

Транс. фор. мация. корпора. ТИВНОЙ культуры

Джон Катценбах
Джеймс Томас
Гретчен Андерсон

Важные детали,

без которых

ничего

не рабо.

тает



альпина
ПАБЛИШЕР
БИЗНЕС



рис

Джон Катценбах

**Трансформация
корпоративной культуры**

«Альпина Диджитал»

2018

Катценбах Д.

Трансформация корпоративной культуры / Д. Катценбах —
«Альпина Диджитал», 2018

Проблемы культуры, с которыми сталкиваются компании, распространены и универсальны, независимо от размера конкретной организации и отрасли, в которой она работает. В книге представлен практический подход к трансформации корпоративной культуры, который поможет каждой компании реализовать свои цели и приведет к успеху. Приведены кейсы из реальной практики PwC.

© Катценбах Д., 2018

© Альпина Диджитал, 2018

Содержание

Предисловие	6
Обращение к читателям	8
Письмо к читателям от команды Катценбах центра	10
Пролог	11
Познакомьтесь с Алексом	15
Глава 1	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Джон Катценбах, Джеймс
Томас, Гретчен Андерсон**
Трансформация корпоративной культуры
*Важные детали, без
которых ничего не работает*

Переводчик *Ирина Окунькова*
Редактор *Екатерина Закомурная*
Руководитель проекта *И. Позина*
Дизайнер *А. Маркович*
Корректор *Ю. Семенова*
Компьютерная вёрстка *Б. Руссо*
First published by Berrett-Koehler
Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
All Rights Reserved.

© РwС, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Интеллектуальная литература», 2020

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Предисловие

Раньше компании проводили трансформацию только в чрезвычайных обстоятельствах. Но сегодня это то, с чем бизнес-лидеры вынуждены иметь дело практически постоянно. В мире быстрых технологических изменений, глобализации, растущего общественного внимания и конкуренции в борьбе за лучшие таланты весь процесс управления становится управлением изменениями.

Руководители пришли к пониманию важности правильной корпоративной культуры для процветания в новой, создаваемой ими реальности. Именно этому посвящена новая книга наших коллег из международной сети фирм PwC – Джона «Катца» Катценбаха, Джеймса Томаса и Грегчен Андерсон. Книга не обещает секретную формулу или волшебную палочку для создания идеальной корпоративной культуры. Вместо этого она предлагает ряд размышлений, идей и инструментов, которые помогут руководителям использовать имеющуюся у них культуру в качестве катализатора значимых изменений в организации.

Ключ состоит в том, считают Катц и его коллеги, чтобы начать с малого: вам не нужна сотня теорий, чтобы понять, какая у вас культура. Достаточно нескольких ключевых факторов.

Например:

- у компании есть множество культурных черт, но лишь некоторые из них позволят вам приблизить организацию к целевой модели;

- в компании есть множество моделей поведения, но лишь несколько из них поддерживают путь, которым нужно следовать;

- решения в компании принимают сотни или тысячи людей, но культурная трансформация начинается с вовлечения отдельных, уникальных сотрудников, целенаправленного использования энергии нескольких специально отобранных, иногда необычных, человек.

Важно отметить: авторы книги утверждают, что культура каждой организации уже содержит элементы, необходимые для ее успешной трансформации, и лидеры осуществляют продолжительные позитивные культурные изменения, поощряя поведение, способствующее развитию этих элементов. Не нужно заменять старую культуру – нужно найти в ней аспекты, которые помогут вам двигаться вперед.

Интересны не только идеи, предлагаемые в этой книге, но и форма их подачи: это не набор правил, а беседа. Книга «Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает» большей частью представляет собой непрекращающуюся дискуссию между Катцем и Алексом, вымышленным CEO и собирательным образом множества бизнес-лидеров, с которыми авторам доводилось взаимодействовать на протяжении нескольких лет. Многие читатели узнают в Алексе себя и будут переживать за успех трансформации компании – трансформации, которую он будет проводить вместе с Катцем при помощи изменения культуры.

