мы решили не делать пересмотренное и переработанное издание «Journey to the Emerald City», а вместо этого полностью переписали и обновили книгу. И хотя мы по-прежнему используем многие модели, впервые опубликованные в «Journey to the Emerald City», мы обогатили их новым смыслом, углубленным пониманием, а также самыми свежими историями клиентов. Поэтому мы думаем, что вы сможете более отчетливо увидеть, как именно лучшие практики ответственности могут приносить выдающиеся результаты для вас и вашей организации. И пожалуй, что еще важнее, мы надеемся, что эта книга поможет вам отточить вашу экспертизу, лидерские навыки и умение ускорять трансформацию организационной культуры.

Как и другие наши книги, «Меняя культуру, меняешь игру!» содержит в себе множество реальных примеров наших клиентов, применяющих

все описываемые принципы в жизни. Там, где это было возможно, мы упоминали название компаний, между тем некоторые клиенты по понятным причинам предпочли сохранить анонимность. И так как мы высоко ценим наши отношения с последними, то, отдавая должное их пожеланиям, мы публикуем в этой книге несколько анонимных кейсов, заменив подлинное название компании на выдуманное, выделяя его кавычками, например, «Анонимная корпорация». И смеем вас заверить, что, читая эти примеры, вы по-прежнему читаете реальные истории, в которых с целью сохранения конфиденциальности были изменены исключительно названия и имена.

На протяжении всей книги мы будем делиться с вами лучшими практиками, связанными с формированием  $K^2$  культуры, включая  $U^2$  убеждения,  $P^2$  результаты и полный комплект моделей, инструментов и навыков управления организационной культурой. Когда дело касается изменения культуры, то, как и в большинстве жизненных ситуаций, опыт является лучшим учителем, а наш опыт в этой области, завоеванный ценой больших усилий в течение последних двадцати лет, научил нас очень многому касательно того, что работает, а что не работает в подобных ситуациях. Рисунок В.1 объединяет в себе все элементы, представленные в книге «Меняя культуру, меняешь игру!». *Схема лучших практик  $K^2$*  представляет собой обзор и резюме тех лучших практик, которые понадобятся вам для ускорения культурных изменений и их поддержки в долгосрочной перспективе.

*$K^2$  действительно работают*, если они применяются и внедряются в организацию надлежащим образом. Культура оказывает влияние на результаты, а правильный подход к изменению культуры форсирует и ускоряет процесс настолько, что приводит к прорывным результатам.

«Меняя культуру, меняешь игру!» описывает одну из наших обучающих программ. «**Наш маршрут**» (с. 214) — один из трех маршрутов ответственности, являющихся нашим комплексным подходом к формированию большей ответственности за результаты. Когда вы помещаете ответственность в основу изменений культуры и внедряете процесс, призванный принести вам желаемые результаты, вы не только создаете конкурентное преимущество, но и получаете инструменты, необходимые для поддержания этого преимущества на долгие годы. И на последующих страницах вы узнаете, как это сделать.

Давайте же отправимся в путешествие!



