

ДЖОН КОТТЕР

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН

Как успешно
провести
организационные
преобразования



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН

LEADING CHANGE

JOHN P. KOTTER

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
Boston, Massachusetts

УДК 65.011
ББК 65.290-2
К73

Переводчик А. Успенский

Коттер Д.

К73 Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Джон Коттер ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 287 с.

ISBN 978-5-9614-2366-2

В бизнесе перемены неизбежны. Компании, которым не удалось адаптироваться, ждет крах. Но, к сожалению, мало у кого из руководителей получается проводить преобразования в компании.

«Впереди перемен» — одна из самых влиятельных книг о менеджменте по версии журнала *Time*. Джон Коттер изучил опыт успешных и провальных преобразований в тысячах компаний и разработал универсальный алгоритм внедрения изменений. В книге вы найдете десятки примеров эффективности или неэффективности того или иного подхода. Здесь подробно разобраны восемь стадий реформирования компании, а также основные ошибки, которые допускают руководители.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© John P. Kotter, 2012
Published by arrangement with
Harvard Business Review Press (USA)
via Alexander Korzhenevski Agency
(Russia)

© Издание на русском языке, перевод,
оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-2366-2
ISBN 978-1-4221-8643-5 (англ.)

Содержание

Предисловие к новому изданию.....	7
Предисловие	II

Часть I

Проблемы изменений и их решение

1. Организационная перестройка: почему она не удастся компаниям.....	17
2. Успех изменений и что его определяет.....	39

Часть II

Восемь стадий процесса изменений

3. Внушение людям ощущения необходимости перемен.....	63
4. Создание команды реформаторов.....	86
5. Видение перспектив и определение стратегии.....	110
6. Пропаганда нового видения	135
7. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.....	160
8. Получение скорых результатов.....	184
9. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.....	205
10. Укоренение изменений в корпоративной культуре	226

Часть III

Заглядывая в будущее

11. Организации будущего.....	249
12. Лидерство и непрерывное обучение.....	268
Об авторе	285

Предисловие к новому изданию

Материал, представленный здесь, не просто остался актуальным и сейчас, спустя 16 лет после того, как книга была впервые опубликована, но, по моему мнению, стал *еще* актуальнее по одной простой причине: скорость, с которой происходят изменения, продолжает расти.

Сегодня мы знаем намного больше, чем 16 лет назад. Я уже издал четыре новые книги, в которых рассматриваю основные идеи под разными углами. Сейчас я работаю над пятой, которая совершает очередной скачок в вопросе о том, что требуется для успеха в XXI веке. Но, когда меня спрашивают, с чего начать изучение лидерства в меняющемся мире, я всегда предлагаю прочитать «Впереди перемен».

Основные ошибки, которые совершают умные люди, когда пытаются внедрить изменения, в особенности если речь идет о важнейших стратегиях и инициативах, в большинстве своем и сегодня остаются теми же (глава 1). Это не значит, что управляющие так ничему и не научились

за прошедшие несколько десятилетий. Научились. Но проблемы росли так же быстро (или даже быстрее) чем их навыки.

Простую мысль о том, что менеджмент это не лидерство (глава 2), сегодня понимают лучше, но еще не так хорошо, как следовало бы. Менеджмент заставляет систему работать. Он помогает выполнять то, что вы знаете, как делать. Лидерство создает новые системы или трансформирует прежние. Оно заводит вас на новую и менее знакомую или даже абсолютно незнакомую территорию. Это имеет огромное значение во все более стремительно развивающемся мире.

Проблемы, порожденные самоуспокоенностью, пусть даже небольшой, (глава 3) сегодня имеют большее значение, чем десять лет назад. Я искренне верю, что невозможно преувеличить серьезность проблем, вызванных недостаточным или отсутствующим чувством необходимости перемен. И очень опытные, умные люди из-за этого терпят неудачу (притом что последствия могут не проявляться еще год или даже больше), если необходимые меры откладываются или затягиваются, и надвигаются неизбежные катастрофы.

За последнее десятилетие мы обрели колоссальный объем новых знаний о типах структур и возможностях, которые создают мощную основу для внедрения и поддержания крупных изменений. Но большинство лидеров и менеджеров по-прежнему плохо понимают эти основы (глава 4).

И так от главы 5 мы переходим к заключению. Все описанные там проблемы остаются. Они настолько же серьезны, а то негативное влияние, которое они оказывают, сегодня может быть еще больше. Несмотря на то, что растущая скорость изменений привела к последствиям,

о которых здесь не говорится, идеи, которыми наполнена книга, и сегодня можно применить где угодно и добиться гораздо больших успехов.

Если бы, когда я писал эту книгу, вы сказали мне, что журнал *Time* внесет ее в список двадцати пяти самых влиятельных книг о вопросах бизнеса/менеджмента за всю историю, я, безусловно, не поверил бы вам. Я воспринимал ее всего лишь как очередную часть в череде исследовательских проектов, которыми я занимался в Гарварде. Даже сегодня мне несколько трудно верить во все то признание, какое получила эта книга. Но объективно я вижу, что она описывает несколько основных тенденций, которые уходят в прошлое еще на полвека и, скорее всего, продолжают действовать всю мою жизнь. Эти тенденции требуют от организаций большей маневренности и готовности к изменениям; большего проявления лидерских качеств от большего числа людей, а не только топ-менеджмента; большего совершенства стратегий и главным образом гораздо больших способностей к ускоренной реализации смелых стратегических инициатив, и вместе с тем уменьшения размеров и числа кочек на дороге, которые могут вас тормозить.

Скорость изменений — это движущая сила. Грамотное руководство изменениями — единственный достойный ответ.

*Джон Коттер,
Кембридж, Массачусетс*

Предисловие

Летом 1994 года я написал статью для *Harvard Business Review* и озаглавил ее «Впереди перемен: Почему компаниям не удастся организационная перестройка»¹. Материалом для нее послужили примеры многочисленных попыток менеджеров кардинально перестроить работу своих компаний путем реструктуризации, пересмотра стратегических концепций, приобретения других фирм, сокращения персонала, осуществления программ совершенствования качества и обновления организационной культуры. Уже когда работа над статьей подходила к концу, я почувствовал потребность продолжить исследования в данном направлении и поэтому вскоре приступил к написанию этой книги.

Статья была опубликована в выпуске *Harvard Business Review* за март/апрель 1995 года. К моему изумлению, почти сразу же после выхода в свет она заняла первое место по количеству переизданий, что удивительно, если учесть высокие требования к качеству статей, отбираемых для репринтов, а также большие временные затраты на выпуск

¹ Опубликовано: «Управление бизнесом», М.: Альпина Паблишер, 2018.

тома. Такие невероятные события всегда трудно объяснить, однако беседы и переписка с читателями *Harvard Business Review* позволяют предположить, что своим шумным успехом статья обязана двум факторам. Во-первых, менеджеры прочитали о тех ошибках, которые часто допускают организации, пытаясь добиться реальных изменений, и воскликнули: «Ну конечно! Вот почему нам не удалось достичь того, на что мы надеялись». Во-вторых, читателям показалось убедительным разделение процесса реорганизации на восемь стадий. Оно служило планом действий и помогло обсуждать трансформацию, проблемы перемен и возможные стратегии.

