

Анатомия конфликта между клиентом и консультантом

АЙДЕЛИН Ф. КЕСНЕР И САЛЛИ ФАУЛЕР

В ЭТОМ ПРИМЕРЕ, основанном на вымышленной ситуации, анализируются проблемы взаимоотношений клиентов и консультантов. Мы также рассмотрим, как развивается новая организация, созданная в результате слияния двух компаний.

Сьюзан Барлоу, старший консультант Statler Group, с ужасом ждала предстоящего отчетного совещания с клиентом. Когда ей поручили заняться проектом Kellogg-Champion, она сочла это большой удачей. Задача, поставленная перед консультантами Statler Group Ройсом Келлоггом, генеральным директором компании Kellogg-Champion, образовавшейся в результате слияния двух организаций, вначале показалась очень простой: согласовать стратегию двух в прошлом независимых компаний, ставших теперь единым целым. Но, едва приступив к работе, Барлоу поняла, что сделать это будет гораздо труднее, чем она думала. Новая организация действительно нуждалась в помощи — но не той, о которой говорил клиент. И что же теперь Барлоу и Джим Руссос, ее партнер по этому проекту, должны сказать заказчику? Келлогг, со своей стороны, тоже готовился к этой встрече без особого энтузиазма. По его мнению, консультанты создали гораздо больше проблем, чем сумели решить. Более того, ему пришлось иметь дело совсем не с теми людьми, которых он нанял для выполнения заказа. Где все это время был старший партнер Statler Джордж Грэй, участвовавший в переговорах? Может, эти Барлоу и Руссос просто слишком молоды и неопытны? Келлогг чувствовал себя обманутым. О чем ему говорить с ними на завтрашнем совещании? Может, следует немедленно отказаться от их услуг или все же попытаться как-то исправить положение?

Ситуацию оценивают четыре эксперта. Двое из них дают рекомендации консультантам, двое других — Келлогу.

История, рассказанная консультантом

«Почему все так получилось?» — горестно вздыхая, произнесла Сьюзан Барлоу. До восьми утра, времени отчетного совещания с самым вздорным из клиентов, с которыми ей доводилось работать, оставалось менее 12 часов, а она все сидела в своем кабинете, нервно барабанила пальцами по содержавшемуся в образцовом порядке письменному столу. Аккуратные стопки документов с описанием стратегии двух бывших компаний и записью бесед с их сотрудниками почти закрыли блок-схему управления, которую она начертила для проекта Kellogg-Champion, и Сьюзан решительно отодвинула их в сторону, чтобы взглянуть на схему в очередной, чуть ли не сотый раз.

И куда запропастился Джим со списком блюд, которые они собирались заказать в одном из ближайших ресторанов? Перекусив, можно было бы, наконец, вернуться к работе. Вдвоем они наверняка сумеют быстро разработать тактику защиты. Ведь задача, поставленная перед ними Kellogg-Champion Securities, казалась такой ясной — на первый взгляд...

В самом деле, вначале Барлоу, старший консультант консалтинговой компании Statler Group, сочла неожиданно свалившийся на нее заказ Kellogg-Champion большой удачей. Она вспомнила, как радовалась, когда ей позвонил директор по работе с персоналом. Разговор был коротким, из него Сьюзан узнала лишь, что Kellogg & Meyer слилась с Champion Securities и новый генеральный директор Kellogg-Champion, Ройс Келлогг,

предложил Statler Group выполнить не слишком сложное задание: согласовать стратегии двух бывших компаний, превратившихся теперь в одну — Kellogg-Champion Securities. Старший консультант, которому был поручен этот проект, внезапно уволился, и Барлоу, с ее опытом работы в отрасли ценных бумаг, казалась идеальной заменой. Statler Group и Kellogg-Champion уже договорились об оплате и сроках исполнения заказа, но работа еще не началась. Могла бы Барлоу этим заняться?

Сьюзан с радостью согласилась, поскольку незадолго до этого их консалтинговая компания решила сделать основным направлением развития именно отрасль ценных бумаг. И хотя ей еще не приходилось иметь дела со слияниями, шесть лет успешной работы в сфере консалтинга подсказывали ей, что задача сведется главным образом к сравнению двух корпоративных стратегий и беседам с представителями заказчика. Она была уверена, что быстро справится с заданием, если на этапе подготовительной работы не возникнет никаких осложнений. Тем более что рентабельность проекта напрямую зависела от сроков исполнения. Ее партнером должен был стать младший консультант Джим Руссос, проработавший в Statler Group около двух лет, — об этом она тоже узнала из того телефонного разговора. Руссос был прикреплен к этому проекту с самого начала. Вспоминая все это, Барлоу вновь тяжело вздохнула. Как бы ей хотелось обвинить во всех нынешних неприятностях Джима или кого-нибудь еще! Но винить было некого. С самого первого дня Руссос показал себя чрезвычайно старательным работником.

Убедившись в бесполезности блок-схемы, Барлоу отложила ее в сторону. Все мыслимые сроки окончания работы давно прошли. Как же получилось, что такой простой проект превратился в настоящее наказание? Какую ошибку она совершила? И где это чертово меню? Сьюзан чувствовала, что умирает от голода.

ВНАЧАЛЕ ЭТО КАЗАЛОСЬ НЕПЛОХОЙ ИДЕЕЙ

Барлоу вспомнила самое первое совещание с новым клиентом, состоявшееся почти сразу после того, как она дала согласие участвовать в проекте, — всего две недели назад. Хотя Ройс Келлог показался ей слишком самоуверенным и высокомерным, тогда она сочла такую манеру типичной для предпринимателя средней руки, ставшего генеральным директором крупной компании. «Наверно, мне следовало отнестись к нему серьезнее, — с сожалением подумала она. — Может, я упустила что-то важное, приняв его слова за обычные в таких случаях банальности?»

Сьюзан попыталась вспомнить, что именно сказал тогда Келлог. «Хотя моя компания приобрела Champion Securities и я стал председателем совета директоров и генеральным директором, слияние двух наших компаний было объединением равных. Каждая из них имела свои сильные стороны, и наши сотрудники это хорошо понимают», — кажется, что-то в этом роде. Она вспомнила, как ободряюще улыбалась ему, слушая избитые фразы: в конце концов, он был их клиентом.

Барлоу припомнила и как Келлог объяснял ей, почему интеграция двух участвовавших в слиянии компаний прошла столь гладко. Он говорил, и Сьюзан казалось, что ей читают лекцию. «Секрет успеха заключается в тщательном предварительном планировании и хорошем взаимодействии — с начала и до конца, — заявил тогда Келлог и добавил: — И поскольку все основные проблемы, связанные с интеграцией, были успешно решены, нам осталось лишь разработать единую рабочую стратегию и общие методики, эффективные с точки зрения бизнеса и учитывающие интересы обеих сторон». Келлог был совершенно уверен, что разработка единой рабочей стратегии и общих методик не вызовет никаких затруднений. Он также ясно дал понять, что, поскольку стратегии двух компаний имели много общего, он не видел необходимости создавать что-то новое.

«Я уже предупредил наших топ-менеджеров, что вы свяжетесь с ними, и попросил

их оказать вам всяческое содействие, — сообщил Келлог. — Поэтому обязательно пообщайтесь с представителями обеих компаний, чтобы никто не почувствовал себя обойденным».