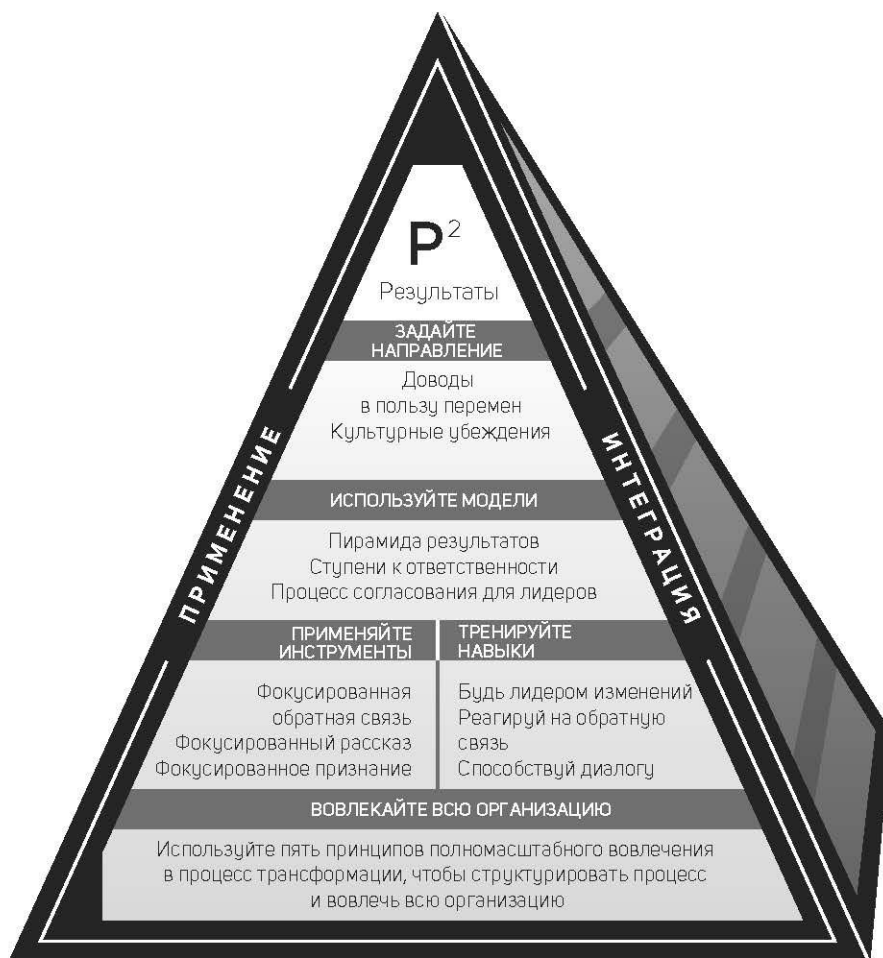


Рис. В.1. Процесс трансформации культуры: схема лучших практик K<sup>2</sup>

## ГЛАВА 1

# ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начнем с нашего главного убеждения: **либо вы будете управлять вашей культурой, либо она будет управлять вами.** Что мы подразумеваем под словом *культура*? Говоря простым языком, организационная культура — это то, как сотрудники думают и действуют. У каждой организации есть культура, которая работает либо на вас, либо против вас — и именно это может определять разницу между успехом и провалом. Умение управлять культурой таким образом, чтобы лидеры, руководители, члены команды и сотрудники думали и действовали именно так, как это необходимо для достижения желаемых результатов, имеет колоссальное значение на сегодняшний день. А умение делать это правильно является не опцией, а жизненной необходимостью. Оптимизация культуры требует вашего внимания в той же мере, в которой вы стремитесь достичь повышения результативности и эффективности в производстве, продажах, разработках и в любых других организационных направлениях.

Опытные лидеры знают, что изменение культуры может означать кардинальную смену правил игры за счет более быстрого роста по сравнению с вашими оппонентами, победы над плохой экономикой, революционного изменения ценностного позиционирования вашей организации, а также других достижений, обеспечивающих победу над конкурентами. Умение управлять культурой таким образом, чтобы она приносила желаемые результаты, стало наиважнейшей задачей лидерства и ключевой компетенцией руководителей. И не стоит недооценивать этот факт.

История Alaris Medical Systems наглядно демонстрирует то, что мы имеем в виду. Возможно, вам незнакомо название этой компании, но, скорее всего, вы пользовались чем-то из их продукции, если хоть когда-нибудь были в кабинете врача или в больнице. Alaris — одна из крупнейших в мире компаний, занимающаяся производством и продажей некоторых широко известных брендов медицинского оборудования.

Это история компании, которая трансформировала свою культуру и, как следствие, в буквальном смысле изменила правила игры, существенно повлияв на ситуацию во всей индустрии. В итоге это принесло им повышение стоимости акций с 0,31 до 22,35 долларов за акцию, и все

это в трехлетний период, а также рост прибыли на 15% в год на рынке, где конкуренты с трудом достигали показателя 3%. Купленная впоследствии компанией Cardinal Health, входящей в список Fortune 20, Alaris мгновенно стала ядром так называемой CareFusion, дочерней организации Cardinal и одного из крупнейших мировых поставщиков медицинского оборудования. История Alaris также повествует о генеральном директоре Дэйве Шлоттербеке, который оценил трансформирующее воздействие культуры на то, что он однажды охарактеризовал как «самую сложную работу», которую ему приходилось выполнять за все 40 лет его выдающейся карьеры.

