

Победа в стиле McLaren

интервью – Джо Савард («Autosport», 06.09.1990)

Перевод с английского – Алексей Сенько, оформление и редакция – gr2, 2024 г.

Победа в стиле McLaren

Хотите знать, как McLaren выигрывает так много гонок? Как ни странно, Рон Деннис с удовольствием рассказывает об этом и объясняет, каким образом команда продолжает вытаскивать белых кроликов из шляпы. Почему? Потому что, по его мнению, его никто не слушает...

За годы работы Рон добился хороших результатов. Он прошел путь от механика до любителя гламурных путешествий.

Деннис создал себе имидж профессионала до мозга и костей. Команда McLaren построена по его образу и подобию – или же он вырос в тени своей команды, – трудно сказать.

Его критики – автор часто был одним из них – придираются к "стерильности" команды, отсутствию эмоций и юмора. Однако успех Денниса неоспорим.

Очевидно, что Деннис остер как нож. Он может быть резким. Он может вывести из себя, но может и повеселить. У него есть одна очень своеобразная привычка, известная как "Речь Рона" – странная смесь рыночного жаргона и чрезмерно усложненных фраз. Глагол "воплощать" может быть просто глаголом "делать". Зачем говорить "скоординироваться", если можно "встретиться"? Этот любопытный аспект – часть феномена Рона.

В своём моторхоуме TAG – тускло освещённом помещении с кожаными диванами и идеальным сочетанием цветов – Рон чувствует себя как дома. Моторхоум "обжит" настолько же, насколько экспонат на автовыставке. И он идеально вписывается в образ McLaren.

С большим трудом вы сможете прорваться сквозь образ и узнать немного больше об этом человеке. Он не такой суровый, каким его часто представляют, и обладает редким пониманием того, как работает Формула-1. Ещё он убежден, что пресса относится к McLaren несправедливо.

"Журналисты, пишущие об автомобильном спорте, – настоящие лизоблюды", – говорит он. "Они сообщают о происходящем, окрашивая всё в разные цвета – кто-то более, а кто-то менее точно.

"Количество времени, которое мы можем позволить себе посвятить освещению наших проблем, ограничено. К тому же, проходит оно крайне непродуктивно.

Выявление и принятие проблемы итак достаточно болезненный опыт, поэтому необязательно распространяться о ней на весь мир.

"Мы постарались уделить достаточно времени тому, чтобы сделать информацию, исходящую от нашей компании, более точной, более достоверной и более содержательной.

По каким-то сверхъестественным причинам – потому что обычно это весьма запутанная ситуация – ответы прессу не устраивают. Многие СМИ хотят получить односложный ответ, который можно понять, только если объяснить его ещё в 10 строчках.

"Слабые стороны McLaren – основа нашей будущей силы".

"Я очень сильно разочаровался в попытках донести до людей, что мы собой представляем, в попытках дать им время понять нас лучше, когда на самом деле они не хотят этого знать".

"Они хотят позиционировать команды определенным образом. К сожалению, когда команда добивается успеха, возникает – особенно в Англии – огромное желание сбить тебя с ног. Я думаю, что за эти годы в адрес компании прозвучало много несправедливой критики, и последнее слово всегда остается за прессой. Мы находимся в патовой ситуации. Возможно, вы можете утверждать, что это связано с восприятием нас общественностью и СМИ.

"Если это цена, которую мы должны заплатить за постоянный успех, то мы её заплатим – я не уверен, что можно получить и то, и другое.

"Поэтому я стараюсь, чтобы мысли всех – в том числе мои собственные – были сосредоточены на том, чего мы пытаемся достичь как компания".

И чего же?

"Оставаться конкурентоспособными, одерживать победу на каждом Гран-при, пытаться выиграть чемпионат мира, но, что более важно, развиваться таким образом, чтобы мы могли поддерживать этот уровень и после ухода любого из ключевых сотрудников компании".

Последний год был не самым легким для McLaren. После доминирования в 1988 году соперники собрались с силами и стали сокращать отставание. Не в самоуверенности ли дело?