При написании данной книги я стремился разработать оба направления и добавить кое-что еще. В предлагаемой читателю книге, в отличие от статьи, содержатся десятки примеров эффективности или неэффективности того или иного подхода к реформированию деятельности компаний; она более прикладная и имеет практическую направленность. Материалы книги связаны с фактором, определяющим и направляющим изменения, — лидерством — и я подчеркиваю бесперспективность исключительно менеджерского подхода к делу, независимо от способностей сотрудников. Наконец, в книге я расширил временные рамки изложенного материала, чтобы показать цепь событий, протянувшихся от XIX столетия в XX век, и дать возможность строить прогнозы.

Людам, знакомым с моими научными трудами, будет легко увидеть, что эта книга содержит и развивает многие идеи, впервые опубликованные мной в работах 1990 г. «Движущая сила изменений: чем лидерство отличается от менеджмента» (*A Force for Change: How Leadership Differs from Management*), 1992 г. «Корпоративная культура

и эффективность» (Corporate Culture and Performance) и «Новые правила игры: как преуспеть в нашу посткорпоративную эпоху» (The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World, 1995 г.). Хотя книга и является логическим развитием темы предыдущих работ, по форме она значительно отличается от них. Здесь я не делаю многочисленных сносок, как прежде, а для иллюстрации основных положений не использую факты и идеи, позаимствованные у других авторов. В этом отношении книга является отражением моей концепции в большей мере, чем какая-либо из моих ранних работ. В ней я рассказываю о том, что увидел и услышал и к каким заключениям пришел по ряду взаимосвязанных вопросов, значение которых все более возрастает.

Рукопись этой книги прочли и высказали о ней ценные замечания такие специалисты, как Даррел Бек, Майк Бир, Ричард Бояцис, Джулия Бредфорд, Линда Берджесс, Джералд Чарнецки, Нэнси Дирман, Карол Франко, Алан Фроман, Стив Генджерих, Роберт Джонсон-младший, Карл Ной-младший, Чарли Ньютон, Барбара Ротт, Лен Шлессинджер, Сэм Шваб, Скотт Снук, Пэт Тод, Гейл Тредуэлл, Марджори Уильямс и Дейвид Уиндом. Однако несколько человек внесли особый вклад в общую идею работы. Это прежде всего Эдди Шайн и Пол Лоренс. Хочу выразить свою признательность всем этим людям.



Проблемы изменений и их решение

1

Организационная перестройка: почему она не удается компаниям

Согласно любой объективной оценке, за последние два десятилетия резко возросло количество организационных изменений, которые нередко носят весьма болезненный характер. Хотя находятся пророки, предсказывающие недолгую жизнь всем этим проектам обновления (связанным с перестройкой тех или иных процессов, пересмотром стратегии, слиянием компаний, сокращением штатов, программами повышения качества, обновлением организационной культуры), мне такие прогнозы представляются крайне маловероятными. Дело в том, что глубинными факторами, вызывающими к жизни данные проекты, являются мощные макроэкономические силы, и в ближайшие десятилетия следует ожидать только усиления влияния этих сил. В результате все большее число организаций будет вынуждено сокращать издержки, улучшать качество товаров и услуг,

определять новые возможности для роста и повышать производительность.

Коренная реконструкция помогла одним организациям в значительной мере приспособиться к меняющимся условиям, другим — повысить конкурентоспособность, третьим — открыть новые перспективы. К сожалению, гораздо чаще подобные попытки приносили разочарование, поскольку потери при этом оказывались пугающе огромными, ресурсы — истощенными, а сотрудники — измотанными, запуганными и расстроенными.

Любая организационная перестройка имеет свою оборотную сторону. Повсюду, где группы людей вынуждены приспосабливаться к внешним изменениям, болезненные явления неизбежны. Однако бесполезной растраты сил и душевных мук (каких было немало за последнее десятилетие) *можно было избежать*. Компании совершили массу ошибок, и я расскажу теперь о наиболее распространенных.

Ошибка №1: избыток самоуспокоенности

Бывает, что к началу проведения изменений у руководства и персонала фирмы еще не складывается достаточного понимания безусловной необходимости перемен. Это имеет фатальные последствия, поскольку излишняя самоуспокоенность всегда препятствует достижению целей перестройки.

Приведу пример. Когда Эйдриана назначили руководителем отдела химических технологий в одной крупной корпорации, он видел достаточно много проблем и возможностей, большинство которых возникло в результате процесса глобализации в отрасли. Опытный и уверенный

в себе администратор, Эйдриан не жалел сил, занимаясь все новыми и новыми проектами ради укрепления дела и получения стабильных доходов на рынке, где конкурентная борьба продолжала обостряться. Он сознавал, что людей, видевших открывающиеся возможности и подстерегающие опасности не хуже его самого, в фирме можно сосчитать по пальцам, однако не считал это непреодолимым препятствием. В конце концов, работников можно стимулировать, применить административные меры воздействия или, на худой конец, заменить.

Прошло два года с момента его назначения, и Эйдриан увидел, что самоуспокоенность большинства губит одну его инициативу за другой. Несмотря на применяемые поощрения и угрозы, первая фаза новой производственной стратегии требовала столь много времени на реализацию, что ответные действия конкурентов успевали свести на нет любой существенный выигрыш. Добиться от руководства компании необходимого финансирования своего проекта крупной реорганизации Эйдриану не удалось. Его собственные сотрудники, оказавшиеся искусными оппозиционерами, «заболтали» проект, и он остался лежать на полке. Загнанный в угол, Эйдриан отказался от попыток реорганизации с участием своих штатных сотрудников и добился приобретения небольшой фирмы, которая с успехом осуществляла многие из его замыслов. Прошло еще два года, и против него развернулась настоящая хитроумная война. Эйдриан с изумлением и ужасом наблюдал, как сотрудники его собственного отдела не только не сделали необходимых для себя выводов из поучительной истории с приобретением фирмы, но фактически парализовали деятельность нового подразделения, столь успешно работавшего.

Начиная реорганизацию, такие яркие личности, как Эйдриан, терпят неудачу в силу многих различных, но взаимосвязанных причин. Они переоценивают свои способности и возможности осуществления крупных изменений в работе предприятия, недооценивая трудности, возникающие при попытке лишить подчиненных их привычных комфортных условий. Они не сознают того, что их собственные действия могут только способствовать упрочению статус-кво, и теряют терпение: «Довольно заниматься приготовлениями, пора приступить к выполнению задуманного!» Попытки сбить спесь с подчиненных вызывают неблагоприятные последствия: сотрудники «ощетиниваются», ухудшаются моральная атмосфера и непосредственные результаты работы. Или, что еще хуже, такие руководители отождествляют срочность и обязательность исполнения с нервозностью и беспокойством, вынуждая сотрудников занимать оборонительную позицию, что создает лишь дополнительное сопротивление реформам.

Эта проблема не была бы столь важной, не будь в организациях так много почивающих на лаврах людей. Но жизнь подтверждает обратное. Крупный успех в прошлом, отсутствие существенных кризисов, заниженные нормативы, слабая обратная связь с потребителями и многое другое приводят работников к такой, например, позиции: «Ну да, разумеется, у нас есть проблемы, однако они не столь велики, притом я великолепно справляюсь со своей работой», или к такой: «Конечно, проблем у нас хватает, но где их нет?». Не понимая вынужденной необходимости перестройки, сотрудники отказываются прилагать дополнительные усилия и не соглашаются приносить жертвы. Сохранение статус-кво для них предпочтительнее,

поэтому и возникает сопротивление инициативам сверху. В результате буксует реорганизация, не выполняется новая стратегия, сделанные приобретения не находят своего места в фирме, сокращение штатов не ведет к уменьшению затрат, а программы повышения качества оказываются парадной бюрократической шумихой, а не конкретными, подлежащими выполнению мероприятиями.