Мы познакомились с Дэйвом, когда он руководил слиянием корпорации IVAC с компанией IMED, имеющей самые значительные долговые обязательства среди всех производителей медицинского оборудования в мире, на 350 млн долларов прибыли которой приходилось 525 млн долларов долга. До прихода в Alaris Дэйв около 20 лет осуществлял успешные перевороты в производственных компаниях по всему миру. За это время он стал экспертом в определении проблем организаций, для чего ему было достаточно всего лишь внимательно изучить финансовую отчетность. Он научился видеть «узкие места» и определять те области, где сотрудники не уделяли достаточного внимания важным деталям.

Дэйв давно усвоил основной урок: чтобы компания, находящаяся в трудном положении, начала приносить доход, необходимо оптимизировать производство. Он знал, что в нерезультативных организациях производство зачастую оказывается основной частью проблемы. Этот вывод подтвердился и в ситуации с Alaris. Опираясь на свой немалый опыт, Дэйв занялся повышением производительности за счет реализации тех мер, которые могли принести доход, необходимый для погашения огромного долга Alaris. И тем не менее эти первоначальные меры по увеличению дохода принесли шокирующие результаты. Как выразился Дэйв, «Все пошло совершенно по другому сценарию, какого я раньше не видел: компания делала то, что я им говорил, но в конечном итоге расходы все равно росли!»

Стало казаться, будто Alaris заслуживала той репутации, которой прославилась на Уолл-стрит: «компания с хорошими идеями, но абсолютно не способная воплотить их в жизнь». Дэйв стал тратить непомерное количество времени на детали и нюансы работы по повышению производительности, в связи с чем времени на управление бизнесом у него почти не оставалось. Несмотря на все его первоначальные усилия изменить ситуацию, компания продолжала двигаться в сторону банкротства. И по мере того как расходы продолжали увеличиваться на 20% месяц за месяцем, Дэйв начинал терять надежду. Почему все по-прежнему шло

не в том направлении? Он чувствовал, будто попал в ловушку какого-то нисходящего необратимого потока, который на глазах становился все мрачнее, и обратить его вспять казалось практически невозможным.

Однажды днем, возвращаясь с обеденного перерыва из соседнего парка обратно в офис, он разговорился с менеджером по маркетингу о затруднительном положении их компании. По ходу обсуждения речь зашла о тех людях, которым удавалось добиваться результатов, невзирая на низкую производительность организации. И правда, довольно много высококлассных специалистов по-прежнему работали на них. Именно в этот момент Дэйва осенило: он представил себе, насколько катастрофичным было бы положение Alaris без этих талантливых людей, а также насколько успешными они могли бы стать, если бы каждый сотрудник был таким вот высококлассным специалистом. Дэйв начал думать, что, возможно, им удастся развернуть в обратную сторону ту опасную нисходящую спираль, в которой они, по всей видимости, застряли. Обдумывая свой разговор с менеджером по маркетингу, он пришел к неоспоримому выводу: для повышения производительности Alaris нужна была новая культура — такая, которая сможет на регулярной основе возвращать компетентных сотрудников.

Он всегда знал, что проблема заключалась в организационной культуре, но только сейчас начал понимать, в какой степени существующие нормы поведения и отношение сотрудников влияют на результаты Alaris. Только теперь он смог в полной мере осознать, какую цену платила компания всякий раз, когда сотрудники избегали брать на себя риск и всячески уклонялись от любой видимой возможности, боясь «понести ответственность» в том случае, если что-то не получится, — а все были практически уверены, что именно так и будет! Сколько стоили организации правило жестко наказывать за ошибки и запрет на получение удовольствия от работы? Что теряло высшее руководство, когда самые энергичные из сотрудников старались не попадать в поле зрения вышестоящих руководителей, так как подобные ситуации всегда оказывались негативным опытом? Ситуация была плачевной, и теперь Дэйв осознавал этот факт, как никогда прежде.