"Мы не оцениваем свои результаты в сравнении с другими командами", – говорит Рон. "Мы смотрим на наши собственные результаты в соотношении с нашими собственными стандартами. В прошлом году – и в этом году были моменты – когда мы понимали, что работаем не так хорошо, как могли бы.

"Мы немного не разобрались в одной технической проблеме. Хотя гонщики смогли описать её, они не были уверены, механическая это проблема

или аэродинамическая. В подобных ситуациях требуется время, чтобы пришло понимание, и мы могли внести изменения, которые дадут желаемый эффект".

"Что касается нашего восприятия себя в турнирной таблице, то мы даже не тратим время на размышления об этом. Всё, на чём мы основываемся, – это наша собственная оценка самих себя, и мы определенно не так хороши, как должны быть. В этом нет никаких сомнений".

Как же так получилось?

"Это происходит по ряду причин, – объясняет он. "Сложности с поддержанием мотивации каждого сотрудника, сложности с управлением ростом компании, а также неожиданно возникающие проблемы – например, перезаключение контракта с Айртоном.

"В целом ситуация в McLaren чрезвычайно сложная – не такая, какой мы бы хотели её видеть. Мы не любим ничего усложнять, но в реальности добиться простоты очень трудно.

"Слабые стороны McLaren – основа нашей будущей силы. Чтобы оправдать это, мы в течение последних двух-трех лет пересматривали методы управления компанией и способы получения конечного продукта – это касается процессов проектирования, производства и логистической поддержки. Мы просто пытались сделать всё лучше и уменьшить зависимость от одного человека – включая меня самого. Некоторые скажут, что это вредит нашей результативности.

"Если мы всё сделаем правильно, это откроет много возможностей. Это позволит любому сотруднику иметь полноценный отпуск, что должно быть выгодно для компании. Это обеспечит постоянную конкурентоспособность, к которой мы стремимся. Это обеспечит ту полную защищённость, которую мы почти обеспечиваем всем нашим сотрудникам. Я говорю "почти обеспечиваем", но не думаю, что кто-то в автоспорте делает лучшую работу по созданию такой степени социальной защищённости, как наша компания.

"Многие организации переживают трудные финансовые времена, и им ничего не остаётся, кроме как увольнять персонал.

"Минусы перемен в том, что на их осуществление уходит много времени. Часто изменения происходят в худшую сторону, и вам приходится останавливать их, делать шаг назад и возвращать всё в нужное русло. Я думаю, что в компании было много людей, которые неправильно понимали мои собственные желания по развитию и в некотором роде искали подвох.

"Я думаю, что это печально, когда результаты зависят от компетентности руководства или гонщиков в данный момент. Я с этим не согласен. Нет никаких причин, почему мы не можем выигрывать до бесконечности. Если у нас есть ясный ум и мы признаем собственные слабости, и в то же время у нас есть перспективное планирование и рост компании – это позволит нам поддерживать этот импульс.

"Мы не признаем, что будет период, когда мы не будем выигрывать гонки. Почему мы должны это делать?"

"Это не личные амбиции. Это амбиции компании".

История гласит, что не бывает вечных империй, но Деннис с этим не согласен.

"Я думаю, что это происходит из-за недальновидности, отсутствия ресурсов, что является результатом нужды, и от того, что мы не вкладываем достаточно усилий в будущее. Я имею в виду не следующую гонку и даже не следующий год, а общее долгосрочное позиционирование компании. Это требует чертовски много работы. Последовательность достигается благодаря корпоративным ценностям, которыми все руководствуются. Я вносил в них свой вклад, оттачивал их, придерживался их, но они развивались сами по себе".

Это замечательная теория, чем-то похожая на коммунизм. Забавно, если учесть, что Деннис применяет её к самому капиталистическому из всех видов спорта. Проблема в том, что коммунизм не работает. Человеческая природа порождает эгоистические амбиции. Эго требует признания. McLaren потеряла нескольких важных сотрудников, которые хотели получить больше, чем Рон был готов предложить. Наверняка это и есть крах его теории? Лучшим людям – самым целеустремленным – не нравится быть частью команды. Лучшие конструкторы в автоспорте всегда были автократами.