Получив список сотрудников, с которыми ей предстояло побеседовать, Барлоу ощутила сомнение: действительно ли все было так просто, как казалось? Неужели все эти люди действительно сумели достичь согласия? Сьюзан читала газеты и знала: до сих пор слияния никогда не проходили гладко. Правда, ей было известно и то, что Келлог практически из ничего сумел создать чрезвычайно успешную компанию. Он показался ей очень решительным человеком, способным смести любую преграду и добиться всего, что задумал. Поэтому, оставив свои сомнения при себе, Барлоу с показным воодушевлением одобрила программу действий. Через две недели предполагалось провести очередное совещание, чтобы обсудить возможные проблемы, а через месяц — представить итоговый отчет.

ОГЛЯДЫВАЯСЬ НА ПРОШЛОЕ

Барлоу теперь очень сожалела, что в первую неделю работы над заданием Келлога им с Руссосом не удалось сделать больше. Еще два дня после встречи с Келлогом она потратила на предыдущий проект, который не успела закончить. За это время Руссос собрал бесчисленное множество материалов и документов, относящихся к стратегиям Kellogg & Meyer и ее бывшего конкурента, Champion Securities. В оставшиеся дни первой недели они проанализировали обе стратегии и составили списки сходств и различий, причем последний получился гораздо более внушительным. Барлоу поморщилась, вспомнив, как они с Руссосом удивились тогда такому множеству расхождений. Почему это не стало для них предупреждающим сигналом? И почему они не придали никакого значения тому, как трудно было договориться о встрече с другими высшими руководителями компании? Двое из них сразу же после разговора с Барлоу перезвонили Келлогу, чтобы уточнить, следует ли им общаться «с этими чужаками». Когда Руссос в шутку заметил, что «великолепно налаженная Келлогом коммуникация, по всей видимости, заканчивается прямо за дверью его кабинета», Барлоу лишь хмуро улыбнулась и посоветовала ему серьезнее относиться к работе. Прежде всего она решила сосредоточиться на таком чувствительном вопросе, как политика в области вознаграждений: самыми важными проблемами следовало заняться в первую очередь.

ОТ ПЛОХОГО К ХУДШЕМУ

Первая беседа, та самая, что задала тон остальным, состоялась с Кэрол Людвиг, вежливой, но несколько сухой дамой, занимавшей в Kellogg & Meyer должность директора по работе с персоналом. Когда Барлоу спросила, как она оценивает политику в области вознаграждений, та довольно холодно ответила, что могла бы сберечь их время, посоветовав ознакомиться с корпоративным уставом Kellogg & Meyer. «Перед самым слиянием мы переработали нашу систему вознаграждений, чтобы сделать ее поистине безупречной, — пояснила Людвиг и добавила: Устаревшие схемы, принятые в Champion, не отвечают современным потребностям организации».

По словам Людвиг, брокеры Champion «чуть не умерли от счастья», узнав о перспективе перехода на систему вознаграждений, принятую в Kellogg & Meyer. Однако Барлоу и Руссосу не удалось выяснить, что означали ее слова. Всего через 20 минут после начала беседы секретарь Людвиг прервала их, напомнив своему шефу о следующей встрече. И когда Кэрол выпроваживала их из кабинета, Барлоу показалось, что ее обещание ответить на любые вопросы в более удобное время — лишь уловка, чтобы побыстрее отделаться от них с Руссосом.

Следующим собеседником консультантов стал Том Флинн. Бывший директор по

работе с персоналом Champion Securities, Флинн не имел не малейшего представления, о чем собирались беседовать с ним консультанты. Он сообщил, что Келлог не предупредил его об их визите, добавив: «Но это и не удивительно, поскольку со времени слияния я вообще не имею никакой информации. Может, хоть вы расскажете мне о планах Келлога?»

«Ну и кто я после этого? Хитрый политик или просто трусиха? — грустно думала Сьюзан Барлоу. — Наверное, и то и другое».

Барлоу хорошо помнила, какую неловкость ощутила, сообщив Флинну, что новая компания планирует перейти на систему вознаграждений Kellogg & Meyer. Его реакция была очень шумной и эмоциональной: «Вы узнали обо всем этом от Кэрол Людвиг, не так ли? А ведь ей известно, что было решено использовать систему вознаграждений Champion Securities. Все знают, что наши брокеры — лучшие в отрасли, и они не согласятся ни на какие изменения в оплате! Перед слиянием Ройс Келлог обещал, что ничего меняться не будет. Мы с Кэрол говорили об этом сто раз, и единственное, что мы согласились перенять у Kellogg & Meyer, — это их компьютерную систему расчета вознаграждений. Вот увидите, когда брокеры Champion узнают об этом, у нас будет целая куча заявлений об уходе!»

Вспоминая ту сцену, Барлоу вынуждена была признать, что, скорее всего, упустила шанс разобраться в том, что скрывалось за парадным фасадом этого слияния. «Все, что пришло мне тогда в голову, — это попытаться как-то успокоить Флинна, — вздохнула она, — я просто решила, что чего-то не поняла. А ведь было очевидно, что Кэрол Людвиг именно себя видит на водительском месте. Почему же я не подумала о том, как это воспримут Флинн и другие сотрудники Champion?»

Встречи с директорами по маркетингу обеих компаний также вызвали недоумение. Например, Джон Такер, первый вице-президент Kellogg & Meyer, ответственный за маркетинг, в беседе с ними вкратце описал организационную структуру новой компании. Из его слов следовало, что его коллега Грег Мастерс, вице-президент по маркетингу Champion Securities, был его подчиненным. А если верить Мастерсу, получалось, что они с Такером занимают равное положение и оба, как директора по маркетингу, напрямую подчиняются Келлогу. После шума, поднятого Флинном, Барлоу решила ничего не говорить им об этом противоречии. «Ну и кто я после этого? Хитрый политик или просто трусиха? — грустно думала она теперь. — Наверное, и то и другое».

Потом Барлоу вспомнила встречи с двумя менеджерами филиалов, у которых они с Руссосом надеялись найти большее понимание. «И как только мы могли быть столь наивны?!» — недоумевала теперь Сьюзан.

На эти встречи консультанты отправились порознь, поскольку филиалы находились в разных городах, а время было дорого. Барлоу беседовала с Расселом Сандерсом, менеджером одного из самых успешных филиалов Champion. Проводив Барлоу в свой кабинет, Сандерс плотно закрыл за собой дверь и, понизив голос чуть не до шепота, попросил ее держать их разговор в строжайшем секрете. «Уверен, они сказали вам, что все проблемы, возникшие при слиянии, были решены и теперь мы одна большая и дружная семья. Но вы не должны этому верить! — сообщил Сандерс и добавил: — Каждый из участников слияния продолжает придерживаться собственной стратегии, между топ-менеджерами компаний-предшественниц нет практически никакого взаимодействия. Келлог раздувается от гордости, что сумел сделать такое грандиозное дело — объединил две фирмы, — и ни у кого не хватает духу сказать ему, что это слияние было величайшей ошибкой».