Культура Alaris сформировала менталитет выживания, где сотрудники больше заботились о собственной безопасности, чем о достижении результатов, необходимых компании. Когда Дэйв решил, что ему нужна помощь в решении проблемы, он начал читать все книги на тему изменения культуры, которые только смог найти. Каждые выходные его жена наблюдала, как он расхаживал по дому, уткнувшись носом в книгу. Недоверчиво покачав головой, она спрашивала его: «Что ты делаешь, Дэйв?», а тот всегда отвечал, не открывая глаз от последнего

тома: «Читаю очередную книгу по культуре». Позже Дэйв заметил, что все эти книги по культуре были написаны в стиле «вот как это было и вот как оно стало, и посмотрите, каких значительных изменений производительности удалось достигнуть!». Но они никогда не объясняли, как именно это сделать. Когда он начал читать «Journey to the Emerald City» («Путешествие в Изумрудный город» — книга, предшествующая «Меняя культуру, меняешь игру!»), он нашел, что искал: «Эта книга по культуре отличалась от всех остальных, так как в ней говорилось о том, что конкретно мне нужно делать». Закончив читать книгу, Дэйв пригласил нас непосредственно в свою компанию, чтобы мы помогли ему внедрить нашу методологию и трансформировать культуру Alaris таким образом, чтобы она способствовала появлению сотрудников, способных реализовать стратегию и изменить результаты деятельности организации.

На этом этапе Дэйв принял сознательное решение перестать фокусироваться только на финансовых показателях. Компания уже тридцать месяцев подряд копила убытки, и он знал, что в обозримом будущем их финансовые результаты будут аналогичными. Все последние месяцы он концентрировался на изменении финансовой деятельности компании, и несмотря на то что этот процесс он знал как свои пять пальцев, все его попытки оказались безрезультатными. «На самом деле, — признался он, — все становилось только хуже, и я был очень разочарован. Тогда я подумал, зачем себя расстраивать?» И вместо того чтобы расстраиваться, Дэйв решил сконцентрироваться на изменении культуры, что было новым для него как для руководителя и как для лидера организации и чего явно не хватало всему руководящему составу Alaris.

## ПИРАМИДА РЕЗУЛЬТАТОВ

Дэйв и его команда успешно внедрили процесс трансформации культуры, подробно описанный на последующих страницах. Их усилия были сконцентрированы вокруг простой модели, которую мы называем *Пирамидой результатов*. Когда дело касается преобразования культуры, то чем проще, тем лучше. На самом деле, мы любим напоминать нашим клиентам, что простота — это обратная сторона сложности. Если что-то является простым, это совсем не значит, что оно менее мощное, менее универсальное или менее эффективное. Совсем наоборот. Именно в простоте этой модели вы увидите ее мощь и совершенство, которые помогут воплотить реальные изменения в организации. *Пирамида результатов* поможет вам понять, изменить, а затем и управлять новой культурой

таким образом, чтобы в итоге получать те результаты, за достижение которых вы несете ответственность.

*Пирамида результатов* показывает, как гармоничная работа трех основных компонентов организационной культуры — опыта, убеждений и действий — приводит к достижению результатов. Опыт формирует убеждения, убеждения влияют на действия, а действия приносят результаты. Опыт, убеждения и действия сотрудников составляют вашу организационную культуру, и, как показывает *Пирамида результатов*, ваша культура приносит ваши результаты. И еще раз: *ваша культура определяет результаты, которых вы достигаете*. Если вы, как и Дэйв Шлоттербек, хотите изменить организационные результаты, мы рекомендуем вам подумать о применении процесса трансформации культуры, описанного на последующих страницах, который помог Дэйву и компании Alaris вдохновить их людей и сформировать ответственность за результаты, которых они достигли самым беспрецедентным и убедительным образом.