Основной посыл культурной эволюции находит мощный отклик в PwC на пути к еще более согласованной работе и сотрудничеству во всей нашей глобальной сети компаний. Эта книга углубила мое понимание организационных ценностей и культуры, а также того, как нам улучшить совместную работу, чтобы оказывать положительное влияние на тех, с кем мы взаимодействуем и кому оказываем услуги.

«Трансформация корпоративной культуры» вызывает сильные эмоции. Ни одна компания не действует чисто рационально. Именно культура содержит ее коллективные эмоции, и эта книга показывает, что необходимо для формирования этих эмоций: Ясность, Простота, Взаимосвязь.

PwC обогатила свой опыт работой с Катценбах Центром, который присоединился к нашей сети в рамках Strategy& в 2014 г. Я уверен, что бизнес-лидеры на всех уровнях и из

самых разнообразных организаций по всему миру найдут вдохновляющие идеи на страницах этой книги.

*Боб Морис,
президент международной сети фирм PwC*

Обращение к читателям



Не знаю, какое место занял бы труд Джона Катценбаха «Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает» на конкурсе «Деловая книга года», который в 2020 году PwC проводит в России вот уже в пятый раз, но в пользу его для SEO у меня сомнений нет.

Стремясь к реализации тех или иных задач по развитию бизнеса, мы порой забываем о том, насколько большое значение имеет культура, определяющая работу компании. А зря. Потому что именно от этого в значительной мере зависят ее не сиюминутные, а долговременные успехи или неудачи.

Книга Джона наглядно, на конкретных примерах, демонстрирует, как важно вычлнить именно те качества, которые в наибольшей степени свойственны и/или импонируют коллективу, и сфокусироваться на их продвижении. Психологически комфортная среда, четкое осознание своей миссии, чувство локтя при прочих равных гарантируют компании лидирующие показатели на рынке.

Замечательны слова Антуана де Сент-Экзюпери: «Если хочешь построить корабль, не надо учить людей столярным работам, давать им задания, спускать графики, которым необходимо следовать. Людей надо заразить стремлением к бесконечной необъятности моря. Тогда они сами построят корабль».

Нет, конечно, без графиков при ведении современного бизнеса нам не обойтись, но послыш великого писателя, думаю, понятен и едва ли будет оспорен даже самыми придирчивыми критиками.

В конце 2019 года мы провели опрос среди подписчиков на новости от PwC в социальных сетях, и выяснилось, что среди тех восьми качеств, которые лучше всего характеризуют нашу фирму в России, были названы культура ведения бизнеса и лидерство. Воодушевляет! Так же как и то, что из примерно 3000 работников PwC в России более 700 в 2019 году по собственной инициативе принимали участие в благотворительных или волонтерских акциях.

Высокая социальная ответственность сотрудников – наша духовная скрепа.

И все вместе это не может не радовать.

Однако мы были бы недалёковидны, если бы не учитывали постоянно возникающие новые запросы молодежи, пополняющей наши ряды (средний возраст сотрудников российской фирмы – 27–28 лет), и не превращали эти запросы, коль скоро они оправданы, в часть культуры ведения бизнеса.

Скажем, одна из современных задач – найти оптимальный баланс между рабочим и свободным временем. Сейчас, как никогда раньше, она вышла на первый план. Не менее востребованный запрос связан с тем, поощряет ли компания здоровый образ жизни, создает ли соответствующие условия как для уже работающих сотрудников, так и для новобранцев.

Стараемся удовлетворять эти запросы – от предоставления достаточного количества времени на спокойный, а не нервный бизнес-ланч до выполнения части работ удаленно.

Это – культура равнодушных людей, воспринимающих друг друга как членов единой команды. И мы ее будем только поощрять.

Ну а о других «секретах победителей» – в книге.

Увлекательного чтения!

*Игорь Лотаков,
управляющий партнер PwC в России*

Письмо к читателям от команды Катценбах центра

Дорогой читатель!

Благодаря нашему общему интересу мы все один за другим нашли дорогу в этот «клуб» – круг людей внутри нашей компании, которые обмениваются идеями, сотрудничают, спорят о тонкостях мышления и поведения и в целом расширяют и усиливают знания и интерес друга к теме корпоративной культуры.

Добро пожаловать в нашу команду!