Ошибка №2: неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов

Часто утверждают, что коренные преобразования невозможны до тех пор, пока команду реформаторов не поведет за собой руководитель фирмы. Но я рассматриваю этот вопрос значительно шире. Для успешного проведения структурной перестройки характерно, что президент компании, руководитель подразделения или начальник отдела и еще пять, пятнадцать или пятьдесят человек, активных сторонников идеи совершенствования работы фирмы, дружно работают вместе как единая команда. В такую группу редко входит вся верхушка компании, поскольку некоторые из них просто не желают участвовать в перестройке, по крайней мере на первых порах. Но в большинстве случаев удачной трансформации такая команда очень сильна своим служебным положением, доступом к информации, уровнем компетентности, репутацией, связями и способностями руководить. У отдельного человека, как бы ни был он компетентен и обаятелен, практически отсутствуют средства и возможности для преодоления устаревших привычек и косности. Исключение составляют только малые фирмы. Слабые команды уступают по эффективности даже руководителям-одиночкам.

Иногда создается впечатление, что усилия группы реформаторов, пусть и не обладающих значительными полномочиями, способны сдвинуть дело с мертвой точки. Быть может, им и удастся провести какие-то организационные перемены, но рано или поздно силы противодействия подрывают начавшиеся инициативы. В закулисной борьбе, разворачивающейся между одиноким руководителем или слабой командой реформаторов с одной стороны и рутинной, привычками, сиюминутными эгоистическими интересами и т. д. — с другой, вторая сторона всегда остается победителем. Люди, олицетворяющие эти качества, препятствуют тому, чтобы структурные перемены сопровождались переменами в поведении сотрудников. Консервативные силы губят программы перестройки, пассивно сопротивляясь на всех уровнях организации. Программы совершенствования качества превращаются в источник дополнительной бюрократической волокиты, вместо того чтобы служить интересам потребителя.

Клэр, директор по кадрам в одном крупном американском банке, вполне отдавала себе отчет в том, что ее власть существенно ограничена, а служебное положение недостаточно высоко, чтобы руководить инициативами, выходящими за рамки кадровой политики. Но обеспокоенная тем, что единственной реакцией фирмы на обостряющуюся конкуренцию стали увольнения, она приняла предложение занять должность руководителя целевой группы по совершенствованию качества. Два последующих года стали наименее результативными во всей деловой биографии Клэр.

В эту целевую группу не вошел ни один из трех ведущих менеджеров банка. После долгих споров о дате и повестке

дня первого собрания, на которое часть людей не явилась, сославшись на исключительную занятость, Клэр поняла, что попала в трудное положение. Никакого заметного улучшения так и не последовало. Целевая группа стала карикатурой на все плохие команды: вялая, только усугубляющая положение, вместо того чтобы его выправлять, и занимающаяся интригами вместо дела. Большую часть работы взяла на себя горстка преданных делу сотрудников. Прочие же члены группы и ведущие менеджеры выказали к ее работе мало интереса и еще меньше понимания. Чуть ли не все рекомендации реформаторов остались невыполненными. Целевая группа влачила жалкое существование в течение еще восемнадцати месяцев, после чего о ней уже никто не вспоминал.

Неудача при создании дееспособной группы реформаторов обычно бывает связана с недооценкой трудностей при проведении структурной реформы и, следовательно, важности создания сильной команды руководителей. Даже когда в коллективе нет настроения самоуспокоенности, фирмы, не имеющие опыта перестройки работы или объединения усилий в одной команде, часто не осознают необходимость ее создания. Они полагают, что возглавить такую команду может кадровик, менеджер из отдела контроля качества или стратегического планирования, но не обязательно управляющий высшего звена. Не так важно, насколько способен или предан делу руководитель этой команды, — важнее, чтобы он обладал полномочиями и реальным влиянием в фирме. Тогда и его команда получит власть, достаточную для того, чтобы преодолеть огромную инерционность системы и устранить основные причины, ее вызывающие.

Ошибка №3: значение концепции недооценивается

Понимание безотлагательности перестройки и создание сильной команды реформаторов — это необходимые, но не достаточные условия для осуществления кардинальных перемен. Самым важным из еще не рассмотренных нами элементов успешной трансформации является реалистическое видение ее задач.

Концепция имеет решающее значение в осуществлении полезных преобразований, помогая направлять, ставить задачи и заинтересовывать множество людей. Без этого все усилия могут свестись к набору противоречащих друг другу проектов, отрыву людей от дела и потере времени. Такие проекты либо ведут фирму в неверном направлении, либо вообще никуда не ведут. Без трезвого представления о перспективе ни техническое переоснащение бухгалтерского отдела, ни введение нового метода аттестации сотрудников или оценки производительности, ни мероприятия в рамках программы совершенствования качества, ни меры по повышению культуры обслуживания не сложатся в единую систему и не смогут пробудить в людях той энергии, которая необходима для выполнения любой из этих программ.

Осознавая трудности процесса перемен, некоторые руководители пытаются манипулировать событиями «из-за кулис» и намеренно избегают всякого публичного обсуждения планов на будущее. Однако, не видя общей цели, ради которой и принимаются решения, сотрудники фирмы не смогут самостоятельно решить даже самый незначительный вопрос без длительных дискуссий и согласований. Необходимость принять простейшее решение способна

вызвать ожесточенный спор и даже конфликт, истощающий силы людей и отравляющий моральную атмосферу в организации. Часы драгоценного времени будут потрачены на обсуждение малозначимых тактических вопросов.

Во многих случаях неудачной перестройки также принимались планы и программы, претендовавшие на роль путеводной звезды. Так, Конрад, прозванный в своей компании Царем качества, истратил немало времени и денег на составление толстенных методических указаний, описывающих с умопомрачительной подробностью его план модернизации фирмы. Он детально расписал все процедуры, задачи, способы решения и поставил жесткие сроки исполнения. Но нигде в проекте нельзя было найти ясного и недвусмысленного определения конечной цели всех этих мероприятий. Неудивительно, что, получая в подарок от Конрада тома указаний, большинство работников фирмы испытывали растерянность или разочарование. Эти увесистые книги не могли ни объединить сотрудников, ни вдохновить их на сражение за модернизацию — они вызывали противоположный эффект.

Были случаи, когда, несмотря на конечную неудачу трансформации, управляющие видели общее направление перемен, однако их представления были слишком сложны и неопределенны, чтобы оказаться полезными. Не так давно я попросил одного руководителя средней промышленной фирмы в Великобритании описать свое представление о будущем компании и в ответ прослушал получасовую невразумительную лекцию. Он распространялся о приобретениях, которые намерен сделать, о новой маркетинговой стратегии для одного из производимых продуктов, о том, как он понимает девиз «Интересы клиента — всегда на первом месте», о намерении пригласить со стороны нового

управляющего высшего звена, о причинах, побудивших закрыть представительство в Далласе, и о многом другом. Под этой грудой деталей были похоронены ориентиры реального продвижения к будущему, похоронены так глубоко, что разглядеть их оказалось невозможно.

Здесь может пригодиться практический совет: всякий раз, когда вы не в состоянии за пять минут описать концепцию, которая определяет и направляет конкретные программы модернизации, и не обнаруживаете у слушателя понимания и интереса, — знайте, что вас ждут крупные неприятности.

