

Лидерство на промяната, когато бизнесът е добър

Интервю със Самюел Дж. Палмисано
на Пол Хемп и Томас А. Стюарт

Обобщение

ЛУ ГЕРСТНЕР беше изключителен организатор. Като ГИД на *IBM* в най-трудния ѝ период Герстнер върна компанията обратно от ръба на провала. Така, след близо десет тежки години, в които производителят на големи машини се преориентира към софтуер, хардуер и доставка на услуги, бизнесът изглежда добре. Когато Сам Палмисано става ГИД през 2002 г., той се изправя пред предизвикателството да продължи трансформацията на компанията.

Основната му цел е да накара различните части на компанията да работят, така че *IBM* да предложи на клиентите „интегрирани решения“, – хардуер, софтуер, услуги и финансиране – на единна цена. Като част от тези усилия той изисква всичките 320 000 служители на *IBM* от 170 страни да споделят новите корпоративни ценности на организацията.

В продължение на 72 часа хиляди служители на *IBM* от целия свят участват заедно с Палмисано и неговия мениджърски екип в разгорещен дебат за бъдещето на компанията, наречен „Дискусия за ценностите.“ След 24 часа много висши мениджъри имат желание да прекъснат дискусията. Тя вълнува служителите, но е изпълнена с дисхармония, враждебност и недоволство.

Палмисано оставя дискусията да продължи, а на следващия ден настроенията започват да се променят. Критиката става по-конструктивна. От

милионите изречени слова изниква набор от ценности, който, както обяснява Палмисано в интервюто, е предназначен да подпомогне оперативните решения, взети от служителите на *IBM* – и което е по-важно, да продължи мандата на Палмисано за обновлението на компанията.

През м. юли 2003 г. *International Business Machines Corporation* провежда 72-часов експеримент, чиито резултат е съмнителен, както всичко, което се върши в изследователските лаборатории. След шестмесечен обстоен преглед на мениджмънта на организацията *IBM* провежда тринедневна дискусия за ценностите на компанията по корпоративния интранет. Към дебата „Дискусия за ценностите“, посветен на значението на компютърния гигант, се присъединяват хиляди служители.

В продължение на три дни около 50 000 служители на *IBM* – включително ГИД Сам Палмисано – участват в дискусията, като пускат почти 10 000 коментари върху предложените ценности. Тя развълнува служителите.

Но това внася дисхармония. Някои коментари са направо цинични: „Единствената ценност на *IBM* днес е цената на стоките.“, „Ценности на компанията ли? Такива няма.“, Други се отнасят до фундаментални въпроси на мениджмънта: „Говорим много за доверие и за предприемане на риск. Но в същото време се правят безкрайни проверки, грешките се наказват, но не са част от процеса на поучаване, като мениджърите (и другите) са постоянно проверявани.“, пише един служител. Друг казва: „Съществува голямо нежелание сред младшите мениджъри да оспорват възгледите на старшите.“, „Често чувам изрази като: „Би ли казал на Сам, че стратегията му е погрешна!?!“, 24 часа по-късно, много висши мениджъри желаят да прекратят дискусията.

Но Палмисано не се вслушва в тях. И настроението се променя. След един ден, белязан от критики и напрежение, започват да натезжават контраркритиките. Признавайки недостатъците на компанията, участниците твърдят, че голяма част от културата и ценностите на *IBM* си заслужава да бъдат запазени. „Скоро след като започнах работа в *IBM* преди 18 години – пише един служител – бях избран за съдебен заседател. След като отговорих на въпросите на адвокатите, бях изненадан от гумите на съдията: „Можете да назначавате когото си поискате, но аз искам този служител на *IBM* в журито.“, „Никога не съм бил толкова горд. Неговото изявление признаваше всичко, което притежавам: интегритет, съвършенство и качества.“, Коментари като този, стават по-чести в дискусията, критиката стана по-конструктивна и разговорът се стабилизира.