Мы хотим присоединить свой голос к голосам авторов этой книги и призываем вас применять этот подход в вашей повседневной работе. Мы используем методологию ключевых факторов целиком или частично в работе с нашими клиентами в различных отраслях по всему миру. Мы все подтверждаем: она работает! И мы советуем вам воспользоваться этими идеями в собственных исследованиях и в работе с другими людьми. Мы уверены, что вы увидите их реальные преимущества, и с нетерпением ждем ваших историй об этом.

В конце книги вы найдете биографии каждого из нас. Надеемся, что книга вам понравится, и, пожалуйста, оставайтесь на связи.

Диэнн Агирре

Рид Карпенгер

Варя Дэвидсон

Диана Димитрова

Кейт Дуган

Хайме Эстуньян

Аманда Эвисон

Кристи Халл

Мишель Кэм

Пер-Ола Карлссон

Паоло Морли-Флетчер

Каролин Эльшлегель

Фредерик Пиркер

Роджер Раббат

Барри Ворстер

Элис Жу

Пролог

Меня зовут Джон Катценбах, и книга, которую вы держите в руках, является результатом пяти десятилетий писательской деятельности, разговоров, одержимости, но самое главное – реальной работы с клиентами и коллегами по вопросам корпоративной культуры. За эти десятилетия я бесчисленное число раз вел разговоры, похожие на те, вокруг которых построена эта книга. Я работал над реальными ситуациями клиентов вместе с командой Катценбах Центра; мы кристаллизовали эти идеи в методологию и смогли реализовать ее в ситуациях наших клиентов. В последние несколько лет я работал рука об руку со своими соавторами Джеймсом Томасом и Грегчен Андерсон, чтобы воплотить эти идеи и методы на страницах этой книги.

В основе книги – год из жизни новоиспеченного CEO по имени Алекс. Этот персонаж и его компания Intrepid Corporation являются вымышленными. Однако Алекс – собирательный образ, заслуживающий доверия, так как он создан на основе глубоких разговоров и рабочих отношений с многочисленными лидерами из плоти и крови – реальными людьми, которые доверили мне свои сокровенные надежды и страхи о своих организациях.

Джеймс, Грегчен и я решили показать вымышленного Алекса, а не кого-либо из этих реальных людей или компаний, по двум причинам. Первая и основная – этот подход помог нам передать, насколько распространены и универсальны проблемы культуры, насколько знакомыми они выглядят, независимо от организации.

Во-вторых, наш выбор отражает, насколько сокровенными и личными являются вопросы культуры для каждой компании. Преобразование культуры всегда предполагает проникновение в суть сложных вопросов, раскрытие «семейных тайн» компании – эмоциональных историй, лежащих под оболочкой той легенды, которую компания рассказывает о себе внешнему миру. Наши клиенты доверяют нам, и мы щепетильно относимся к их проблемам.

Именно так мы ведем наш бизнес, но такой подход создает уникальный вызов при написании книги! Мы намерены передать реальное ощущение того, насколько практичным может и должно быть любое вмешательство в культуру компании, и одновременно не хотим раскрывать «семейные тайны», о которых узнали за годы работы. Поэтому для этой книги мы выбрали гибридный подход, сочетающий факты и вымысел. Каждая глава начинается вымышленным диалогом между Алексом и мной, воспроизводящим беседы, которые я годами вел с лидерами, когда они приходили ко мне за советом, как активизировать изменения в образе мышления, убеждениях и, самое главное, поведении людей. За каждым диалогом следует раздел теории и практики, иллюстрирующий идеи, которые мы обсудили с Алексом на реальных примерах; одна часть примеров взята из нашего собственного опыта, другая – из открытых источников. В нем также предлагаются практические советы о том, как применить эти идеи в вашей собственной компании.