А в это время Руссос беседовал с Брайаном Мацуо, ранее работавшим в Kellogg & Meyer. Мацуо сразу же заявил Руссосу, что у него и без того слишком много дел, чтобы заниматься еще и стратегией, а слияние, насколько ему известно, прошло весьма успеш-

но. Его филиал продолжает придерживаться стратегии Kellogg & Meyer, и он, Мацуо, не видит никакой необходимости в ней что-то менять. Когда же Руссос начал задавать вопросы о дальнейшем развитии компании, Мацуо отослал его к корпоративному уставу Kellogg & Meyer. В состоявшемся позже телефонном разговоре с Барлоу Руссос заметил: «Мацуо не сказал ничего, что хоть на йоту отличалось бы от политики компании». Барлоу тогда подумала, что, возможно, смогла бы вытянуть из этого Мацуо больше, чем Руссос. Наверное, не следовало отправлять молодого и неопытного консультанта на такую важную встречу одного.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Стук в дверь заставил Барлоу вспомнить о том, в чем она больше всего нуждалась в тот момент, — об ужине. Руссос вошел в кабинет, размахивая тремя измятыми листами меню. «Прошу прощения, что задержался, — произнес он с виноватой улыбкой, — никак не мог выбрать подходящие блюда для нашей команды».

Барлоу рассмеялась: «Возьмем каждому по порции *му-шу*, а потом подумаем, что будем говорить завтра утром нашему дорогому мистеру Келлогу».

История, рассказанная клиентом

Ройс Келлог, глава Kellogg-Champion Securities, задумчиво смотрел в окно своего находившегося на двенадцатом этаже кабинета. Час был поздний, и улицы делового центра Далласа почти опустели. Келлог медленно повернулся в крутящемся кресле и оказался перед стеклянной перегородкой, отделявшей его кабинет от офиса. Обширное пространство, огороженное стеклянными панелями, было заставлено письменными столами и офисным оборудованием. Мониторы компьютеров призрачно мерцали. Было непривычно видеть это всегда заполненное людьми помещение совершенно пустым.

Мысли Келлога вернулись к совещанию с консультантами из Statler Group, назначенному на 8 утра, и он невольно поморщился. «Я нанял этих людей для решения простой и абсолютно понятной задачи: помочь объединить корпоративные стратегии и программы на завершающей стадии слияния нашей компании с Champion Securities. Но эти чертовы консультанты создали больше проблем, чем сумели решить!»

Вспоминая, через что пришлось пройти его организации в период слияния, Келлог стукнул кулаком по широкому подлокотнику кресла. «Мы и мои люди проделали чертову уйму работы вовсе не для того, чтобы позволить двум неопытным консультантам разрушить все к чертовой матери. Если бы Морт был жив, он съел бы их на завтрак!» — подумал Келлог.

ОТКРОВЕННЫЙ МЕЗАЛЬЯНС

Память вернула Келлога к временам 34-летней давности, когда он со своим другом и партнером по бизнесу Мортом Мейером только что открыл брокерскую компанию Kellogg & Meyer. Хотя они оба имели достаточный опыт работы с ценными бумагами, большинство решений, связанных с ведением бизнеса, всегда принимал Келлог. Мейеру же удалось сплотить вокруг себя команду опытных и преданных делу профессионалов. Вместе они пережили нелегкие времена и пару серьезных экономических спадов, и их компания вскоре завоевала уважение брокерского сообщества.

В 1980-х, после многолетнего стабильного роста, деловая репутация фирмы достигла небывалой высоты. «Даже в 1987-м, когда акции многих компаний стремительно обесценивались, мы сумели справиться с ситуацией», — с гордостью подумал Келлог. Келлог отличался способностью безошибочно предсказывать поведение

фондового рынка, и всего за три недели до его падения выпускаемый компанией информационный бюллетень порекомендовал их клиентам обратить 80 процентов активов в наличные, оставив в ценных бумагах лишь 20 процентов. Многим тогда удалось спасти свои средства, быстро уйдя с рынка. После биржевого краха Kellogg & Meyer вновь дала своим клиентам ценный совет — вложить имеющиеся наличные средства в ничего не стоящие на тот момент акции. И результат вновь превзошел все ожидания! Эти два совета сделали для репутации фирмы больше, чем предыдущие четверть века стабильной работы. За следующие пять лет доходы Kellogg & Meyer значительно возросли, поскольку среди ее клиентов теперь стало куда больше состоятельных людей. Под руководством Мейера компания блестяще справлялась с проблемами, сопутствующими быстрому росту, и ее филиальная сеть стала еще шире.

Однако сладость успеха вскоре приобрела горький привкус. Келлог до сих пор остро переживал потерю Мейера, скоростижно скончавшегося от сердечного приступа три года тому назад. «Если бы только Морт был сейчас жив, — с горечью подумал он. — Ему всегда лучше удавалось ладить с персоналом. Он умел сплотить людей и никого не давал в обиду. А у Стэна Карпентера нет и сотой доли этих качеств!»

По сути, именно смерть Мейера стала толчком к слиянию Kellogg & Meyer с Champion Securities. Когда семья Мейера продала свою долю бизнеса, Келлог стал самым крупным акционером компании. И вот вскоре после кончины Мейера президент Champion Securities Стэн Карпентер на футбольном матче с участием «Ковбоев» пригласил Келлога в свою ложу. Примерно в середине игры Карпентер обратился к Келлогу с вопросом: «А что, если нам перестать воевать друг с другом и объединить наши силы? Какой смысл продолжать делить этот пирог, если можно его увеличить?» Келлог вспомнил, как колебался вначале: он привык единолично управлять делами фирмы, работая с человеком, которого считал родным братом. Во что превратится Kellogg & Meyer, если присоединить к ней Champion Securities?

Тем не менее Келлог решил серьезно отнестись к предложению Карпентера. В конце концов, обе фирмы занимали почти равные доли рынка, и Келлог знал, хоть и не любил об этом говорить, что в последнее время Champion Securities развивалась куда быстрее, чем его собственная компания. Брокеры Champion Securities работали преимущественно с молодыми высокооплачиваемыми профессионалами, тогда как Kellogg & Meyer ориентировалась на инвесторов старшего поколения. К концу футбольного матча было найдено достаточно возможностей для синергии, чтобы Келлог убедился в целесообразности слияния. «Скорее всего, вы правы, Стэн, — сказал тогда Келлог. — Наши затраты снизятся, доходы возрастут, и мы оставим всех далеко позади». В последующие три недели Келлог и Карпентер встречались несколько раз.

Еще через неделю президенты договорились поднять вопрос о слиянии на заседаниях советов директоров своих компаний. Директора Kellogg & Meyer единодушно поддержали своего президента, как, впрочем, поступали в большинстве случаев. Поэтому Келлог немного удивился, узнав, что топ-менеджеры Champion Securities выразили сомнение в целесообразности слияния: в конце концов, президентом Champion был Карпентер, а не кто-то другой. Но потом все вопросы были улажены, и Champion Securities также одобрила слияние. «Им наверняка не понравилось, что в новой компании мое имя будет стоять на первом месте, а сам я буду генеральным директором, тогда как Стэн — президентом, — сказал после того случая Келлог жене, — и это вполне естественно. Наверное, они боятся, что у нас уже достаточно членов совета директоров и они не войдут в его состав. Но им не о чем волноваться, мне пригодится опыт каждого из них».