Въпроси като: „Какво си заслужва да се запази?„ и „Какво трябва да се промени?„ бяха в основата на „Дискусия за ценностите„. През 1914 г., когато компанията прави табулиращи машини, кантари за мерене на месо и резачки за сирене, Томас Уотсън старши постановява три принципа на корпорацията, наречени Основни убеждения: „респект към индивида,„ „отлични услуги за клиента,„ и „преследване на съвършенство„. Те характеризират културата на *IBM* и помагат да се постига успех в продължение на половин век.

През 2002 г., когато Палмисано встъпва като ГИД, на Big Blue се случват много неща. В началото на 90-те години на XX в. компанията изживява най-тежкия обрат в своята история и след това под ръководството на Л. Герстнер изволюва пътя си обратно нагоре, като се трансформира от производител на големи машини в енергичен доставчик на интегриран софтуер, мрежи и решения за софтуер. Палмисано чувства, че основните убеждения могат да служат още на компанията – но този път като база за нов набор от ценности на корпорацията, който може да даде повече енергия на служителите от опита до момента. Търсейки съвременен еквивалент Палмисано, първо, разпитва 300 от своите висши мениджъри, след това бързо стартира дискусия чрез проучване, обхващащо хиляди служители, за да разбере как се изказват хората на различни нива, функции и места, за ценностите на *IBM* и какви са техните пожелания по отношение на компанията. От това проучване изникват предложенията, които се дебатират в „Дискусия за ценностите„.

След, а дори и по време на дискусията анализаторите на компанията разучават електронните съобщения и текстове от милионите гуми по ключови теми. Накрая малък екип, включващ Палмисано, излиза с ревизиран набор от корпоративни ценности. ГИД съобщава новите ценности на служителите в предаване по Интранет през м.ноември 2003 г.: „посвещаване на успеха на всеки клиент,„ „иновации от значение за нашата компания и за света,„ „доверие и лична отговорност във всички отношения,„ Разтърсващи? Не, но проникнати от правдивост, значение и приложими за *IBM*.

За да докаже, че новите ценности не са заблуда, Палмисано веднага прави някои промени. Обръща се към директора на основната бизнес единица – хостинговите услуги за електронен бизнес в индустриалния сектор на САЩ – и го задължава да установи къде са разминаванията между ценностите и практиките на компанията. Направо нарежда на 15-те свои преки подчинени да свършат тази работа. Друга онлайн дискусия се провежда през м.октомври 2004 г. (неформално наречена „logjam,„), в която служителите са помолени да определят организационните пречки пред иновациите и растежа на печалбите.

Въпреки, че Палмисано гради върху стратегията, начертана от Герстнер, стиловете на двамата са различни. При Герстнер не се говори много за наследството на *IBM*. Той е външен човек, бивш ГИД на *RJR Nabisco* и консултант на *McKinsey*, изправен пред трудната задача да спаси потъващ кораб. На практика скоро след като поема длъжността, той много добре забелязва, че последното нещо, от което се нуждае *IBM* сега, е нова визия... За разлика от него Палмисано, който стартира в компанията през 1973 г. като продавач в Балтимор, е истински инициатор на промените в *IBM*. Както много други от своето поколение, изпитва срам, когато вижда *IBM* поставена на колене в началото на 90-те години на XX в., но е вътрешно ангажиран с фирмата – и се надява, че един ден тя ще си върне предишното величие. В същото време някогашният продавач, по умите на своите колеги, е човек „воден от резултатите, карач парите да завалят, желаещ да сключи сделка...“; човек, от който се очаква да говори въодушевено по теми, като „говернето...“

В разговора си с главния редактор на *HBR* Пол Хемп и редактора на *HBR* Томас А. Стюарт, Палмисано говори за стратегическата важност на ценностите на *IBM*. Започва с обяснението как и защо количествените финансови метрики и корпоративните ценности могат да съществуват заедно.

Корпоративните ценности са добри пожелания, които нямат почти никакъв ефект върху операциите на компанията. Кое ги прави по-значими, според вас?

Погледнете портрета на Том Уотсън-старши в нашето фоайе. Виждали ли сте някога толкова суров мъж? Очите от картината ви пронизват. Това не е мек човек. Той е капиталист. Иска *IBM* да прави пари, много пари. Но е достатъчно далновиден, за да изгради компанията по начин, който да подсигури просперитета ѝ, след като напусне сцената. Неговите три Основни убеждения успешно водят компанията през постоянна промяна и повторно преоткриване в продължение на повече от 50 години.