Intrepid, компания, которую возглавляет Алекс, обозначена как компания розничной торговли. Наш выбор объясняется тем, что этот вид бизнеса знаком практически каждому читателю. Но мы намеренно свели описание бизнеса к минимуму, так как аналогичные события легко могли произойти в авиакомпании, компании-автопроизводителе, банке, биологической, энергетической или телекоммуникационной компании. Многие годы мы работали с клиентами из этих и других отраслей. Мы также видим проблемы культуры, подобные тем, с которыми столкнулась Intrepid, в правительственных, государственных и военных институтах, а также в некоммерческих организациях. Компании, оказывающие профессиональные услуги (наши коллеги и другие типы консультантов, например юристы), тоже не застрахованы от них. Проблемы, возникающие при управлении культурой с целью поддержки и реализации стратегических целей всего предприятия, одни и те же.

В каждой отрасли (и каждой компании или международном институте) складывается собственная уникальная культура, но у всех организаций имеется одна общая черта. Если они обращаются к коллективной воле с призывом к значимым переменам, успех или неудача их усилий будет зависеть от того, насколько и каким образом они задействуют корпоративную культуру. И все чаще готовность меняться становится не разовым событием, а постоянной задачей менеджмента XXI века: 80 % участников глобального опроса Катценбах Центра на тему культуры считают, что их организация, если хочет добиться успеха, должна развиваться, расти и удерживать лучших сотрудников, и каждый клиент, с которым мы общаемся, говорит о «постоянных переменных» и «усталости от изменений». Вопрос о том, как направлять и обеспечивать постоянную эволюцию, действительно является проблемой, которую должен решать каждый лидер. Поэтому давайте повторим, но другими словами: если вы являетесь лидером любого уровня и видите возможность для движения вашего бизнеса в новом направлении, то добьетесь большего успеха, если задействуете культуру. И наоборот, если вы будете игнорировать культуру или полагать, что она станет сопротивляться изменениям, вы с гораздо меньшей вероятностью достигнете своих целей. Рассмотрим следующие бизнес-задачи.

В широком смысле в основе любой трансформации лежит требование, чтобы люди, работающие в компании, действовали и добивались результатов новыми способами. Для этого вам нужно учитывать эмоциональную вовлеченность своих сотрудников – базовую концепцию, лежащую в основе нашего подхода к культурной интервенции.

Если компания стремится сократить расходы, инвестировать в различные возможности, повысить прибыльность или, как мы говорим у себя в компании, обрести «готовность к росту», эмоции будут зашкаливать. Еще ни одной компании за всю историю не удалось сократить ресурсы или переквалифицировать сотрудников, не вызвав у них чувств потери, страха или скептицизма. В этом контексте подход, отводящий основную роль культуре, может помочь лидерам признать эти эмоции и справиться с ними – и, что важнее, дать уверенность в том, что сокращение расходов выполнено с учетом поведенческих моделей, свойственных любым крупным переменам. Реальный ключ к устойчивому, долговременному сокращению расходов и инвестициям в возможности – не просто избавиться от затрат, а сделать так, чтобы они не возникли снова.

Разрабатывая модель изменений, которую теперь считают основной рабочей силой будущего, компании начали предусмотрительно адаптировать свои структуры и методы работы в соответствии с прогнозируемыми тенденциями, такими как автоматизация задач, робототехника и новые способы восприятия сложившейся среды. Изменения такого типа требуют внедрения новых возможностей. Часто компании бывают разочарованы, обнаружив, что их сотрудники не готовы к реализации этих и других возможностей, ориентированных на будущее. В этом случае трансформация рассматривается как неравный бой, а не как возможность активизировать естественные элементы культуры, которые бы усилили изменения и стали для сотрудников источником вдохновения.

Культура также должна учитывать вопросы риска и регулирования. Представьте себе компанию, чья стратегия должна меняться в соответствии с возникающими трендами в политике и регулировании. Будет лучше, если ее лидеры станут не просто диктовать сверху изменения в процессах, а взглянут в целом на то, как поведение сотрудников увеличивает или уменьшает риск несоблюдения требований. Аналогично новое законодательство в области налогообложения, как и новая политика или требования регулирующих органов, часто становится катализатором изменений в организационной структуре. Каждый раз, когда происходят изменения в схеме организационной структуры, это затрагивает людей, поэтому нужно учитывать культуру. Особенно это актуально на сегодняшний день, когда инвесторы и аудиторы отказываются мириться с такими устоявшимися практиками, как подставные компании, созданные

с целью ухода от налогов, и требуют прозрачности и доказательств, подтверждающих заявления компании о своей добропорядочности.