Деннис не верит в культ личности, однако Стив Николс (слева) и Джон Барнард (справа) решили иначе и покинули команду

"Я думаю, что в такой компании, как McLaren, доверия может быть достаточно, чтобы удовлетворить эгоистические желания нескольких человек. Если вы нашли в себе то, что я считаю важными вещами в жизни, важно то, что вы думаете о себе, а не что думают другие".

Я знаю, что в структуре пирамиды* есть что-то полезное, но мне кажется, что в итоге вы получаете криволинейную производительность – за успехом следует определенный провал. Мы не хотим добиваться успеха каждые три года, наша цель – добиваться успеха каждый сезон. Это нелегко. И от необоснованной критики нам не легче.

"Я думаю, что амбиции – это огромная положительно мотивирующая сила. Во всех компаниях на корпоративный характер влияют амбиции руководства. Но если идея озвучивается достаточно часто и четко, и демонстрируется, что это хорошая идея, то люди подхватывают её. Это процесс небыстрый. Нам требуется время, и при этом мы обнажаем некоторые недостатки, но в целом, я думаю, это будет иметь положительный эффект".

"Дело в том, что это не личные амбиции. Это амбиции компании, и сейчас у нас много людей, которые в это верят. Есть ещё циники и те, кто никогда не поддержит эту идею, но я верю, что со временем мы, во-первых, докажем себе, что это возможно, а во-вторых, докажем это остальным. Нам нет дела до других, но мы это сделаем".

Это, безусловно, интересная концепция, и у Рона есть одно большое преимущество, если вы попытаетесь ему возразить – McLaren регулярно побеждает.

Где эта теория не работает, так это в отношении пилотов.

"В характере ведущих гонщиков почти наверняка присутствует элемент несоразмерного эгоизма, – объясняет Рон, – он сочетается с решимостью, мотивацией и самоотдачей, что отличает их подход к работе. Нам приходится с этим мириться, но на самом деле это не проблема, потому что, хотя я с огромным уважением отношусь к нашим гонщикам – и глубоко понимаю, чего они хотят, – на практике они садятся в машину и покидают её так же, как если ходили бы на работу в офисе".

"Они очень редко приезжают на завод, потому что у нас очень много тестов и гонок. На это просто нет времени. Это непродуктивное использование свободного времени. Я бы предпочел, чтобы они отдыхали, а не тратили много времени на пиар. Приятно, что они присутствуют и иногда общаются с людьми, осознавая, какой каждый может внести вклад, но в то же время они немного отстранены от ситуации. Они – часть команды, но не столько часть компании. Это немного другое. Их связь с компанией на 95 % осуществляется через команду, и поэтому эта культурная цель не очень дестабилизируется из-за различий в характере гонщиков". Это чистейшая речь Рона. Но если отбросить маркетинговую болтовню, в этом есть какой-то смысл.

* Пирамидальная организационная структура функционирует в соответствии с формой, за которую она получила свое название: один лидер на вершине, небольшая команда руководителей внизу и уровни менеджеров, ведущие к нижней команде сотрудников.

До сих пор интервью было возможностью для Рона рассказать о своей позиции. Теперь пришла пора задавать неудобные вопросы – обсудить переговоры о контракте с Айртоном Сенной.



Рон и Айртон оказались парочкой настойчивых переговорщиков

"Переговоры оказывают крайне негативное влияние на двух ключевых субъектов", – объясняет Деннис. "В недавнем случае – на меня и Айртона. Это в значительной степени влияет на инженеров и в меньшей на механиков. Это контролируемо, предсказуемо, но, к сожалению, не устранимо".

Почему они были столь долгими?