Органична система, каквато е компанията, се нуждае от адаптация. И от ценности – така ги наричаме днес в *IBM*, но вие можете да ги наречете „убеждения“ или „принципи“, или „правила“, или даже „ДНК“. Те ви позволяват да промените всичко, от продукта до стратегията на вашия бизнес-модел, но остават верни на

вашата същност, основна мисия и идентичност.

За жалост през десетилетията Основните убеждения на Уотсън се изопачават и започват да водят собствен живот. „Респект към индивида“ се превръща в право на получаване на социални помощи, нечестен труд, шанс да се изкаже мнение, гарантирана длъжност и повишение. „Преследването на съвършенство“ се превръща в арогантност: преставаме да се вслушваме в нашите пазари, в нашите клиенти, един в друг. Толкова дълго сме преуспявали сами, че не можем вече да използваме друга гледна точка. И когато пазарът се премести, едва излязохме от бизнеса. Трябваше да съкратим работна сила от над 400 000 служители наполовина. В продължение на няколко години все едно заличихме среден град от североизток – да кажем Провидънс или Роуд Айлънд.

Ако сте преживели това, което аз преживях, ще видите как ценностите на компанията стават част от проблема. Но вярвам, че те могат още веднъж да ни доведат до основни промени, за да посрещнем предизвикателствата, пред които сме изправени.

Например чувствам, че силната ценностна система е от критична важност за обединяването и мотивирането на работна сила, многобройна и разнообразна като нашата. Вече имаме 300 000 служители в 170 страни. 40% процента от тези хора не докладват всекидневно на *IBM*; работят в помещения на клиентите, от дома си или са мобилни. И което е по-важно, имайки предвид традицията в *IBM* да се наемат и обучават млади хора, които да работят цял живот в компанията, половината от днешните служители са в компанията по-малко от пет години, поради последните придобивки и наскоро установената практика да назначаваме професионалисти. През една скромна откъм назначения година добавяме 20 000–25 000 служители.

На практика постепенно презаселване на Провидънс, Роуд Айлънд!

Точно така. И така, как канализираме тази разнообразна и

постепенно променяща се група от таланти в обща цел? Как караме хората страстно да преследват тази цел?

Може да приложите всички видове традиционни, насочени отгоре надолу управленски процеси. Но те няма да проработят в *IBM* – или също в голяма част от компаниите на XXI век. Просто не можете да наложите механизмите на управление и контрол над многобройна, високо професионална работна сила. Не говоря само за нашите учени, инженери и консултанти. Повече от 200 000 наши служители са завършили колеж. ГИД не може да им каже: „Стройте се и ме следвайте.“ Или: „Решил съм какви да бъдат вашите ценности.“ Те са прекалено умни И както знаете, интелигентните хора са склонни да бъдат малко по-предизвикателни; даже, може да се каже, цинични.

Но дори и ако нашите служители приемат един вид традиционна, йерархична управленска система, клиентите ни няма да я приемат. Както знаем от години в *IBM*, системата на управление отгоре надолу може да създаде задушаваша бюрокрация, която да не позволи бързина, гъвкавост и иновация, които клиентите очакват днес.

Искате да кажете, че ценностите определят поведението на служителите даже когато мениджърите отсъстват, какъвто трябва да бъде случаят с IBM, като се имат предвид размерът и нуждата от бързи решения. Основно говорите за ценностите на мениджмънта.

Да. Система за мениджмънт, базирана на ценности. Нека да го кажа с други думи. Като помислите добре, не съществува оптимален начин да се организира *IBM*. Разглеждат ни традиционно като голяма, успяла, „добре управлявана“ компания. Това е комплимент за нас. Но в днешния бързо променящ се свят това е проблем. Лесно можете да стигнете до бюрокрация при хора, които свръханализират и бавят процеса на вземане на решение.