Ошибка №4: сообщения о концепции будущего запаздывают в 10, 100 и более раз

Кардинальные перемены обычно невозможны, если большинство сотрудников не хотят помогать, а иногда и даже временно идти на компромисс. Однако люди не склонны поступаться чем-либо, даже если их и не устраивает существующее положение дел, до тех пор пока не поверят, что модернизация реальна. Без надежной системы информирования, причем достаточно подробной, овладеть сердцами и умами сотрудников не удастся никогда.

Выделяются три разновидности неэффективной системы внутреннего информирования людей, причины каждой из них коренятся в привычках, сформировавшихся во времена более размеренной жизни. В первом случае целевой группе удастся разработать неплохую программу изменений. Затем для ее популяризации проводится несколько общих собраний коллектива или рассылается несколько писем. После этого участники группы удивленно разводят руками, обнаружив, что сотрудники, по-видимому,

не поняли сути нового подхода. Разработчикам программы невдомек, что они использовали свои возможности информирования и оповещения лишь в ничтожно малой степени. Во втором случае руководитель организации затрачивает довольно много времени, лично выступая с речами перед группами сотрудников. При этом большинство менеджеров никакого участия в разъяснительной работе не принимают. Тут для сообщения о предстоящих переменах задействована уже заметная доля внутренних возможностей фирмы, информации передается больше, чем в первом случае, однако и этого крайне недостаточно.

В третьем случае на выпуск информационных бюллетеней и выступления перед сотрудниками затрачивается намного больше усилий, однако некоторые высшие менеджеры продолжают вести себя так, словно все происходящее их не касается. В результате скептические настроения у персонала нарастают, а доверие к новым инициативам уменьшается.

Один из самых лучших генеральных директоров, которых мне приходилось встречать, не отрицает того, что в начале 1980-х годов в вопросах информирования людей совершались существенные ошибки. «В то время, — рассказывал он мне, — создавалось впечатление, что мы прилагали достаточно много усилий, чтобы популяризировать наши замыслы. Однако несколько лет спустя стало ясно, что тут требовался гораздо больший объем работы. Что еще хуже, нам не раз приходилось принимать решения, которые выглядели со стороны как идущие вразрез с нашими декларациями. Мне думается, что некоторые сотрудники считали нас шайкой лицемеров».

Агитировать за перемены можно и словом, и делом. Сила воздействия живого примера, как правило, наиболее

велика. Ничто не дискредитирует идею реформирования сильнее, чем поступки ответственных работников, противоречащие тому, что те проповедают на словах. Тем не менее такое случается сплошь и рядом, причем даже в самых уважаемых компаниях.

Ошибка №5: препятствиям позволяют блокировать концепцию

Любая крупная перемена требует участия большого числа людей. Новые начинания гораздо реже удаются, если сотрудники, даже понимая необходимость реформ, чувствуют себя бессильными перед огромными препятствиями на этом пути. В отдельных случаях такие «дорожные заторы» существуют лишь в их воображении, и задача заключается в том, чтобы убедить этих людей в отсутствии действительных помех движению.

Находятся, однако, и те, кто эти заторы устраивает, и такие люди вполне реальны.

Иногда препятствием для перестройки является организационная структура. Наличие работников только с узкой специализацией может подрывать усилия по повышению производительности или улучшению обслуживания клиентов. Компенсационная система или нормы оценки производительности могут поставить работника перед выбором между реорганизацией фирмы и собственными интересами. Вероятно, наибольший вред приносят те руководители, которые отказываются приспособливаться к новым условиям и выдвигают претензии, несовместимые с задачей глубоких перемен.

Даже один высокопоставленный саботажник способен заблокировать усилия по трансформации в целой фирме.

Пример тому — Ральф. Подчиненные из крупной финансовой компании прозвали его Скала; сам Ральф воспринимал это прозвище как лестное. Развернувшись в его фирме работу по коренной реконструкции Ральф поддерживал только на словах, а на деле оказался неспособным изменить свой стиль работы и не требовал этого от подчиненных. Он не одобрял идеи, лежащие в основе плана структурной перестройки, а существовавшую систему набора и подготовки кадров оставил без каких-либо изменений, хотя она определенно перестала отвечать новым представлениям. Окажись Ральф на любой другой руководящей должности, он и там парализовал бы свой участок работы. К тому же этот человек не был руководителем среднего или низшего звена: в иерархии своей фирмы он занимал третью позицию.

Ральф поступал так потому, что не верил в необходимость коренных преобразований и опасался, что не сможет добиться успеха ни в проведении реформы, ни в достижении хороших текущих показателей. Он сохранял свою линию поведения, но никто не осудил его за это, поскольку в компании было не принято заниматься разбирательством конфликтов среди управляющих: некоторые Ральфа просто боялись, а генеральный директор не хотел лишиться талантливого помощника. Конечный результат оказался катастрофическим. Низшие менеджеры сделали вывод, что курс на трансформацию фирмы, выбранный руководством, ошибочен, недоверие к нему нарастало, и все движение практически застопорилось.

Всякий раз, когда энергичные и исполненные самых лучших намерений руководители уклоняются от борьбы с препятствиями, это сказывается на готовности людей работать ради перемен.

Ошибка №6: отсутствуют быстрые успехи

Реальная трансформация требует времени. При проведении сложной работы по изменению стратегии или по структурной перестройке фирмы существует риск потерять темпы преобразований, если одновременно не ставятся краткосрочные задачи, дающие ощутимый результат. Большинство людей не склонны надолго урезать свои потребности, им уже через шесть–восемнадцать месяцев необходимы явные свидетельства успехов проводимой реформы. Не получая от нее зримой пользы, многие сотрудники начинают отходить от движения, а то и активно сопротивляться переменам.

Обеспечение скорых успехов — это совсем не то же самое, что надежда на скорый успех. Для второго не нужно усилий, тогда как первое носит активный характер. Как показывает опыт, в тех фирмах, где трансформация достигает успеха, менеджеры активно изыскивают способы добиться существенных результатов в производстве, определяют задачи на год. Если эти задачи реалистичны и выполняются, люди получают признание, повышение по службе или премиальные. В тех фирмах, где перестройка «захлебывалась», гораздо реже предпринимались систематические усилия для получения существенной прибыли уже в ближайший период (от шести до восемнадцати месяцев с момента начала преобразований). Там организаторы перемен, очевидно, полагали, что успехи придут сами собой, либо настолько погрузились в стратегические задачи, что ближайшая перспектива выпала из их поля зрения.

По складу характера Нельсон был человеком, увлекающимся большими идеями. С двумя помощниками он

разработал план, согласно которому группа контроля товарных запасов, которой он руководил, могла бы воспользоваться новой технологией для радикального сокращения издержек, причем без риска возникновения перебоев со снабжением. Все трое упорно трудились над осуществлением замысла целых три года. Они полагали, что добились многого: разработали новые модели контролирования запасов, закупили новые компьютеры, создали новое программное обеспечение. Но по оценке скептиков, особенно контролеров из отдела, куда входила группа новаторов, они не сделали за это время ничего. Контролеры хотели бы воочию увидеть значительное сокращение запасов или хоть какие-нибудь финансовые преимущества, способные компенсировать издержки. Когда от энтузиастов-менеджеров по истечении первого года потребовали объяснений, те заявили, что для крупных преобразований требуется значительное время. С доводом согласились и дали еще два года на реализацию проекта, по истечении которых его финансирование было прекращено.