"Мы оба очень сильные переговорщики", – отвечает он. "Айртон очень умный парень – как в процессе гонки, так и вне её. Мы оба очень хотим учесть каждую мелочь, которая может повлиять на результаты друг друга. Поэтому контракты очень подробны и продуманы".

В чём же были проблемы?

"Это вопрос, честный ответ на который займет очень много времени", – признается он. "Я не хочу говорить нечестно. Что я могу сказать искренне, так это то, что результат удовлетворил обе стороны, и все вопросы были решены".

Ладно, это тупик. Рон не хочет говорить об этом. Пора зайти с другой стороны. Будут ли какие-либо кадровые перестановки в результате переговоров?

"В любой команде вы пытаетесь усовершенствовать методы работы. Любые изменения, которые мы можем сделать или не сделать в ближайшие несколько месяцев, были бы предприняты как с Айртоном, так и без него".

Да, но обсуждались ли конкретные кадровые изменения на переговорах? Это уже нагнетание обстановки – и Рону это не нравится.

"Я отвечу только в том случае, если вопросов о переговорах больше не будет", – говорит он. Я киваю в знак согласия.

"Нет", – отвечает он.

"На всех уровнях – и на моем в том числе – есть определённая степень самоуспокоенности, и мы стараемся быть лучше".

Пришло время немного расслабиться. Что же на самом деле представляет собой McLaren изнутри?

"В плане рабочей среды это очень напряженная, очень жёсткая и требовательная организация, – говорит он, – но мы играем в полную силу.

"Я думаю, что дальше будет только сложнее, но надеюсь, что в положительном смысле. В некоторых областях мы не так продуктивны, как хотелось бы, а есть и такие, где мы откровенно неэффективны – по большей части это проявляется вдали от трассы". На всех уровнях – и на моем в том числе – есть определённая степень самоуспокоенности, и мы упорно работаем над тем, чтобы стать лучше".

Многих раздражает отсутствие эмоций, когда McLaren выигрывает гонку. Ведь гонки – зрелище эмоциональное.

"Если у вас восторженная реакция школьника на сделанную работу, я думаю, что в большинстве случаев это воспринимается неправильно", – отвечает он. "В конечном итоге это работает против вас. Удовлетворение от хорошо выполненной работы витает внутри команды. Понимаю – вам трудно понять, почему мы не скачем от радости, но мы всего лишь делаем своё дело – достигаем цели, которую поставили перед собой. Мы там не на отдыхе. Конечно, мы подавляем чувства, потому что мы профессионалы. Когда вы видите, как врач принимает роды, он не прыгает вверх и вниз. Он профессионально подходит к тому, что является эмоциональным моментом. Именно такими мы и хотим быть. В тот момент, когда вы перестаете быть профессионалом, вы начинаете движение по нисходящей спирали к поражению.

"Удовлетворение есть. Настоящее послевкусие наступает в понедельник утром – вот что самое приятное. Когда вы выигрываете гонку, работа еще не закончена. Есть один час, когда машину могут дисквалифицировать. Затем следует очень тщательный разбор с гонщиками. В это же время ведутся работы с машиной. Один из инженеров остаётся в стороне, чтобы наблюдать и

записывать всю жизненно важную статистику проехавшего дистанцию болида. И только когда всё это сделано, можно кричать "Ура". Мы делаем это определенным образом.



Рон веселится. Победа для босса McLaren не в новинку

"Мы любим, когда есть возможность, пойти вместе поесть и повеселиться. Мы стараемся выбрать место, где нет сотрудников других команд, чтобы мы могли быть самими собой".

"Возможно, вам будет трудно в это поверить, но я очень ценю окончание сезона. Мы традиционно устраиваем вечеринку по этому поводу в Аделаиде.

"Это будет продолжаться независимо от того, выиграем мы или проиграем в каком-либо году чемпионат мира. Дело не в том, чтобы выполнить работу, а в том, чтобы повеселиться вместе и постараться закончить год на приятной ноте".

"Это правильное время и правильное место".



Жестокий человек? Вряд-ли. Политик? Вероятно