НЕ СЛИШКОМ СЛОЖНАЯ НАУКА

«А может, мы все же несколько поторопились тогда, после решения о слиянии? —

размышлял Келлог, поглубже усаживаясь в кресле. — Надеюсь, у людей было достаточно времени, чтобы приспособиться к новым условиям». В предыдущие три года пережили слияния несколько прямых конкурентов Kellogg & Meyer, и вновь созданные компании казались вполне успешными. В случае же Kellogg & Meyer и Champion Securities все казалось еще проще: обе компании действовали в одном сегменте одной и той же отрасли, обе предоставляли клиентам полный набор услуг и весь спектр финансовых инструментов. Даже размеры и местонахождение их филиалов часто совпадали.

Келлог понимал, как важно ускорить объединение двух корпоративных культур. Он даже составил заявление, которое зачитывал во время своих публичных выступлений: «Все, находящиеся в одной лодке, должны грести в одну сторону. До слияния наши компании обладали уникальными культурами, но сейчас все мы готовы забыть о различиях между нами. Начиная с этого момента наша компания будет действовать как одно целое, а не как два самостоятельных образования». Когда же кто-то из отраслевых аналитиков спросил у Келлога, насколько значительны различия между двумя компаниями и сколько времени потребуется, чтобы их преодолеть, тот ответил: «Послушайте, если мы со Стэном сумели из соперников превратиться в партнеров, то и наши люди сумеют преодолеть различия. Не такая уж это сложная наука. Все мы занимаемся одним делом, и только крупные игроки имеют шанс выжить».

Вздвогнувшись, Келлог очнулся от воспоминаний. «Никак не пойму, почему из затеи с этими консультантами ничего не вышло, — подумал он, глядя на пустой офис. — Различия между Kellogg & Meyer и Champion Securities вполне преодолимы. И все они у нас под контролем: система вознаграждений, стратегия и тактика, иерархическая структура, названия должностей. Согласовать все это не так уж трудно. Это нудная и кропотливая, но не сложная работа. Не такая сложная, как создание новых финансовых инструментов!»

ДОСАДА НА КОНСУЛЬТАНТОВ

Келлог вспомнил, что обратиться к услугам специалистов Statler Group ему посоветовали коллеги по бизнесу. На переговорах присутствовали старший партнер Statler Group Джордж Грэй, старший консультант Аманда Рут и младший консультант Джим Рус-сос. Почти сразу же приняв их предложение и внеся в него лишь несколько незначительных поправок, Келлог через несколько недель назначил первое рабочее совещание.

Он также вспомнил, какое раздражение испытал, поняв, что ему придется работать

«Если этого было недостаточно, почему они ничего не сказали? Похоже, тот старший партнер даже не соизволил их проинструктировать!»

совсем не с теми людьми, с которыми он встречался на переговорах. «Так это была всего лишь приманка, — пробормотал Келлог. — Привели старшего партнера, чтобы обеспечить сделку, а потом бросили доверившегося им клиента на двух юнцов, которые еще и настоящих дел не нюхали. Я должен был поднять шум еще тогда, на первом совещании». Келлог вздохнул. Даже его собственные дети были старше этих Барлоу и Руссосу.

Из-за того, что замена консультантов совершенно сбила его с толку, Келлог на том первом совещании слишком уж старался подчеркнуть важность некоторых основных моментов. Он даже зачитал Барлоу и Руссосу несколько отрывков из своей речи, посвященной объединению двух компаний. «Я уверен, что изложил задачу достаточно ясно, — теперь он обращался к пустому помещению. — Я же вполне понятно объяснил этим консультантам, что им следует, а чего не следует делать. Я четко сказал: «Никакой новой политики. Только объединение

стратегий бывших компаний и их корпоративных программ. Можете рассчитывать на всяческое содействие любого из служащих». А если этого было недостаточно, почему они ничего не сказали? Пара пустяковых вопросов и несколько слов о погоде — вот все, что я услышал! Похоже, тот старший партнер даже не соизволил их проинструктировать!»

ОБОСТРЕНИЕ ПРОБЛЕМ

«Я должен был серьезнее отнестись к первым тревожным знакам», — продолжал корить себя Келлог. Как только Барлоу и Руссос начали беседовать с персоналом, тут же последовало несколько звонков от подчиненных, спросивших, чем занимались консультанты и можно ли с ними разговаривать. «Я думал, люди просто хотели узнать, поддерживаю ли я этот проект, — размышлял Келлог, — а дело было совсем в другом».

После этого, вспоминал теперь Келлог, все и началось. Сначала позвонил Карпентер, чтобы сообщить, что его люди очень недовольны. «Ройс, что все это значит? — спросил Карпентер. — После визита твоих консультантов мне пришлось целый час успокаивать Флинна. Потом я утихомиривал Грега Мастерса, который пожелал узнать, почему ему ничего не сказали о каких-то мифических изменениях в организационной структуре. А в довершение всего мой лучший управляющий филиала вдруг сообщает, что эти двое планируют сократить команду Champion на 50 процентов! Мои люди взбунтовались. А я не могу их потерять. Нужно покончить со всем этим, пока не поздно».

Затем последовали не менее тревожные звонки из других подразделений новой компании. Больше всех был возмущен управляющий филиалом Брайан Мацуо: «Не понимаю, что здесь делают эти люди, — кричал он в трубку. Они ведут себя так, словно я что-то скрываю. А я всего лишь пытаюсь уменьшить напряжение, неизбежное при любом слиянии, и просто выполняю свою работу».

КАК ИСПРАВИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ

«Чёрт возьми, я не получил то, за что заплатил, — сердито подумал Келлог. — Чем, интересно, занимается партнер Statler, пока двое младших консультантов создают проблемы? И вообще, есть ли у них хоть какой-то опыт самостоятельной работы? Скорее всего, нет, раз они не в состоянии провести даже простую беседу».

Он повернулся к столу. «Как же поступить? Оставить их или прекратить эту комедию, пока не поздно? — спросил себя Келлог. — Если все-таки позволить им продолжать работу, то как объяснить, чего я от них жду? А что делать с тем ущербом, который они уже нанесли? Может, если я уволю этих клоунов, то станет ясно, что дурацкие слухи не имеют под собой основания?»

Потом, слегка успокоившись, он попытался представить, что бы сделал на его месте Морт Мейер.

Можно ли считать, что деловые отношения между Statler Group и Kellogg-Champion Securities окончательно испорчены? Как консультанты и их клиент должны вести себя на отчетном совещании?

Четыре специалиста предлагают способы исправить ситуацию, двое из них дают советы консультантам, двое других — клиенту.

ДЖОН РАУ — глава Chicago Title & Trust Company. Бывший декан Школы бизнеса университета штата Индиана в Блумингтоне, ранее занимал пост

главы Национального банка LaSalle, бывшего Национального валютного банка. Находясь на посту президента LaSalle и Национального валютного банка в период с 1983 по 1991 гг. Рау руководил двумя полномасштабными банковскими слияниями в штате Иллинойс.

Можно было бы начать с утверждения, что обязанность консультантов — действовать в интересах клиента. Однако в данном случае клиент поставил перед ними невыполнимую задачу. Ройс Келлог, глава Kellogg-Champion Securities, описал консультантам общую ситуацию, но беседы с сотрудниками новой компании показали, что нарисованная им картина не соответствует действительности. Келлог даже не представляет, насколько он заблуждается, считая, что в компании все вполне благополучно, за исключением некоторых второстепенных моментов.