В этой книге мы рассмотрим множество ситуаций и примеров, чтобы проиллюстрировать то, каким образом вы можете использовать модель *Пирамида результатов* для ускорения изменений культуры. В первой части мы расскажем о том, как менять культуру, разбираясь последовательно с каждым отдельным уровнем *Пирамиды результатов*, а также рассмотрим лучшие практики для эффективного использования каждого из этих уровней. Во второй части мы представим вашему вниманию конкретные *Инструменты управления культурой*, предназначенные для ускорения желаемых изменений, и покажем вам, как включить эти инструменты в вашу ежедневную рабочую деятельность и встроить их в текущий процесс управления организацией.

Независимо от того, понимают руководители это или нет, они ежедневно создают тот самый опыт, который формирует их организационную культуру. Повышение сотрудников в должности, внедрение новых правил взаимодействия на совещаниях и даже реакция на обратную связь — весь этот опыт формирует убеждения о том, «как у нас здесь все работает», а эти убеждения, в свою очередь, стимулируют действия сотрудников. Именно совокупность их действий, за некоторым исключением, формирует их результаты (рис. 1.1). И это действительно так просто! И это происходит каждый день и каждую минуту. Является ли ваша компания здоровой и стабильной организацией или же той, которой просто необходимы перемены, умение следить за тем, чтобы культура работала в ваших интересах, будет являться вашим неоспоримым конкурентным преимуществом. Всегда!

Именно это произошло с Alaris. Примерно через три месяца с начала внедрения изменений Дэйв стал замечать признаки прогресса,



**Рис. 1.1.** Пирамида результатов

которые впоследствии довольно быстро могли перерасти в важнейший переломный момент. И хотя он не мог измерить их так же точно, как обычные финансовые показатели, он все больше и больше замечал, как то самое компетентное и квалифицированное отношение, которое они себе мысленно представляли вместе с менеджером по маркетингу, стало распространяться по всей организации. Сотрудники постепенно начали справляться со своими задачами. И хотя это не было столь очевидным для других его коллег, Дэйв понял, что в компании стали происходить настоящие изменения. Но поможет ли это избежать катастрофы?

Вполне возможно, что нет. В конце концов банки стали терять терпение и собирались подавать иск о банкротстве Alaris. Компания нарушила свои долговые обязательства в восьми различных случаях, что привело к взысканию неустойки в размере 16% учетной ставки и выплате больших штрафов. Что касается ситуации с банками, для Alaris она была обычным делом. Надеясь изменить это положение, Дэйв полетел в Нью-Йорк, чтобы встретиться с банкирами и попросить больше времени. Прямо как в сцене из драматического фильма, он сидел в конце длинного стола для переговоров, окруженный тридцатью пятью банкирами, желающими узнать, что происходит с их деньгами. И Дэйв, вооруженный всего-навсего одним субъективным аргументом — своим ощущением перемен, зарождающихся в их компании, — уверенно заявил: «Компания начала возвращаться к жизни». Он тут же увидел иронично нахмуренные лица банкиров за столом, и кто-то из них воскликнул: «Ты что, лишился рассудка? Вы все еще должны тонну денег, и вы нарушили

свои обязательства. Мы считаем, что компания должна объявить себя банкротом». Удивительно, но, имея всего один-единственный аргумент, Дэйву все же удалось выиграть немного времени.

Тем временем Дэйв и его команда, руководствуясь *Пирамидой результатов*, стремились вовлечь каждого руководителя Alaris в создание правильного опыта, культивирующего необходимые убеждения, которые, в свою очередь, проявлялись в наиболее эффективных действиях и в итоге приводили к намеченным результатам. По мере того как процесс изменения культуры разворачивался в полную силу, руководители довольно быстро сумели вовлечь каждого сотрудника на всех уровнях компании. Уже через шесть коротких месяцев, судя по ежемесячной прибыли, которую стал публиковать Alaris, их финансовые показатели стали положительными. Этот результат сам по себе стал важным опытом, который укрепил веру сотрудников в то, что они действительно могут достичь поставленных целей и изменить производительность компании. Люди чувствовали себя полными энергии и оптимизма и стремились сделать все возможное для достижения результатов. Дэйв был в восторге. Он очень хорошо понимал, что их финансовая ситуация стала меняться именно тогда, когда они начали работать с культурой. Благодаря преобразованию культуры Alaris в буквальном смысле удалось изменить ход игры.