Помислете за нашата организационна матрица. Спомнете си, че действаме в 170 страни. Просто казано, имаме 60 до 70 основни производствени линии. Имаме повече от дузина сегменти от клиенти. Ако начертаете цялата матрица триизмерно, ще получите повече от 100 000 клетки, от които трябва да имате печалби и

загуби всеки ден, да вземате решения, да разполагате ресурси и да правите сделки. Ще побъркате хората, ако се опитвате да управлявате централно всяко едно от тези взаимодействия.

И така, ако няма начин да оптимизирате *IBM* чрез организационната ѝ структура или чрез диктат на мениджмънта, трябва да овластите хората, като се уверите, че вземат правилни решения по правилен начин. Под „правилен“ нямам предвид етично и правно съгласие; това са залози на масата. Говоря за решенията, които дават живот на стратегията и марката *IBM*, решения, които оформят културата. Ето защо ценностите не могат да се пренебрегнат. Те са основата на това, което правим, нашата мисия като компания. Те са пробен камък за правотата на децентрализираните решения. Житейско правило е, че „хората не правят това, което очаквате от тях; те правят това, което инспектирате.“ Твърдя, че не е възможно да инспектираш всичко. Но не можеш също да отпуснеш юздите и да позволиш на хората да правят каквото искат, без да ги управляваш. Трябва да създадете система за управление, която да овластява хората и да дава основа за вземане на решения в съответствие с целите на *IBM*.

Как новите ценности помагат да се развие стратегията на IBM?

По два основни начина. Преди 12 години 3/5 от нашия бизнес беше компютърен хардуер и 2/5 беше софтуер и услуги. Днес тези числа са преобърнати. Да, ако 3/5 от вашия бизнес е производство, мениджмънтът основно контролира: „Ти направи това. Ти направи онова.“ Но това не работи, когато вашият бизнес е базиран предимно на познания. И вашият бизнес модел също се променя драматично.

Първо, хората – а не продуктите – стават вашата марка. Преди нашите продукти трябваше да отговарят на обещанието на марката, сега повече от всякога това са хората. Един начин да се подсигури това, е да се постави тяхното поведение в съответствие с набора от ценности.

Второ, IT индустрията продължава да върви към реинтеграция. Всички знаем историята как индустрията се фрагментира

през 80-те и 90-те години на XX в., като отделни компании продават процесорите, устройствата за съхранение и софтуера, който съставя компютърната система – което почти убива *IBM*, в основата си вертикално интегрирана компютърна компания. Сега клиентите поръчват пакет с компютърни продукти и услуги от една единствена компания, която може да им предложи интегрирани решения на техните бизнес проблеми. Това е голям шанс за *IBM*. Вероятно имаме най-големия брой компютърни продукти, услуги и ноу-хау. Но това е също и предизвикателство. Как да накараме служителите ни в големите бизнес единици, с различни финансови цели и стимули, да работят в екипи, които да предлагат на единна цена подробни и изготвени по поръчка решения – извършени от цялостна организация?

Компаниите обикновено се изправят пред проблема за интеграцията на работната сила след голямо сливане. Нуждаем се да обединим съществуващата работна сила като стратегически отговор на реинтеграцията в индустрията. Няма да ви изненадам, като кажа, че отговорът не е в нова организационна структура или в повече мениджърски контрол. За да насърчите това коопериране, се нуждаете от общ набор от насоки как ежедневно да се вземат решения. С други думи, пак опираме до ценностите.

И какво са случва, когато стратегията се променя?

Ето защо наборът от ценности е толкова важен. Когато пазарът и технологиите се променят, винаги на хоризонта се появява друга стратегия. Затова ние искаме ценностите, които подпомагат организацията, да могат бързо да изпълнят новата стратегия. В същото време искаме ценностите, като тези в Основните убеждения на Уотсън, да са трайни и да водят компанията през икономическите цикли и географски промени, да надживеят промените в продуктите, технологиите, служителите и лидерите.

Как IBM извлича нови ценности от традициите на миналото и от настоящата обратна връзка със служителите?