И наконец, если компания рассматривает продажу или приобретение других компаний, от культуры может зависеть успех сделки. Никогда не рано начать рассматривать культуру в контексте возможной продажи компании: для большинства компаний, смотрящих в будущее, и частных инвестиционных фирм диагностика культуры сегодня считается очень важной при проведении аудита. Мы считаем, что кроме оценки, проведенной на ранних этапах, при любой интеграции следует задать ряд вопросов, например: «Какие общие качества есть у двух компаний?», «Готовы ли мы усилить их?», «Где у нас самые большие расхождения?», «Как мы будем справляться с ними и что можем потерять в случае успеха?», «Какие эмоциональные триггеры могут ускорить интеграцию или помешать ей?», «Кто те люди с обеих сторон, к которым будут обращаться за энергией и поддержкой в самые напряженные моменты, и как нам подготовить этих людей к совместной работе с самого начала, чтобы обеспечить более гладкий переход?»

Эти сценарии связаны общей крепкой нитью. Когда предстоят большие перемены любого типа, на первый взгляд кажется, что влиятельные эмоциональные силы корпоративной культуры сопротивляются им. Однако внутри зреют и множатся другие эмоциональные силы. И они являются потенциальным источником движущей силы. Лучшие лидеры добиваются успеха, так как не обращают внимания на отсутствие инициативы или сопротивление и пользуются источниками силы, а также не поддаются импульсу заглушить простые эмоциональные истины рациональными аргументами и сложными теориями. Это в общих чертах и есть основной урок книги, секрет, который я раскрою, если вы уделите мне свое внимание и пролистаете страницы этого издания. Положительные эмоции имеют огромное значение и могут зарядить энергией любые усилия. Люди должны хорошо относиться к тому, о чем их просят, и единственный способ изменить их поведение – помочь им испытать положительные эмоции в отношении (пугающей по своей сути) идеи любых изменений.

Еще один секрет: то, что лидеры поначалу воспринимают как сопротивление или инерцию, может оказаться темпом изменений, пока незаметным невооруженному глазу. Лучшие лидеры знают, что на изменение культуры требуется значительное время, и умеют распознавать и вознаграждать зачатки развития, а не вскидывают руки и не восклицают в отчаянии, что их организация «застряла». Лучшим лидерам также известно, что, глядя на организацию поверхностно, в общих чертах, можно получить неполную картину и начать воспринимать компанию как сложную систему субкультур, конкурирующих, сталкивающихся и активно действующих друг против друга. Внутри глобального предприятия или крупного института не существует единой культуры: большинство организаций любого размера по определению являются мультикультурными.

Культуры могут меняться, но изменения происходят медленно, если не совершить целенаправленное вмешательство. Субкультуры есть в любой организации, и они могут быть мощным источником эмоциональной идентификации, но существует и корпоративная культура, обладающая собственной эмоциональной силой. Этот и другие парадоксы лежат в основе понимания того, как следует управлять культурой вашей организации. Эта книга призвана научить вас распознавать эмоции и отношения в организации, а также их локальные различия и влияние, которое они оказывают на вашу стратегию и возможности ее реализации.

Если вы действительно хотите изменить вашу компанию, от вас потребуются высокий уровень эмпатии, упорство и решительность, четкий фокус и практическая методология, которая поможет выявить лучшие аспекты вашей нынешней культуры. Вам понадобится что-то вроде метода «ключевых факторов». Именно об этом узнает наш герой, СЕО Алекс, на страницах книги.

Я наговорил уже довольно много. Спасибо, что продержались со мной так долго. Если когда-нибудь мы будем иметь удовольствие познакомиться лично, вы поймете, что для того,

кто основал компанию и центр знаний под собственным именем, я достаточно скромн и не люблю занимать центральное место, а предпочитаю слушать. Поэтому я отойду в сторону и позволю представиться Алексу.