Что еще хуже, Келлог искренне считает, будто именно консультанты создали все те проблемы, которые он только теперь начинает осознавать. Похоже, он не понимает, что таких проблем невозможно избежать, если руководству не удастся наметить четкое направление развития компании после слияния или если оно не пытается понять причины беспокойства сторон.

С учетом всего сказанного первое, что должна сделать Барлоу, — это просмотреть кое-какую литературу по проблеме слияния, чтобы подготовиться к завтрашнему совещанию. Почти наверняка у Келлога нет ни соответствующего опыта, ни нужной базы данных: большинству людей за всю свою деловую карьеру приходится иметь дело всего с одним или двумя слияниями. И до тех пор, пока Барлоу не заставит Келлога отказаться от благодушного взгляда на ситуацию в пользу более реалистичного подхода, ей вряд ли удастся помочь ему переоценить свою позицию и переключиться на более продуктивный для обеих сторон курс.

Проведя такую работу, Барлоу и сама сможет узнать много нового. Во-первых, она поймет, что слияние сопряжено с высочайшим риском даже при самых благоприятных стартовых условиях. Согласно большинству исследований, выполнить экономические и стратегические задачи, которые предполагалось решить за счет слияния, удастся менее чем в 50 процентах случаев. Часто неудачи обусловлены тем, что руководство новых компаний недопонимает, игнорирует или не умеет грамотно решить основные проблемы интеграции. При слиянии таких организаций, как Kellogg и Champion, интеграционная работа имеет особое значение. Проблем было бы меньше, если бы Kellogg-Champion, будучи холдингом, приобретала новое подразделение, действующее совсем в другой сфере бизнеса. А также если бы входящие в нее компании являлись смежными звеньями в цепи поставок или производили родственные товары или услуги. Но когда объединяющиеся организации предлагают практически одинаковые продукты и действуют на одном рынке, выгоды слияния станут очевидными, только если эти организации смогут действовать как единый хозяйственный механизм.

Во-вторых, Барлоу узнает, что успешных примеров «слияния равных» крайне

Существует крайне мало примеров успешного «слияния равных».

мало, если слияние преследует такие цели, как снижение затрат, достижение синергии, объединение продавцов и продукции двух компаний. Успех возможен только при условии, что доминирующей станет организационная культура и практика одной из участвующих в слиянии компаний. Имеющиеся факты свидетельствуют о том, что успешными покупателями становятся только низкозатратные,

высокопроизводительные компании, при условии, что именно их организационная культура будет преобладающей и позволит использовать весь потенциал вновь созданной компании. Таким образом, налицо действие законов «экономического дарвинизма», согласно которым компания-покупатель сможет эффективно управлять новой организацией, только если ее культура, прошедшая серьезную проверку рынком, получит

статус доминирующей во вновь созданном хозяйственном организме.

Барлоу должна заявить: «Нашей фирме нельзя было браться за это задание, поскольку мы не можем его выполнить».

Вооружившись всеми этими знаниями, Барлоу также поймет — причем со всей очевидностью, — что, пока проблемы интеграции Kellogg-Champion не будут решены ситуация останется слишком напряженной, чтобы позволить компании хоть как-то развиваться. Организация, сотрудники которой вынуждены работать в обстановке полной неопределенности, не зная, каким правилам следовать, какое поведение приветствуется, а какое, наоборот, нежелательно, подобна плохо отрегулированному механизму. Она не способна нормально функционировать, более того, в ней вскоре

могут начаться процессы саморазрушения.

Рассмотрим классический пример — слияние двух старых банков: Mellon и Gerard. Руководство этих организаций предприняло все усилия, чтобы слияние выглядело как объединение равных, старалось не форсировать принятия совместных решений. В течение нескольких десятилетий «старина Меллон» и «старина Джерард» функционировали как независимые феодальные княжества, почти не взаимодействуя и не сотрудничая, пока не превратились наконец в Mellon East и Mellon West. По всей видимости, именно из-за отсутствия надлежащего управления Mellon не смог стать успешным межрегиональным банком. Кроме того, это слияние, возможно, явилось и причиной некоторых его позднейших решений, в конечном итоге поставивших некогда респектабельный банк на грань банкротства и заставивших его топ-менеджеров подать в отставку.

Однако вернемся к нашему случаю. Поставленная перед Statler Group задача в ее настоящей формулировке заведомо означает проигрыш для обеих сторон — как для Барлоу и Руссоса, так и для их клиента. Любая попытка ее решить обречена на провал. Поэтому я посоветовал бы Барлоу начать совещание со следующего категоричного заявления: «Мистер Келлог, наша фирма ни в коем случае не должна была браться за это задание, поскольку мы не можем его выполнить. То, что необходимо сделать в данной ситуации, находится за пределами возможностей нашей фирмы, как, впрочем, и любой другой консалтинговой компании. Здесь необходимы фундаментальные управленческие решения, которые не могут быть делегированы консультантам, даже очень хорошим. Мы можем и готовы обеспечить вам поддержку специалистами и организационную помощь в подготовке этих решений, но в конечном счете принимать их должны именно вы и мистер Карпентер».

Затем, если Келлог не схватит ее за ухо и не вышвырнет из комнаты прежде, чем она завершит свою речь, Барлоу следует вместе с ним проанализировать успешные случаи слияний подобного типа, а затем сказать что-то вроде: «Мы рекомендуем вам два способа выхода из ситуации. Во-первых, можно объявить, что компания будет следовать стратегии Kellogg & Meyer, пока от вас или мистера Карпентера не поступит иных указаний. Это, несомненно, самый быстрый способ покончить с царящей в компании неопределенностью и вновь начать работать в полную силу. Во-вторых — и я надеюсь, что вы предпочтете именно этот вариант, — вы можете создать команду из топ-менеджеров обеих организаций, которые проанализируют стратегии двух компаний и дадут рекомендации лицу, уполномоченному принимать окончательные решения по вопросам организационной структуры. Этим лицом можете быть вы, мистер Карпентер или какой-то другой представитель высшего руководства, которому вы это поручите. В любом случае, это должен быть человек, чьи решения будут признаваться всеми как окончательные. Вы и Карпентер будете их поддерживать. Это лицо обязано также довести информацию, касающуюся новой стратегии, до персонала компании и обеспечить коммуникации между представителями обеих ее частей, с тем чтобы каждый сотрудник знал, кому он подчиняется и с кем должен взаимодействовать. Понятно, что

все это нужно сделать оперативно, чтобы как можно быстрее восстановить в компании нормальную рабочую атмосферу».

И наконец, Барлоу следует попытаться убедить Келлога в том, что данное положение не является исключительным и отнюдь не означает слабости руководства или неудачи самого слияния. Она должна сказать: «Подобные ситуации неизбежны, когда объединяются две фирмы. Чтобы эффективно осуществить слияние, необходимо приложить огромные усилия и иметь четкое направление действий». В заключение Барлоу может напомнить Келлогу о своей готовности оказать поддержку созданной им команде и пообещать, что, даже если урегулирование ситуации займет больше времени, чем предполагалось вначале, они, Барлоу и Руссос, согласны работать за ту плату, которая была оговорена ранее. Барлоу должна убедить Келлога, что верит в успех слияния и что Statler поможет его достичь.