От сотрудников часто приходится слышать жалобы и на то, что их вынуждают тратить силы на достижение краткосрочных выигрышей. Однако в определенных обстоятельствах подобные действия руководства могут оказаться полезными для процесса перестройки. Когда становится ясно, что выполнение программ повышения качества или культуры обслуживания затягивается надолго, это обычно расхолаживает людей. Принимая обязательства добиться скорых, пусть и малых, успехов, можно устранить почву для самоуспокоенности и содействовать тщательному анализу стратегических вопросов. Это помогает прояснить, а то и пересмотреть общие контуры процесса перестройки.

В группе Нельсона можно было провести несколько корректировок программы, чтобы получить явное сокращение издержек и частично ввести в эксплуатацию новые методы контроля запасов. Имея в активе два-три небольших достижения, Нельсон получил бы возможность продолжать работу над чрезвычайно полезным проектом, способным дать компании значительные преимущества в будущем.

Ошибка №7: победа празднуется слишком рано

Спустя несколько лет напряженной работы легко поддаться искушению провозгласить победу на главном стратегическом направлении при первых крупных сдвигах к успеху. Мы не против празднования достижений, но выдавать желаемое за действительное — значит делать непростительную ошибку. Пока перемены еще не стали неотъемлемой частью корпоративной культуры (на что может потребоваться от трех до десяти лет), судьба новых принципов деятельности компании висит на волоске, так как может возобладать старая традиция.

За последнее время я стал свидетелем дюжины примеров проведения модернизации. Во всех этих случаях, за исключением двух, о полном успехе заговорили уже по завершении первого крупного проекта; дорогостоящих консультантов поблагодарили и расплатились с ними, хотя не было получено ни одного доказательства того, что все поставленные задачи уже выполнены или что новые подходы воспринимаются в компании положительно. В течение нескольких последующих лет полезные нововведения стали понемногу исчезать. Сейчас и в двух из этих фирм едва ли удастся найти следы начинавшихся когда-то перемен.

Недавно я захотел узнать у руководителя одной консультационной фирмы, специализирующейся на проблемах перестройки, можно ли считать подобные случаи исключением из правила. Она ответила: «К сожалению, не вполне. Нас сильно огорчает то, что, проработав с фирмами несколько лет и достигнув некоторых результатов, мы вынуждены прекращать работу, по существу не завершив ее. Такое случается, к сожалению, слишком часто. Сотрудничая с некоторыми корпорациями, мы находимся в крайне жестких временных рамках, недостаточных для того, чтобы завершить работу и дать ей ход».

За несколько последних десятилетий я наблюдал подобные явления при реализации проектов по совершенствованию качества, развитию организационной структуры и многих других. Обычно сложности возникают уже в самом начале реорганизации: то общее осознание срочности и необходимости перемен оказывается невысоким, то не хватает полномочий группе по реформированию, то представление о конечных целях бывает не вполне четким. Однако преждевременное празднование победы останавливает весь процесс, и тогда берут верх могущественные силы, олицетворяющие старые традиции. Парадоксально, но факт: эта квазипобеда объединяет инициаторов реформ, преданных идее перестройки, и ее противников, заботящихся в первую очередь о собственных интересах. Вначале поборники прогресса перегибают палку, выдавая желаемое за действительное, затем складывается их альянс с консерваторами, готовыми использовать любую возможность, чтобы дискредитировать замысел. Наконец, празднуются первые успехи, и противники перемен объявляют, что все битвы уже позади и «войскам пора домой». Уставшие легионы энтузиастов позволяют

убедить себя в том, что сражение выиграно. У «пехотинцев», оказавшихся дома, пропадает желание возвращаться «на фронт». Вскоре перемены выдыхаются и прекращаются, и старый порядок вещей тихо и незаметно берет свое.

Объявление победы в самом начале многообещающего похода равносильно нечаянному падению в водосточный колодец после успешного старта на гладкой дороге. Однако в силу разнообразных причин в «колодец» проваливаются и очень одаренные люди. Причем, бывает, не только проваливаются, но даже прыгают в него с разбегу.

Ошибка №8: изменения не укореняются в корпоративной культуре

Изменения в жизни фирмы приживаются и укореняются лишь тогда, когда они становятся повседневной привычкой, способом существования на рабочем месте, когда они входят в «плоть и кровь» как производственных отделов, так и правления корпорации. До тех пор пока новый стиль поведения не станет в компании общепризнанным, не превратится в норму, которой добровольно придерживаются сотрудники, он всякий раз будет деградировать, как только прекращается процесс реформирования.

Для успешного укоренения новых подходов в корпоративной культуре особенно важны два фактора. Первый заключается в том, чтобы продемонстрировать людям, как перемены в мышлении и поведении сотрудников улучшили работу фирмы. Если предоставить людей самим себе, как это часто происходит, и не раскрыть истинное значение перемен, то работники фирмы, весьма вероятно, придут к ошибочным умозаключениям. Например, в одной фирме перемены произошли в то время, когда во главе отдела

находилась обаятельная Коллин, и многие сотрудники связали рост производительности с ее общительным стилем поведения, вместо того чтобы увязать это с новой стратегией «приоритета клиента», которая в действительности лежала в основе произошедших перемен. В производственную культуру этой фирмы вошел тип менеджера-экстраверта, а должны были бы появиться менеджеры «с любовью к клиенту».

Второй фактор состоит в том, что для необратимости перемен необходимо время, достаточное для того, чтобы сформировалось следующее поколение управленцев, олицетворяющее новые подходы. При сохранении прежних критериев служебного продвижения, что также бывает распространенной ошибкой, перемены редко оказываются устойчивыми. Довольно одной оплошности, одного отступления от преемственности при смене руководителя организации, чтобы десятилетие упорной работы пошло насмарку.

Неправильные решения в вопросах преемственности руководства компаний возможны в тех случаях, когда советы директоров стоят в стороне от реформ. Мне довелось узнать о трех случаях, когда «знаменосцами перемен» оказывались генеральные директора, уходящие в отставку. Их преемники не были в оппозиции к перестройке, но и не входили в число лидеров-реформаторов. Поскольку члены совета директоров не разбирались в деталях перестроечных проблем, они не могли осознать и всей тонкости вопроса выбора преемника. Один из уходящих со своего поста генеральных директоров безуспешно пытался склонить правление в пользу человека, возможно, не столь опытного, однако олицетворяющего собой новый стиль деятельности компании. В двух других случаях бывшие руководители

считали, что перемены, которые им удалось частично осуществить, уже не могут быть остановлены на полпути, кто бы ни занял кресло высшего управляющего. Однако они ошибались: в первые же годы после их ухода во всех трех компаниях признаки новых, более крепких организаций начали исчезать.

Одаренные и талантливые люди обычно совершают ошибку, оставляя без внимания вопросы корпоративной культуры. Финансисты, занимающиеся экономикой, и инженеры, склонные к аналитической деятельности, часто воспринимают нормы поведения в коллективе как нечто неопределенное. И они просто игнорируют такие проблемы, не сознавая всей тяжести грядущих последствий.

Последствия восьми ошибок

Ни за одну из этих ошибок не пришлось бы дорого расплачиваться, не меняйся мир столь стремительно и не будь конкуренция столь ожесточенной. Быстрое осуществление новых инициатив не так важно при относительной стабильности обстановки или на монопольных рынках. Но сегодня нестабильность стала нормой жизни. Большинство экспертов соглашаются, что в ближайшие десятилетия бизнес-среда станет еще более волатильной.