Джон Катценбах

Познакомьтесь с Алексом

Я всегда был слишком амбициозным и противоречивым, чтобы легко получать удовлетворение. По словам моих родителей, меня несложно было представить меняющим мир вокруг себя. Я всегда тяготел скорее к практике, чем к теории. В старшей школе благодаря амбициям у меня были достаточно высокие оценки, чтобы привлечь внимание учителей, но я всегда знал, что меня интересует более широкая перспектива, чем предлагала школа. У меня появилась привычка оставаться после уроков и задавать учителям вопросы – не о заданиях, а о жизни в целом. Что нужно сделать, чтобы после школы получить хорошую работу? Насколько умным нужно быть? Почему одни люди добиваются успеха, а другие – нет? И почему некоторые из самых располагающих к себе людей оказываются менее успешными?

Среди учителей всегда находился один или двое, кто уделял мне время. Чем старше я становился, тем более сложными были мои вопросы и тем более интересными ответы. Я поступил в колледж, где изучал экономику и специализировался в области психологии и компьютерных наук. Я успел присоединиться к доткомам в самом конце бума и, как и многие другие из тех, кто остался, когда пузырь лопнул, пошел напрямик в бизнес-школу. Шли годы, и мои амбиции росли. Как и многие мои однокурсники, я хотел получить все: возможность стать лидером, комфортную жизнь и перспективу оказать влияние на что-то важное. Все мы понимали, что мир стремительно становится более взаимосвязанным и сложным. Это и пугало, и бодрило нас. Но я чувствовал себя не таким, как все. Они думали, что первая работа после бизнес-школы определит их путь в жизни, однако мне было совершенно ясно, что многие из старых правил больше неприменимы. Я знал, что моя первая работа будет не концом, а лишь первым шагом на длинном пути. Думаю, что такие взгляды развились у меня под влиянием тех разговоров, которые я вел в течение многих лет со старшими наставниками.

После бизнес-школы я начал работать в небольшой фирме, занимающейся стратегическим консалтингом. Джон Катценбах, один из основателей компании, чье имя красовалось на вывеске, носил очки, любил велоспорт, был невысокого роста и обладал невозмутимой манерой поведения. Никто в компании, от партнеров до административного персонала и сотрудников техподдержки, никогда не называл его «мистер Катценбах» – он был просто «Катц». Когда-то он был партнером в одной из ведущих мировых компаний в области управленческого консалтинга, где специализировался на оказании помощи компаниям из самых разных отраслей на пути их становления от стартапов до гигантов бизнеса. Затем он сфокусировался на том, что называется «лидерством между строк», – неформальных отношениях, благодаря которым компания и команда действительно работали. Он много знал о стратегии: выборе рынка, инвестициях в перспективные направления, создании правильной управленческой команды и достижении хороших показателей.

Но его настоящая страсть заключалась в том, чтобы помогать компаниям определить, как побудить людей вести себя так, чтобы это соответствовало миссии их организации. Именно Катц помог мне увидеть, что каждому человеку в компании необходимо осознавать свой вклад в общее дело и что лидеры чаще всего не говорят об этой потребности и не пользуются ею. Катц называл это «эмоциональной приверженностью против рационального соблюдения требований». Работая с Катцем и его партнерами, мы и сами научились некоторым из этих идей и навыков. Мы были необычайно преданны компании и друг другу: и по сей день среди моих самых близких друзей – тех, к кому я могу обратиться за помощью и советом по личным и профессиональным вопросам, – есть люди, с которыми я познакомился в этой компании.

Каким бы небольшим ни был мой опыт работы в те времена, мне с самого начала было ясно, что я предпочитаю заниматься управлением, а не консультировать тех, кто обладает этой привилегией. Через несколько лет я ушел в технологический стартап и стал работать

еще больше, чем в консалтинговой фирме. Там я познакомился со своей будущей женой Джейн. Поженившись, мы решили пойти разными профессиональными путями: она осталась в сфере технологий, а я перешел в крупную производственную компанию, где занимался цифровой аналитикой. Затем последовали другие назначения и, наконец, предложение перейти в Intrepid – сравнительно небольшую, но уважаемую розничную компанию. Меня взяли в команду по разработке стратегии и через несколько лет повысили до главного операционного директора. А затем, после шести лет работы в Intrepid, когда мне исполнилось сорок пять лет, я, наконец, получил «награду» – должность CEO.