Скорее всего, рекомендации Барлоу и Руссоса не будут восприняты всерьез, но это единственное, что они могут с чистой совестью посоветовать своему клиенту. Если Келлог примет их и захочет продолжить сотрудничество, они станут участниками удачной сделки, что, несомненно, значительно повысит их шансы на получение новых заказов. Если же их рекомендации будут отвергнуты, им следует отказаться от продолжения работы с этим клиентом или добиться аннулирования заказа. Им ни в коем случае нельзя оставаться вовлеченными в то, что наверняка обернется крупным провалом.

ЧАРЛЬЗ ФОМБРЮН — профессор менеджмента и директор программы Stern Management Consulting в Школе бизнеса «Штерн» Нью-Йоркского университета. Автор книги «Репутация: Как корпоративный имидж влияет на стоимость компании» (Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, 1996).

Барлоу и Руссос, мягко говоря, провалили начальный этап работы, создав у клиента негативное представление о Statler Group. Они не почувствовали обеспокоенности Келлога, безоговорочно приняли данную им оценку ситуации, не проанализировав всех фактов, неправильно повели себя во время знакомства с другими топ-менеджерами компании. Неудивительно поэтому, что Statler Group быстро теряет доверие сотрудников Kellogg-Champion.

Возможно, вина за это ложится не только на Барлоу и Руссоса: сложившаяся ситуация доказывает полную негодность всей системы работы с клиентами в Statler Group. Тем не менее, оба консультанта должны понимать, что козлами отпущения, по всей видимости, сделают именно их. Чтобы спасти положение, им придется призвать на помощь все свое умение маневрировать. А чтобы повысить их шансы на успех, я посоветовал бы им сделать следующее.

Подготовиться к тому, чтобы заново начать работу над заданием.

Главной задачей предстоящего совещания должно стать создание атмосферы, в которой Барлоу и Руссос смогли бы заново приступить к выполнению задания. У Келлога имеются серьезные сомнения в их профессиональных качествах, он не уверен, что они делают именно то, чего он от них ждет. Успешный «перезапуск» работы над заказом полностью зависит от их умения продемонстрировать крайне скептически настроенному Келлогу, что Statler располагает первоклассными специалистами на всех уровнях. Если Барлоу и Руссос хотят спасти этот заказ и сохранить репутацию фирмы, им во что бы то ни стало нужно вернуть доверие Келлога к компетентности сотрудников Statler.

Поэтому Барлоу нужно связаться с партнером Statler Джорджем Грэм, рассказать ему, как продвигается работа над проектом, и попросить помочь уладить ситуацию. Барлоу и Руссос ни при каких условиях не должны встречаться с Келлогом одни. Поскольку договор о выполнении задания изначально заключался с Грэм и старшим

консультантом Statler, которого впоследствии заменила Барлоу, Грэй должен присутствовать на совещании и принимать в нем самое непосредственное участие.

Указать на разницу в ожиданиях. Отчетное совещание имеет критически важное значение. Отношения сотрудничества невозможно будет восстановить до тех пор, пока все стороны не найдут убедительного объяснения создавшейся ситуации. Именно поэтому консультанты должны придерживаться четкого сценария. Я предложил бы следующий: как ответственный за выполнение данного заказа, Грэй должен открыть совещание, напомнив его участникам первоначальную формулировку проблемы и согласованных целей. Затем он должен признать, что не понял, насколько далеко продвинулся процесс интеграции двух компаний. (Фактически он только начался.)

Сотрудники Statler должны указать на разницу в ожиданиях и консультантов клиента.

Нет никаких сомнений, что после такого признания Грэя Келлогу захочется дать выход своему гневу и разочарованию. Представители Statler должны заранее предвидеть его упреки и быть готовы спокойно отреагировать на них, не пытаясь возложить вину на какую-то одну из сторон. Вместо этого им следует указать на несовпадение ожиданий клиента и консультантов. Чтобы продемонстрировать свою готовность пойти на уступки, уместно будет сообщить клиенту, что Statler согласна частично или полностью отказаться от оплаты работы, проделанной за последние две недели.

Проанализировать факты. Грэю следует заново представить клиенту Барлоу и Руссосу, подчеркнув их опыт и мастерство, после чего предложить им рассказать об удивительных фактах, открывшихся в ходе предварительных бесед с персоналом. Хотя консультанты действительно провели эти беседы плохо, сейчас им не следует обсуждать собственные ошибки. Вместо этого они должны отметить, что проблемы, поднятые некоторыми сотрудниками Champion, стали для них полной неожиданностью и их нельзя решить простым объединением стратегий двух компаний. Это свидетельствует о том, что нерешенным остался ряд серьезных вопросов, касающихся структуры, культуры и стратегии новой организации. Например, кто будет контролировать Kellogg-Champion? Стратегия какой из двух бывших компаний станет доминирующей? В каком направлении будет развиваться новая компания?

«Просветить» клиента. Совершенно очевидно, что Келлог недооценивает сложность процесса интеграции и проблемы, которые возникают при слиянии двух компаний, представляющих одну сферу бизнеса. Поэтому консультанты должны призвать на помощь весь свой опыт и постараться убедить Келлога в необходимости ряда шагов, направленных на усиление интеграции после слияния. Полезно было бы описать типичные процессы, происходящие в организациях после слияния, и особо выделить типы проблем, с которыми тем приходится сталкиваться. Лучше всего это сделать на примере компаний, работающих с ценными бумагами и, возможно, хорошо известных Келлогу. Консультанты могут поднять и вопросы, касающиеся последствий объединения двух бывших конкурентов, которые вообще еще не обсуждались. Будут ли закрываться филиалы, пересматриваться должностные обязанности и сокращаться рабочие места? Как произойдет смена руководства? Предполагает ли программа совершенствования операций передачу клиентов от одних менеджеров другим? В заключение команда Statler должна представить клиенту полный перечень стратегических, организационных и операционных проблем, которые следует решить, чтобы обеспечить успешную интеграцию.

Заново сформулировать задание. Если совещание достигло данного этапа, значит, Келлог сумел справиться с гневом, успокоился и намерен участвовать в обсуждении. В этом случае команда Statler Group должна быть готова представить новую скорректированную формулировку задания и перечень первоочередных мер по его выполнению. Первой из таких мер, предложенных Келлогу, должна стать встреча

консультантов с топ-менеджерами объединившихся компаний. Цель этой встречи — надлежащим образом представить Statler Group и ее консультантов, разъяснить их роль, выработать общее видение ситуации и согласовать план интеграции. Такое совещание может занять довольно много времени, поэтому лучше сделать его выездным и провести на нейтральной территории, желательно за городом, в обстановке, более способствующей эффективному взаимодействию.

И все же я думаю, что консультантам Statler, даже если они будут стараться изо всех сил, скорее всего, не удастся сохранить этот заказ. Я обрисовал лишь общий план действий, а им сейчас больше всего нужна удача. И последний совет: откажитесь от мушкетерского поединка — попробуйте «печенье-гадание».

РОБЕРТ Х. ШАФФЕР — глава консалтинговой фирмы Robert H. Schaffer & Associates, базирующейся в Стэмфорде, штат Коннектикут. Автор книги «Высокоэффективный консалтинг: Как клиенты и консультанты могут преобразовать краткосрочные результаты в долгосрочную выгоду» (High Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results into Long-Term Gains. Jossey-Bass, 1997). Написал пять статей для Harvard Business Review.