Совершение любой из восьми ошибок, характерных для процесса кардинальной трансформации фирмы, чревато самыми серьезными последствиями (рис. 1.1). Приводя к снижению темпов преобразований, порождая ненужное сопротивление, отнимая у работников надежды на скорое улучшение жизни, а иногда буквально удушая необходимые перемены, каждая из этих ошибок в состоянии лишить компанию возможности продавать товары

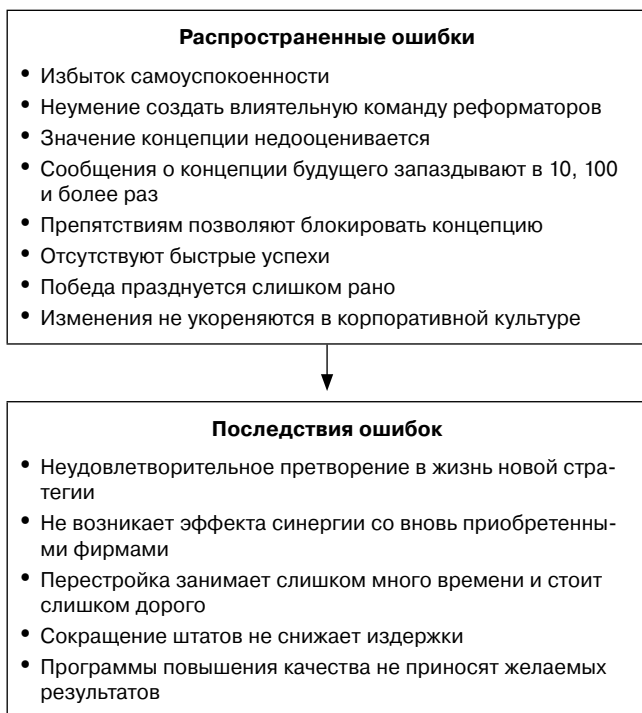


Рисунок 1.1. Восемь распространенных ошибок, характерных для процесса организационной перестройки, и их последствия

и услуги по ценам, приемлемым для покупателя. Тогда ее бюджет приходится сокращать, часть сотрудников увольнять, а те, кто остается работать, испытывают сильный стресс. Последствия же всего этого как для семей работников, так и для местного населения бывают просто разрушительными.

Однако перечисленные ошибки не фатальны. Если знать о них заранее и действовать умело, то можно либо вообще избежать оплошностей, либо значительно смягчить их неблагоприятные последствия. Ключ к успеху лежит в понимании того, почему организации сопротивляются

назревшим реформам, что конкретно представляет собой многоэтапный процесс реформирования, способный преодолеть пагубную рутину, и, самое главное, в осознании того, что руководители, способные направить процесс реформирования по социально безопасному пути, — больше, чем хорошие администраторы.

2

Успех изменений и что его определяет

Т е, у кого за плечами есть попытки проведения существенных преобразований в своей фирме, зачастую перестают верить в успех подобных мероприятий. Если реформирование шло трудно, болезненно и не привело к заметному успеху, то в суждениях этих людей присутствует немало раздражения и пессимизма. Они подозревают инициаторов перемен в нечистых намерениях; их мучает мысль о неизбежности массовых увольнений, без чего радикальная реформа якобы невозможна. Руководитель фирмы в их глазах — чудовище, а большинство менеджеров просто некомпетентны. Мне довелось наблюдать несколько десятков попыток повысить эффективность работы компаний. С этой целью вносили изменения в организационную структуру, работали над улучшением всех звеньев системы, осуществляли меры по повышению качества, проводили слияния и поглощения, обновляли культуру производства, сокращали штаты и меняли стратегию. Анализируя эти данные, я пришел к другим выводам. Имеющиеся факты говорят о том, что можно существенно улучшить

деятельность как государственных, так и частных организаций, не прибегая для этого к чрезмерным расходам. То, что при попытках реформирования часто совершаются непростительные ошибки, объясняется тем, что история не подготовила нас к проблемам, которые вызывают перемены.

Глобализация рынков и конкуренция

Люди моего поколения и старше выросли в эпоху, когда преобразования в организациях проводили довольно редко. В те времена всеобщая конкуренция не была столь ожесточенной, конъюнктура не менялась так стремительно, стабильность была привычной, а в поступках руководствовались правилом «Не стоит чинить то, что не сломалось!». Изменения были постепенными и происходили не часто. Если бы в 1960 году выбрали группу наиболее типичных управленцев и рассказали им о том, какой будет в конце века работа деловых людей (которые, имея в распоряжении срок от полутора до трех лет, окажутся способными добиваться роста производительности на 20–50%, качества — на 30–100%, сокращать время разработки новой продукции на 30–80%), слушатели лишь улыбнулись бы в ответ. Это недоверие легко понять: их личный опыт не давал примеров перемен такого масштаба в столь сжатые сроки.

Задачи, с которыми приходится сталкиваться сейчас, совсем не те, что четыре десятилетия назад. Всех живущих в эпоху глобализированной экономики ждут как новые опасности, так и новые перспективы. Фирмы вынуждены кардинально совершенствовать деятельность не только из-за конкуренции и ради прибыли, но просто ради выживания. В свою очередь, движение к глобализации определяют многие могущественные силы, связанные с переменами в технологиях,

международной экономической интеграцией, развитием внутреннего рынка в наиболее передовых странах (см. рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Экономические и социальные силы, вызывающие кардинальные перемены в организациях

Источник: John P. Kotter. *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World.* The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1995. © 1995 by John P. Kotter. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

Трудно найти тех, кого бы эти перемены не затрагивали. Даже компании, ведущие торговлю в небольших регионах, ощущают на себе воздействие глобализации, которое иногда может быть опосредованным. Возможна, например, такая цепь событий: в конкурентной борьбе фирма Toyota завоевывает рынок фирмы General Motors, последняя вынуждена проводить сокращение штата, а подпавшим под сокращение остается лишь урезать свои потребности, например отказываясь от услуг прачечной. Точно так же другие организации испытывают давление, вынуждающее их совершенствоваться, — это школы, больницы, благотворительные и государственные организации. Но большинство менеджеров в этих учреждениях ранее не участвовали в решении задач организационного совершенствования.

Глядя на многочисленные попытки модернизации последних двух десятилетий, некоторые пришли к выводу, что организации просто неспособны к радикальным изменениям и что нам следует просто принять этот факт. Однако с этой точки зрения невозможно объяснить ни одного случая из недавнего прошлого, когда трудный и напряженный процесс трансформации завершился полным успехом. Отдельные организации поразительно удачно решили задачи по разработке новой стратегии, по вопросам приобретений, совершенствования эффективности, по выполнению программ повышения качества, проведению реструктуризации. Им удалось свести к минимуму обычно совершаемые при этом ошибки, о которых сказано в главе 1. Некоторых перестройка спасла от банкротства, другим позволила войти в число лидеров отрасли, третьи оставили ближайших конкурентов далеко позади.

Внимательное изучение примеров успешной трансформации позволяет обнаружить две существенные

закономерности. Во-первых, перемены результативны тогда, когда они осуществляются в несколько этапов, разумно расходуя энергию и энтузиазм сотрудников, необходимые для преодоления сил инерции. Во-вторых, процесс перемен идет с успехом лишь при уверенном лидерстве, а не просто эффективном менеджменте. (С принципиальным различием между этими понятиями мы столкнемся еще не раз, обсуждая глубокие организационные изменения.)