Последният път, когато *IBM* разглежда своите ценности, е преди един век. Уотсън е предприемач, който стартира бизнеса. Така през 1914 г. той просто заявява: „Ето нашите убеждения. Научете ги. Живейте според тях.“ За онези дни това е било уместно и без съмнение е работило. Но 90 години по-късно не можем да имаме някой от ръководителите, който да стане в полунощ от леглото си да каже: „Ето нашите нови ценности!“ Не можем да бъдем небрежни, когато работим с ДНК-то на компания като *IBM*. Трябва да намерим начин да накараме служителите да създадат ценностната система, да определят принципите на компанията. Основните убеждения на Уотсън, колкото и да са изопачени с годините, трябва да са отправна точка, от която да стартираме.

След като получихме обратна връзка от 300-те мениджъри и проведохме проучване с повече от 1000 служители – статистическа представителна извадка, – изведохме три напълно стабилни ценности. (За подробно описание на това, как *IBM* преминава от Основните убеждения към новия набор от ценности, виж „Приемственост и промяна“ в края на тази статия.) Знаех че накрая ще подложим нашите твърдения на дискусия между всички в компанията. Това е Дискусия за ценностите, в жив, обхващащ цялата компания разговор по нашия Интранет.

Какъв беше опита ви по време на дискусията? Имахте ли чувството, че сте отворили кутията на Пандора?

Включих се в мрежата от Китай. Бях уморен от полета и не можех да спя, затова изпратих доста имейли, главно по проблеми на клиентите. (За избрано от пощата на Палмисано по време на Дискусия за ценностите, виж „Сам се присъединява към дискусията“ в края на тази статия.) Да, електронната дискусия беше разгорещена, както и спорна. Но с това се свиква. Вече бяхме направили три или четири дискусии онлайн по-рано, затова имахме представа колко оживени могат да бъдат. Въпреки това никоя не ни беше подготвила за изблика на емоции по темата.

Трябва да оставите встрани егото си – нещо доста трудно за

един ГИД – и да разберете, че дискусиата е най-доброто, което може да ви се случи. Можете да кажете: „Господи, аз освободих невероятна негативна енергия!“ Или: „Господи, сега имам невероятната възможност да променя компанията!“

Когато Лу Герстнер дойде през 1993 г., всичко беше в пламъци. Дори се говореше за разбиване на компанията. Но той се справи блестящо. Беше външен човек, който успя да подкрепи колективните неотложни нужди на десетки хиляди хора като мен и да спаси компанията, което без съмнение беше най-голямото събитие в историята на бизнеса. Но ловкостта тогава не беше в създаване на чувство на неотложност – това го имахме. Вероятно трябваше да се извадят хората от черупките им, което ги шокира. Но повечето *IBM*-ъри желяеха да направят всичко, за да спасят компанията, да не говорим за работата си. Имаше доста наранена гордост. Задачата на Лу беше да убеди хората, че извършва правилните промени.

След като веднъж нещата се подобриха, се появи нова опасност: че ще се върнем към самодоволството. Когато финансовите ни резултати се подобриха значително и започнахме да надиграваме конкурентите си, хората, вече изморени в очакване на промяна повече от десетилетие, можеха да си кажат: „Защо този път да се представям различно? Управлението може би е различно, но стратегията е в основата си същата. Защо трябва да се променям?“ Това между другото е проблем, с който всеки управляващ успяла компания трябва да се бори.

Така предизвикателствата се изместват. Вместо да подтикваме хората чрез страха от провал, вие ги съживявате чрез надежда и стремление. Възползвайте се от възможността да станете отново голяма компания – най-голямата в света, каквато е *IBM*. И се надявайте, че хората ще почувстват същата нужда и неотложност. Мисля, че *IBM*-ърите днес чувстват тази неотложност. Вероятно най-големият принос на дискусиата е, че направи този факт недвусмислено ясен за всички, много видим, публичен.

Кои са главните теми в дебата – или спорове?

Съществува значително съгласие по това, *какво* ценим. Дебатът, както се оказа, не беше върху ценностите сами по себе си. Беше за това, дали *IBM* желае да ги приложи.