Одной из наиболее ценных услуг, которые консультант может оказать клиенту, является выработка нового видения сложившейся ситуации. К сожалению, несмотря на то что это почти всегда открывает путь к более эффективным действиям, такая помощь предоставляется крайне редко. Причину я усматриваю в том, что консультанты привыкли рассматривать свою работу как набор технических приемов, направленных на разработку рекомендаций или формулировку решений. Именно так отнеслись к своему заданию и Барлоу с Руссосом. Им не пришло в голову обсудить с Келлогом, как объединение стратегий двух бывших компаний будет способствовать или, наоборот, препятствовать, достижению конкретных целей слияния. Кроме того, они даже не поинтересовались, какими именно были данные цели. Вместо этого молодые консультанты с ходу кинулись выполнять шаблонную, хорошо обкатанную процедуру: «изучение — анализ — рекомендации».

Келлог, со своей стороны, принял точку зрения консультантов — в конце концов, это было именно то, что ему хотелось услышать. Он сказал Барлоу, что «все серьезные проблемы, связанные с интеграцией, уже решены». Но это вовсе не так. Келлог впервые в жизни имеет дело со слиянием. Похоже, у него даже нет плана интеграции! К тому же его сильной стороной является инвестирование, а не управление. Возможно, он даже не знает, как должен выглядеть интеграционный план или как приступить к его разработке. Думаю, вся эта затея с объединением двух стратегий была задумана им, чтобы убедить самого себя в успешности произошедшего слияния.

Поэтому, если бы Келлог спросил меня, в качестве своего доверенного лица, как ему вести себя на предстоящем совещании, я бы предложил сделать следующее.

Прояснить ситуацию. Вначале я предложил бы Келлогу подумать, какие выводы можно сделать из того, что уже произошло в компании. Не кажется ли ему, что реакция его подчиненных оказалась слишком уж бурной и болезненной, чтобы видеть в ней только результат неловких действий консультантов? Не логичнее ли предположить, что она, по крайней мере частично, вызвана напряженностью, ставшей следствием самого слияния? Я бы сказал Келлогу, что подобная реакция, кстати, совершенно обычная в подобных обстоятельствах, практически неизбежна. В сущности, при любом слиянии сотрудники, даже те, чье положение вроде бы не вызывает сомнений, беспокоятся о своем будущем. Удастся ли им сохранить работу? Не изменится ли их статус? Поскольку Келлог почти не затронул эти проблемы, у людей могли возникнуть самые серьезные опасения, даже если на самом деле никто не собирался никого увольнять или понижать в

должности. Я бы посоветовал Келлогу не слишком тревожиться в связи с этим открытием, но и не сидеть сложа руки. Из сказанного вытекает моя следующая рекомендация.

Принять бизнес-цели Kellogg-Champion за основу, на которой будет выработана стратегия слияния. Очевидно, что главная цель Келлога — достичь успеха на рынке за счет благополучно проведенного слияния. Однако на данном этапе больше внимания уделяется объединению стратегий. Конечно, общий курс должен быть выработан, но сейчас эта задача отвлекает внимание и силы от той области, где они в данный момент нужнее всего.

Келлогу необходимо успокоиться и вспомнить, почему слияние Kellogg & Meyer и Champion Securities показалось ему вначале столь многообещающим. Затем ему нужно созвать своих коллег — фактически всех топ-менеджеров обеих фирм — и поручить им определить наилучшие деловые возможности для Kellogg-Champion. Ему также следует воспользоваться их помощью в составлении планов реализации этих деловых возможностей. Келлогу необходимо поговорить с этими людьми, объяснить им, что он пытается сделать и в чем заключается их роль. Иными словами, он должен разделить с ними ответственность за успех слияния. Если члены управленческой команды Келлога сосредоточатся на проблемах эффективности новой компании, беспокойство, заставляющее их участвовать в подковерной борьбе, заметно ослабнет. Более того, когда настанет время заняться объединением стратегий, этот процесс пройдет более гладко, поскольку вовлеченные в него стороны помогут выбрать и использовать подход, наиболее соответствующий их общему видению рыночных целей Kellogg-Champion.

Еще бы я посоветовал Келлогу объяснить своим топ-менеджерам, почему он решил воспользоваться услугами консалтинговой компании, и попросить их помочь изменить приоритеты в задании консультантам. До сих пор его люди не имели четкого представления о возложенной на них задаче, и это стало причиной самых невероятных фантазий относительно их намерений. После открытой дискуссии с членами управленческой команды самое время разобраться со Statler Group. Если Келлог действительно уверен, что все представители руководства новой компании имеют одинаковое видение ситуации и каждый из них сосредоточен на бизнес-целях Kellogg-Champion, ему следует:

Определить, способны ли консультанты оказать фирме реальную помощь. Приглашенные консультанты могут содействовать успешному завершению слияния двумя способами. Во-первых — выполнив первоначально сформулированное Келлогом задание, т. е. объединив стратегии бывших независимых компаний после того, как новая организация будет к этому готова. Второй способ — принять участие в разработке и запуске общей стратегии, которая обеспечит успех слияния.

Способны ли Барлоу и Руссос помочь в реализации какого-либо из данных сценариев? До этого момента они, ничем не отличаясь от большинства консультантов, действовали как приглашенные технические специалисты. Однако многие из тех, кому приходится выступать в подобной роли, предпочли бы действовать более творчески и осмысленно. Возможно, Барлоу и Руссос также относятся к этой категории. Келлог может легко выяснить это на отчетном совещании, задав консультантам несколько вопросов, например: каково их мнение о рыночном потенциале новой компании, образовавшейся в результате слияния? Каковы наиболее привлекательные из открывающихся перед ней возможностей? С учетом того, что им уже известно о новой фирме, что бы они посоветовали предпринять для максимально полного использования этих возможностей? Какие препятствия необходимо преодолеть? Что нужно для этого сделать? Можно ли объединить корпоративные стратегии таким образом, чтобы это способствовало успешному достижению бизнес-целей новой компании? Задавая эти вопросы и выслушивая ответы консультантов, Келлог быстро поймет, способны ли они решать действительно масштабные задачи или их опыт и возможности ограничиваются

узкими рамками чисто технических навыков.

Кроме того, на совещании Келлог сможет решить, стоит ли ему продолжать работать с этими специалистами, и если да, то какой должна быть их роль — более широкой или ограниченной, более заметной или совсем незначительной. Хотя, строго говоря, Келлог должен был определиться с этим в самом начале и только после этого давать задание консультантам.

Мне представляется, что первоначальное предложение Statler Group было всего лишь формальным документом. В нем перечислялись задачи, которые консультанты намеревались решить, и результаты, которых они надеялись достичь. Поэтому мой последний совет Келлогу таков: если он решит продолжить работу со Statler Group, то после завтрашнего совещания ему необходимо начать выстраивать с консультантами новые взаимоотношения. Эти взаимоотношения должны быть основаны на общем видении задач и целей, стоящих перед обеими сторонами, и возможностей сотрудничества в процессе их реализации. Такой план действий, правда, не гарантирует, что на пути к подлинной интеграции не возникнет новых препятствий, но он, по крайней мере, дает им наиболее реальный шанс. Полагаю, Морт бы его одобрил.

ДЭВИД Х. МАЙ СТЕР — консультант, работает с фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Автор книги «Истинный профессионализм» (True Professionalism. The Free Press, 1997).