Восемь этапов процесса изменений

Все методы проведения успешных изменений основаны на общей идее: ни одна крупная перемена не происходит легко в силу ряда обстоятельств. Даже если причины, требующие безотлагательной перестройки, очевидны (непомерный объем затрат, низкое качество продукции, игнорирование меняющегося покупательского спроса), проведение реформы тем не менее может забуксовать. К числу тормозящих факторов относятся замкнутость корпоративной культуры, парализующая бюрократия, консервативная политика руководства, низкий уровень доверия, плохая работа в командах, избыток самоуверенности и недостаток лидерских качеств у менеджеров среднего звена, а также свойственная всем боязнь неизведанного. Те, кто осуществляет реформы, должны хорошо представлять себе эти факторы и разрабатывать конкретные планы их преодоления.

Любая схема обязательно упрощает действительность. Вот почему я с определенной опаской привожу рисунок 2.2, в котором суммированы все этапы, через которые проходят успешные изменения независимо от их масштаба. Весь процесс происходит в восемь стадий, в каждую из которых может вкратце вписаться одна из восьми принципиальных



Рисунок 2.2. Восемь стадий процесса кардинальных изменений

Источник: John P. Kotter. *Why Transformation Efforts Fail* // *Harvard Business Review*, 1995, March/April, p. 61. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Shuster.]

ошибок, способных сорвать успех. Эти стадии таковы: внушение людям ощущения необходимости перемен, создание команды реформаторов для руководства переменами, постановка конечных целей и разработка стратегии перемен, пропаганда нового видения будущего, широкое делегирование полномочий, обеспечение быстроощутимых успехов, закрепление достигнутых успехов и переход к следующим задачам и, наконец, укоренение изменений в корпоративной культуре.

Первые четыре стадии перемен нужны, чтобы расшатать окостенелый старый порядок. Все эти усилия не понадобились бы, окажись преобразование делом легким. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и начинают укореняться.

В условиях, когда от руководителей перемен требуют быстрых результатов, те нередко перепрыгивают через один, а иногда и через несколько необходимых этапов. Один умный и высококвалифицированный руководитель фирмы рассказал мне, что большинство подчиненных ему управляющих оказывали противодействие реорганизации. Наш разговор вкратце выглядел следующим образом.

— Верят ли вам сотрудники, когда вы утверждаете, что нельзя мириться далее с сохранением статус-кво, — спросил я его, — осознают ли они необходимость безотлагательных действий?

— Некоторые осознают, но большинство — вряд ли.

— Кто является движущей силой реорганизации?

— По большей части я сам, — признался мой собеседник.

— Есть ли у вас убедительная концепция будущего и стратегия его достижения, чтобы объяснить людям необходимость реорганизации?

— Мне кажется, есть, хотя я не уверен в ясности своих представлений.

— А вы не пробовали когда-нибудь законспектировать ваши представления о конечных целях и стратегии на нескольких страничках?

— В таком виде — нет.

— Понятны ли планы перемен вашим менеджерам? Верят ли они в них?

— Я могу поручиться за трех-четыре человека, работающих на ключевых постах в моей команде, — ответил этот руководитель, а затем признал: — Однако не удивлюсь, если выяснится, что многие не понимают замысла даже в общих чертах либо сомневаются в его реальности.

Если мы снова взглянем на рисунок 2.2, то поймем, что наш топ-менеджер при проведении реорганизации перескочил сразу к пятому этапу. Он счел возможным обойтись без начальных стадий, вот и натолкнулся на стену сопротивления. Попытайся он навязать людям новую структуру управления чисто волевым решением (а его полномочия это позволяли), и в этом случае были бы найдены тысячи изощренных способов саботажа желаемых перемен. Не сомневаясь, что все именно так и произойдет, он с горечью почувствовал себя загнанным в угол. Подобные истории — не редкость.

Часто случается так, что, проводя изменения, реформаторы сводят всю работу только к этапам 5, 6 и 7 в надежде одномоментным решением (будь то реорганизация, приобретение другой фирмы или сокращение штатов) добиться

едва ли не всех желаемых перемен. Бывает и так, что они быстро проходят через все стадии, но главная задача так и остается нереализованной. Иногда приступают к очередному этапу, не закрепив результаты, достигнутые на предыдущем; в итоге ослабевает чувство обязательности исполнения или распадается команда, отвечающая за реформы. Все это демонстрирует справедливость мнения, что тот, кто не уделяет должного внимания подготовительным, «разминочным» стадиям (с 1 по 4), вряд ли сможет создать надежную базу для дальнейшего продвижения. И если не довести сделанное до конца, не завершить начатое (а именно для этого и нужен восьмой этап), то невозможно говорить о решении всей задачи и нельзя ожидать, что изменения сохранятся надолго.

Важность соблюдения очередности стадий

Успешные изменения любого масштаба обычно проходят через все восемь стадий в той последовательности, что дана на рисунке 2.2. Изменения могут успешно осуществляться и тогда, когда компания проходит несколько стадий одновременно, однако почти всегда возникают сложности при пропуске всего одного этапа или при развертывании деятельности без заложенной для нее надежной базы.

Недавно я беседовал с двенадцатью старшими руководителями в отделении одной крупной промышленной фирмы. Я попросил указать, на каком этапе изменений, по их мнению, находится фирма в настоящее время. Согласно приблизительной оценке, первый этап был завершен на 80%, второй — на 40, третий — на 70, четвертый — на 60, пятый — на 40, шестой — на 10, а седьмой и восьмой — на 5%. Они также отметили, что

реформирование шло успешно в течение полутора лет, затем темпы замедлились, и в настоящее время эта тенденция сохраняется, вызывая в коллективе нарастающую обеспокоенность. «Что же вы думаете по этому поводу?» — спросил я. В результате оживленного обсуждения его участники сошлись на том, что главная ответственность лежит на «штабе» компании. Ее ключевые фигуры, в том числе генеральный директор, не принимали достаточного участия в работе команды, ответственной за перемены. Именно поэтому все двенадцать опрошенных оценили завершенность второй фазы лишь на 40%. По их мнению, из-за неразработанности ключевых принципов изменений практически невозможно достаточно подробно определить стратегию осуществления нового видения (этап 3). Причиной невысокой эффективности пропаганды идей трансформации (этап 4) старшие менеджеры считали «послания» на этот счет от высшего руководства, которые сотрудниками воспринимались как противоречащие новому направлению деятельности. По той же причине тормозилось предоставление реформаторам необходимых полномочий (этап 5). Когда отсутствовало более или менее ясное видение отдаленных перспектив, возникали трудности и с формулировкой «выигрышей». В условиях, когда проблемы второго этапа не были до конца решены, но продолжали ставиться и осуществляться задачи следующих этапов, люди на некоторое время оказались во власти иллюзии прогресса. Однако, не обладая надежным фундаментом, недостроенное здание перемен неизбежно зашаталось.

Обычно люди перепрыгивают через этапы, желая более быстрых результатов. Руководство иногда выстраивает действия в иной последовательности, и это, на первый взгляд, представляется оправданным в силу ряда соображений.

Вслед за внушением людям чувства необходимости перемен (первая стадия) приходится заниматься проблемами нескольких этапов одновременно. Но другой порядок этапов обычно работает хуже. Трансформация в таком случае идет не естественным путем, а производит впечатление надуманной, вынужденной или механистичной. Следуя ей, не удастся накопить достаточно сил для преодоления огромной инерционности системы.

Малые проекты как компоненты крупного

Большинство проектов крупных преобразований складываются из нескольких других, менее масштабных, однако осуществляемых обычно также поэтапно. Следовательно, в какой-то момент вы можете быть на полпути к завершению основного проекта, в то время как отдельные небольшие его компоненты уже закончены, а другие еще только начинаются. То есть все не так просто, как кажется.