Стратегия Alaris включала в себя инновационную концепцию и продукт для повышения безопасности пациентов и предотвращения ошибок медицинских работников при назначении лекарственных средств. Рынок воспринял эту идею с большим энтузиазмом, после чего стали поступать большие заказы от крупных учреждений. По сути, те же самые сотрудники Alaris, которым прежде не удавалось реализовать на практике эти идеи, внедряли их теперь безупречно. Для Дэйва эти перемены были просто поразительными. И когда положение Alaris столь значительно изменилось, Дэйв наконец-то смог отвлечься от деталей и сосредоточиться на более широкой картине — на бизнесе в целом.

Со временем покупатели стали отдавать предпочтение продуктам Alaris, так как им удалось позиционировать свой бренд в качестве золотого стандарта в области безопасности пациентов. Однажды днем руководитель Центра безопасности Alaris зашел в кабинет Дэйва и сообщил: «Клиент хочет тебя видеть». Дэйв подумал, что это не к добру: клиенты обычно не заявляют к генеральному директору, если только они не сердятся на что-то. Когда он зашел в комнату для переговоров, то обнаружил там несколько клинических врачей и руководителя отдела медперсонала, которая тут же произнесла: «У меня к вам только один вопрос». «Ну вот, начинается», — подумал Дэйв. Она продолжила: «Что вы сделали



со своей компанией? Как вам это удалось? Мы настолько впечатлены, что хотим сделать то же самое и в нашей организации. Мы никогда не видели ничего подобного!» В этот момент Дэйв вдруг понял, что изменения в Alaris прижились на таком глубоком уровне, что даже клиентам со стороны это стало так же заметно, как и самому Дэйву. С того дня эта восхитительная группа стала крупнейшим и самым преданным клиентом компании Alaris.

Дэйв никогда не говорил с банкирами и финансовыми аналитиками о трансформации культуры, так как считал, что бухгалтеры и аналитики довольно презрительно отнесутся к такой «эффемерной» теме. Так это или нет, но каждый раз, когда они посещали обновленную компанию, всегда спрашивали: «Что здесь происходит?» Каждый, кто тем или иным способом контактировал с Alaris, замечал перемены. Компания выполняла и перевыполняла свои финансовые показатели, завоевала титул Работодателя № 1 в Сан-Диего, а также стала привлекать множество посетителей — руководителей других компаний, которые хотели своими глазами увидеть производственную деятельность, где царили высокий моральный дух и лучшие отраслевые практики.

Дэйв не сообщал о проекте изменения культуры и Совету директоров, так как поначалу не был уверен, что в столь тяжелые времена ему удастся убедить их инвестировать в столь нетрадиционную стратегию. Конечно, два года спустя ему уже не нужно было никого убеждать, так как стоимость акций Alaris взлетела с 31 цента до 14 долларов за акцию. Теперь Дейв и его команда были героями. Ничто не могло убедить и восхитить Совет директоров сильнее, чем итоговый результат.

Результат стал еще лучше, когда Cardinal Health, один из крупнейших производителей медицинского оборудования в мире, заплатил 2 млрд долларов за компанию с рыночной капитализацией в 15 млн долларов. И это означало колоссальную доходность инвестиций в акционерный капитал — 7000% с того момента, когда Дэйв и его команда начали работать с культурой, и до того дня, когда они продали компанию Cardinal Health. На сегодняшний день технологии и продукты компании оберегают здоровье более полутора миллионов пациентов в год. Как им это удалось? Дэйв Шлоттербек и его команда Alaris создали культуру, позволившую им безупречно реализовать прорывную стратегию.

Они достигли желаемых результатов. Они изменили ход игры за счет формирования культуры, состоящей из высококлассных и вовлеченных специалистов и команд, способных реализовать организационную стратегию и повысить производительность. В результате Alaris достигла показателя производительности, которому не было равных в отрасли. А результатом для нашей компании, Partners In Leadership, стал еще один счастливый

клиент и превосходная история успеха, которой мы гордимся и делимся с вами. Книга «Меняя культуру, меняешь игру!» представляет проверенную стратегию вовлечения ваших сотрудников в процесс создания Культуры ответственности за результаты и рассказывает о том, что случается с такими людьми, как Дэйв Шлоттербек, и такими компаниями, как Alaris, когда они управляют своей культурой, взяв за основу знания, решимость и методологию, способную ускорить изменения и принести результаты.