Неудивительно, что Келлог счел задачу простой и понятной, ведь его не слишком интересуют вопросы управления и так называемый «человеческий фактор». Однако совершенно непростительно, что приглашенные им консультанты согласились взяться за столь непродуманное задание. Согласившись выполнить то, что в оговоренное время сделать попросту невозможно, они продемонстрировали недостаток профессионализма.

Во-первых, такого явления, как «слияние равных», попросту не существует. Когда мы имеем дело с объединением двух компаний, по сути это почти никогда не бывает слиянием — в большинстве случаев происходит поглощение одной организации другой. Это хорошо известно подчиненным Келлога, особенно бывшим сотрудникам Champion Securities, то же самое следовало знать и приглашенным им консультантам, по крайней мере, кто-то должен был им об этом сказать. Более того, слияние как таковое всегда представляет собой совокупность десятков или сотен мини-слияний, происходящих на уровне отдельных подразделений, когда каждая из объединяющихся структурных единиц стремится завладеть властью, влиянием и полномочиями. Любое такое мини-слияние требует индивидуального упорядочивания и согласования, а некоторые — еще и участия третьей стороны. Команда консультантов, которую Statler предоставила Келлогу — неважно, обладает она соответствующими навыками и опытом или нет, — слишком малочисленна для выполнения подобного задания. Двоих людей просто недостаточно, чтобы сделать все необходимое.

Тем не менее Келлогу не следует впадать в панику. Все произошедшее — вполне обычные при слиянии вещи, и их можно было легко предсказать. Это подводит нас к вопросу о том, что же нужно Келлогу. Но вначале — о том, что ему совершенно определено не требуется. Ему не нужен отраслевой эксперт вроде Барлоу или специалист по таким вопросам, как маркетинг, система оплаты труда или управление филиалами. Ему не понадобится и консультант по процессам управления. Вместо этого Келлогу следует найти кого-то, кто смог бы направлять его самого и его подчиненных в период стратегической и межличностной интеграции, необходимой для завершения слияния. Итак, Келлогу требуется: искусный дипломат, мудрый советник или специалист по организационной тактике, который поможет новой компании преодолеть период неопределенности и подковерной борьбы.

Келлог был прав, пытаясь завершить этот процесс как можно быстрее. Слияния

никогда не проходят безболезненно, и ваш выбор сводится к тому, чтобы либо долгое время причинять не очень сильную боль большому числу сотрудников, либо за короткое время причинить сильную боль небольшому числу сотрудников. Правильнее будет, если вы предпочтете второй вариант. Всегда лучше как можно скорее покончить с проблемами и начать двигаться вперед. В принципе, именно неопределенность отвлекает людей от нормальной работы и наносит максимальный вред организации.

Однако у специалистов сферы профессиональных услуг есть такая поговорка: «Клиент может получить то, что хочет, либо быстро, либо хорошо, либо дешево, но он не может получить все это одновременно». Клиенту приходится выбирать две из этих трех возможностей. Келлог выбрал быстро и дешево — и ошибся. Ему нужно быстро и хорошо. А это подразумевает иной состав группы консультантов, а не тот, который он имеет в данный момент.

Какими же должны стать его дальнейшие действия? Первое, что нужно сделать Келлогу, — это связаться с партнером Statler Group Джорджем Грэм, с которым он подписал договор. Причем Келлог имеет полное право считать себя обманутым: где все это время был Грэй? Келлог вполне может настаивать на том, чтобы Грэй присутствовал на завтрашнем совещании и послушал отчет «младших консультантов». Келлогу нужен был первоклассный консультант по организационной стратегии, а вместо этого он получил двух аналитиков. Если Грэй не сможет присутствовать на совещании, Келлогу следует перенести его на другое, удобное для него, время. (Хотя Грэй наверняка найдет возможность прийти на эту встречу.)

На совещании Келлогу следует вначале выслушать консультантов, а потом задать им вопросы, среди которых должны быть следующие: «В чем, по-вашему, состоит суть проблемы?»; «Каков, на ваш взгляд, наилучший способ согласования интересов различных групп?»; «В каких конкретно видах деятельности вы желали бы участвовать?»; «В чем, по вашему мнению, заключается моя роль?»; «В какой помощи нашего персонала вы нуждаетесь?»; «Сколько еще специалистов потребуется, чтобы как следует выполнить мое задание?»; «Каковы реальные сроки выполнения задания? Сколько это будет стоить?»

У Келлога имеется ряд вполне обоснованных претензий к консультантам, но если он не намерен сразу же отказаться от их услуг, нет смысла тратить время на критику. У него есть гораздо более важная задача — завершение слияния, и ему необходимо выяснить, имеется ли у консультантов новый план действий, который будет способствовать решению всех связанных с этим непростых проблем.

Если такой план есть, Келлог должен убедиться, что консультанты смогут действовать быстро. Учитывая то смятение, которое они посеяли в фирме, оперативность сейчас необходима Келлогу даже больше, чем раньше. Он, вероятно, сможет выиграть немного времени, распространив меморандум, в котором объявит о формировании команды по управлению интеграцией. В эту команду должны будут войти представители обеих компаний — как Kellogg & Meyer, так и Champion Securities. Но даже этой команде придется действовать одновременно быстро и осторожно. Келлог оказался достаточно умен, чтобы подчеркнуть необходимость достичь баланса в процессе слияния, т. е. равного внимания к интересам обеих сторон. При этом ничто так не мешает успеху слияния, как стремление добиться баланса результатов слияния, например за счет включения в общую стратегию равного числа положений от обеих сторон или отбора равного числа менеджеров. И Келлог хорошо это понимает, потому и не хочет никакой новой стратегии.

Если консультанты достаточно умны, они сами посоветуют Келлогу создать команду для управления процессами интеграции из его собственных сотрудников. Консультанты же будут выступать в роли советников команды (и отчитываться перед ней). На этом этапе всегда полезно иметь под рукой консультантов — даже если они будут всего лишь играть роль Святого Себастьяна, т. е. мишени для стрел. Однако

поручить им выполнение всего задания — не слишком удачная идея. Даже если консультанты и знакомы с отраслью ценных бумаг, они наверняка не имеют представления (что уже вполне очевидно) обо всех имеющихся в ней подводных рифах. Келлог также должен позаботиться о том, чтобы в состав интеграционной команды вошел человек, лучше его разбирающийся в вопросах управления персоналом: сам он оказался в них абсолютно несведущим.

Специалисты по оказанию профессиональных услуг говорят: «Чтобы сделать отличную работу, необходим отличный клиент». Келлог оказался не слишком хорошим клиентом. Он не понял всей глубины и сложности проблем, с которыми столкнулся, и выбрал для их решения подход, заранее обреченный на провал. Но у специалистов по консалтингу есть другая поговорка: «Человек, который вас нанял, всегда сам является частью проблемы, и задача хорошего консультанта — помочь ему понять, в чем состоит проблема и что нужно для ее решения». Келлога же обслужили плохо.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь — декабрь 1997 г.

Ситуации, описанные в Harvard Business Review, отражают наиболее типичные управленческие проблемы и содержат предлагаемые экспертами решения. Как уже отмечалось, и сами ситуации, и упоминающиеся в них имена и названия являются вымышленными.