Така например хората разбират нуждата от реинтегриране на компанията, но имаше и недоволство – легитимно недоволство срещу нещата, които стоят на пътя. Хората описват изключително отчайващо положение. Казват: „В Токио съм, създавам прототипи на софтуер за клиент и се нуждая от инженер за софтуера, базиран в Остин, веднага, за да помогне за разработване на конфигурация за сървър. Но не мога просто да кажа: „Моля, елате в Токио и помогнете. Нуждая се първо от ценоразпис, за да мога да платя на неговия отдел за изразходваното време!“

Съществува колективно нетърпение да се осъществят промените, които да направят от *IBM* това, което искаме. Убеден съм, че няма да го има, ако не намерим начин да ангажираме всички в *IBM* в искрен, откровен разговор.

Между другото разполагаме с глобален, универсално достъпен Интранет, който ни помага, но технологията не е най-важното. Мисля, че щяхме да намерим начин за диалог в цялата компания, даже и ако Мрежата не съществуваше. (За обяснение на това, как работи дискусиата, вижте „Управление на Дискусиата за ценностите“ в края на тази статия.)

Какво се случи след Дискусиата?

Е, имаме огромно количество коментари на служители. Екипът анализира всички и стана ясно, че предложените определения на ценности трябва да се променят, за да отразят някои от нюансите и емоциите, които хората изразяваха. Така, на основата на този анализ, заедно с обратната връзка от служителите, малък екип се спря на новите корпоративни ценности.

Първата ценност е „Посвещаване на успеха на всеки клиент.“ На дадено ниво то е много ясно: Да се съберат всички възможности на *IBM* – в лабораторията, в производството, в офиса, навсякъде, – за да се помогне да се решат трудните проблеми, които клиентите не могат да разрешат сами. Но означава много по-

вече от познатия призив, да се вслушаме в клиента. „Успехът на клиента“ не е просто „клиентът винаги е прав.“ Това значи да се поддържат дългосрочни отношения, при които онова, което се случва след сделката, е по-важно от това, което се случва, преди да се подпише. Означава да участваш в успеха на клиента, включително в начина на структуриране на договорите и задвижване на процеса на заплащане.

Втората ценност е „Иновации от значение за нашата компания и за света.“ Когато служителите говорят за значението на *IBM*, те имат предвид повече от работата по изобретяването и производството на големи продукти. Те говорят за това, как тяхната работа влияе върху хората и обществото, как помага да се спасяват животи – като например чрез авангардната работа с *Mayo Clinic* или как помага на правителствата да се борят с тероризма чрез технологията за обработка на данни. Този вид иновации е основната причина, поради която сме в състояние да привличаме големи учени. Те могат да работят добре и вероятно да правят повече пари в Силиконовата долина – за определено време, – но вършат работа, която променя бизнеса и обществото чрез *IBM*. И само поради това, което вече споменах: непрекъснатото експериментално отношение към самата *IBM*. През периода на нашите 90 години, с изключение на времето, в което сме били високомерни и незаинтересовани, компанията ни не е престанала да се обновява, да пробва различни модели, да тества границите на възможното – независимо дали в технологиите, или бизнеса, или в политиката за работната сила. Служителите ни напомнят, че това са иновации, които са от значение поне толкова, колкото новите продукти.

Третата ценност е „Доверие и лична отговорност във всички отношения.“ Това твърдение също е важно. Интересно е, че обратната връзка от нашите служители се фокусира върху отношенията между хората в *IBM*. Но говорим също за отношенията на компанията с доставчиците, инвеститорите, правителствата и общностите.

Публикувахме ценностите в крайния им вид – заедно с разработки върху тях и електронни данни от дискусиата – през м.ноември 2003. През следващите десет дни повече от 200 000 служи-

тели даунлоудваха документа. Отговорите ни затрупаха, чрез съобщения по Интранет и в повече от хиляда имейла, изпратени директно до мен, често казвайки ни по остър начин какво не достига в нашите операции или кое противоречи на идеалите ни. Някои от коментарите бяха болезнени. Но те отново показаха нещо, което всеки лидер приветства: хората не бяха безучастни към бъдещето на компанията. И коментарите бяха в по-голямата си част изключително задълбочени.