С первых дней работы в компании я был знаком с предыдущим CEO, приветливым и общительным Тоби Мэнсфилдом, и восхищался им. Он занимал эту должность более десяти лет. Два года назад у Тоби диагностировали рак, и он не скрывал, что боится за свою жизнь. Своевременное лечение и работа квалифицированного хирурга спасли его, но он вернулся другим человеком. В прошлом году он объявил о своем решении. Хотя ему оставалось до пенсии еще десять лет, он решил уйти из Intrepid и возглавить одну из некоммерческих организаций. Его уход был неожиданным и мирным. Тоби и совет директоров договорились, что я буду его преемником, но у нас оставалось немного времени для совместной работы и планирования. А совету нужен был сильный человек у руля прямо сейчас. К счастью, мы с Джейн считали, что этот шаг соответствует приоритетам нашей семьи. Я принял предложение с гордостью и удовольствием.

Когда я начал работать в Intrepid, это была компания с шестидесятилетней историей, входившая в число лучших в своей категории. В прессе писали, что она почивает на лаврах, и даже мои дети могут сказать, что розничная торговля в XXI веке находится под угрозой (мы с Джейн никогда не теряли привычку говорить о работе за ужином). Но я был уверен, что справлюсь со своей задачей. Особенно меня впечатлил опыт совета директоров. Я был уверен, что мы сможем встряхнуть компанию. С помощью инноваций и осторожных инвестиций Intrepid вернется на вершину.

Прошло шесть месяцев после моего вступления в должность. Когда совет директоров беседовал со мной в первые недели после объявления Тоби об отставке, я был полон уверенности и обещал, что они сразу почувствуют разницу. Но сейчас, сидя в кресле CEO, я вижу компанию такой, какая она есть на самом деле, все ее противоречия и проблемы, которые не были заметны с позиции операционного директора. В этом году мы просто не сможем достичь запланированных показателей роста; нам едва удалось это в прошлом году. И если мы не найдем способа сократить расходы, какая-нибудь частная инвестиционная фирма с радостью сделает это за нас: вынужденная продажа компании преследует меня в страшных снах. Я достаточно изучил ситуацию, чтобы заметить признаки опасности, но мне не хватает опыта, чтобы понять, как избежать того, что в данный момент кажется неминуемым.

Однажды во вторник я просматривал LinkedIn и увидел, что Катц опубликовал ссылку на недавно написанную им статью; меня осенило: вот самый подходящий человек, с которым я могу поговорить. Я сразу же позвонил ему. Оказалось, что он был знаком с моим предшественником. Он согласился встретиться в неформальной обстановке за пределами офиса с глазу на глаз. Ничего особенного, уверял его я, просто нужно поговорить. Но, едва увидев меня, Катц понял, что я нахожусь под более сильным давлением, чем готов признать.

Глава 1

Почему важна сбалансированная культура

Время и место действия: Январь, обед. Ресторан «У Казимира», классический стейк-хаус на Среднем Западе.

Катц: Рад снова видеть тебя, Алекс. Прекрасно выглядишь. Похоже, ответственные должности идут тебе на пользу. Как дела у Тоби? Он мой давний хороший друг. И, мне казалось, он очень поддерживал тебя.

Алекс: Да, поддерживал. Работать с ним было удовольствием. Я слышал, он доволен новой ролью лидера в некоммерческой организации и уже все там расшевелил.

Катц: Рад слышать. И рад, что совет директоров выбрал тебя. Как тебе новая работа?

Алекс: Мы давно знакомы, поэтому не буду делать вид, что доволен. Большинство в компании рады, что у них новый CEO. По крайней мере, они так говорят мне. Но если серьезно, то у нас большие проблемы. Intrepid не справляется. Мы не достигли запланированных показателей по выручке и чистой прибыли за последние два квартала, что я занимаю пост CEO. Это хуже полученного несколько лет назад удара, когда с нами начал конкурировать Amazon. Тогда нам удалось восстановиться: природа наших продуктов такова, что клиентам нравится потрогать и почувствовать их, прежде чем купить, поэтому у нас всегда будут физические магазины. Но сейчас продажи снова падают.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.