Мы помогли сотням таких же компаний, как Alaris Medical Systems, преобразовать организационную культуру, что привело к таким же прорывным результатам. Наш опыт взаимодействия с компаниями из всех основных отраслевых категорий, включая некоторые самые успешные организации в мире, полностью подтвердил наше предположение: если вы измените культуру, вы поменяете ход игры. На последующих страницах вы познакомитесь с множеством людей, которым, как и Дэйву Шлоттербеку, удалось это сделать.

## ОСНОВНЫЕ ИДЕИ

Когда мы помогаем большим и малым организациям менять их культуру, то в основном слышим два вопроса:

1. Как именно нужно поменять культуру, чтобы она обеспечивала достижение организационных результатов?
2. Как сделать это достаточно быстро, чтобы улучшить основные финансовые показатели?

Ответы на эти вопросы можно найти в *Пирамиде результатов* и связанных с ней методологиях и инструментах, которые позволяют компаниям любого масштаба и любой отрасли внедрить и интегрировать необходимые изменения в культуру организации, обеспечив себе при этом конкурентное преимущество. Однако прежде чем продолжить, мы бы хотели обозначить несколько основных идей:

- лидеры должны создавать необходимую культуру;
- культура приносит результаты;
- наиболее эффективной культурой является *Культура ответственности*;
- *Пирамида результатов* помогает ускорить процесс перехода к *Культуре ответственности* и обеспечить конкурентное преимущество.

Мы никогда не встречали ситуации, в которой эти базовые идеи оказались бы нерелевантными. Именно поэтому мы стараемся поделиться ими в самом начале. Мы абсолютно убеждены, что лидеры и руководители, понимающие и разделяющие эти предпосылки, смогут намного быстрее и легче развить лидерскую компетенцию управления культурой. Лидеры должны управлять культурой. Культура производит результаты. Культура ответственности — наиболее эффективная культура. И компании, сформировавшие подобную культуру, достигают желаемых результатов.

## ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ СОЗДАВАТЬ НЕОБХОДИМУЮ КУЛЬТУРУ

Помните: **или вы будете управлять вашей культурой, или она будет управлять вами.** В нашей работе мы постоянно встречаем сотрудников разных организационных уровней, находящихся буквально в плену культуры их компании. Эта культура подрывает их попытки достигнуть желаемых результатов: они жаждут большего внимания клиентов, но не могут получить его; хотят разнообразия, но не могут его создать; они осознают необходимость соблюдения нормативных требований, но не могут его добиться. Они планируют рост, качество, продуктивность и прибыльность, но в конечном итоге остаются разочарованными недостаточной результативностью. Если культура не работает, она представляет собой серьезное препятствие на пути достижения результатов.

У каждой компании есть своя культура. Эта культура либо явилась результатом методичных усилий по ее формированию, либо сложилась сама, плохо ли, хорошо ли. Независимо от происхождения вашей нынешней культуры, вы должны задать себе один важный вопрос: если все сотрудники организации продолжают думать и действовать таким же образом, как сейчас, сможет ли ваша организация достигнуть желаемых результатов? Подавляющее большинство лидеров отвечают на этот вопрос однозначно: «Нет! Мы должны думать и действовать по-другому».

Обеспечит ли ваша культура те результаты, которых вы обещали достигнуть? Принесет ли она вам те результаты, которых вы хотели бы достигнуть в будущем? Если вы думаете, что нет, то изменение культуры — это не опция, это крайняя необходимость, и вы должны заняться этим немедленно. Как лидер организации, вы должны взять инициативу на себя. Вы можете поддаться искушению и назначить «главного менеджера по культуре», но этим вы лишите руководство компании одной из важнейших его функций. Культура не меняется каким-то отдельным