Приведу пример, типичный для достаточно крупной телекоммуникационной компании. На осуществление всей программы, рассчитанной на значительное укрепление ее конкурентных возможностей, потребовалось шесть лет. К третьему году с начала перестройки фирмы основная работа была сконцентрирована на этапах 5, 6 и 7. Близился к завершению восьмого этапа один небольшой проект по повышению эффективности работы. В это же время реструктуризация подразделений компании еще только начиналась и основные усилия были направлены на этапы 1 и 2. Выполнялась программа повышения качества, которая, правда, отставала от графика, в то время как несколько небольших целевых программ все еще лежали на полке. Первые положительные результаты были получены спустя

полгода-год с момента начала, но солидной отдачи пришлось дожидаться почти до завершения всей программы.

Если организация находится в кризисном состоянии, то первым в ряду проектов изменений, образующих целую программу, часто оказывается набор экстренных мер по предотвращению банкротства или по устранению убыточности. Для приостановки утечки капитала и сохранения жизнеспособности фирмы принимаются решительные меры — на это уходит от полугода до двух лет. Вслед за этим можно заняться выработкой новой стратегии и создать программу совершенствования эффективности работы. Содержание следующего этапа могут составить структурные и культурные преобразования. Каждая из этих программ последовательно проходит все восемь этапов и вносит вклад в перестройку организации.

Поскольку процесс преобразования, который мы обсуждаем, складывается из многочисленных этапов и проектов, его конечный результат зачастую оказывается сложным, неоднозначным и пугающе запутанным. Надежды, что можно осуществить масштабные преобразования, используя элементарные линейные аналитические методы, с самого начала обречены на провал. Дело не в том, что анализ здесь бесполезен. Детальная проработка решений необходима всегда, однако кроме стандартной процедуры принятия решений (сбор данных, разработка различных вариантов действий, сравнительный анализ вариантов и выбор между ними) здесь необходимо учитывать еще множество других факторов.

ВСТАЕТ ВОПРОС: почему опытные и неглупые люди привыкли верить в действенность именно простых последовательных формально-логичных решений?

ОТВЕТ ЗДЕСЬ ТАКОВ: в свое время их учили быть менеджерами, а не лидерами.

Менеджмент и лидерство

Менеджмент — это последовательные действия, направленные на обеспечение нормального функционирования коллективов и технологических систем. Наиболее важные аспекты менеджмента включают в себя планирование, составление бюджета, организаторскую деятельность, работу с кадрами, систему контроля и разрешение проблем. Лидерство — это последовательность действий, нацеленных на создание организаций или на приспособление их к существенно меняющимся обстоятельствам. Лидер формулирует видение, настраивает людей на это видение и вдохновляет их, несмотря ни на что (рис. 2.3).

Задачи этой книги потребовали разграничить понятия менеджмента и лидерства: при внимательном сопоставлении рисунков 2.2 и 2.3 легко увидеть, что львиную долю успеха преобразований (70–90%) обеспечивает лидерство и лишь незначительную (10–30%) — менеджмент. Однако в силу исторических причин во многих современных компаниях не используется лидерство. Причем едва ли не каждый считает внедрение перемен *менеджерской* проблемой.

На протяжении почти всего XX века впервые в истории человечества создавались тысячи крупных организаций, при этом ощущался острый дефицит квалифицированных менеджеров, которые могли бы обеспечить стабильную работу всех управленческих структур. Поэтому множество компаний и университетов занялись разработкой учебных программ по менеджменту, с помощью которых тысячи людей по инициативе администрации изучали менеджмент.

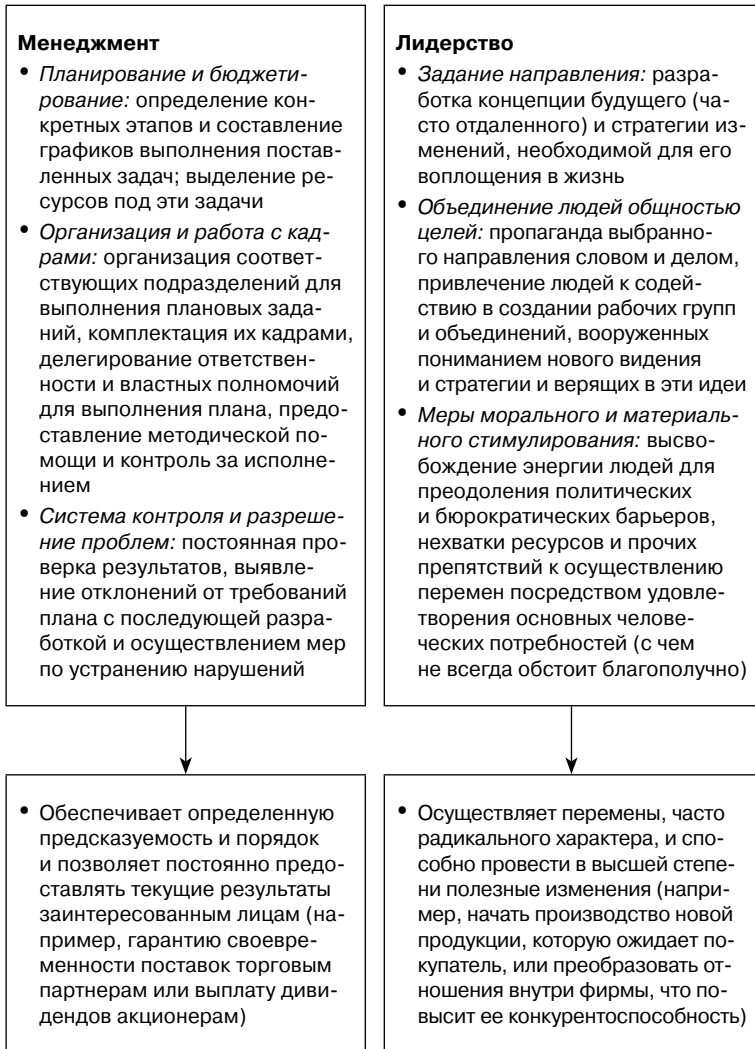


Рисунок 2.3. Менеджмент и лидерство

Источник: John P. Kotter. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1990. © 1990 by John P. Kotter. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

Однако в этих программах лишь вскользь упоминалось о том, что такое лидерство. Тема менеджмента прева-лировала потому, что ему научить легче, чем лидерству. Но в первую очередь именно менеджмент был нужен больше всего. На каждого лидера требовались сотни менедже-ров, которые бы управляли растущими компаниями.

К сожалению, повышенное внимание к менеджменту привело к тому, что сотрудники не учились лидерству. Любопытно, что этой ситуации компании, как правило, обя-заны прежде всего своим прошлым достижениям. Болезнь развивается (чему я неоднократно становился свидетелем) примерно так. Фирма добивается успеха, и это дает ей воз-можность в той или иной степени доминировать на рын-ке, что, в свою очередь, обеспечивает перспективу допол-нительного роста. Спустя какое-то время на первый план выходит задача сохранить управляемость безостановочно разрастающейся организации. Внимание администрации обращается к внутренним проблемам фирмы, и компании начинают заботиться о подготовке высококвалифициро-ванных менеджеров. В обстановке завышенного внимания к менеджменту и заниженного — к лидерству создается по-чва для разрастания бюрократического аппарата и усили-ваются тенденции к изолированности. Если успех продол-жает сопутствовать фирме и она опережает конкурентов на рынке, то не возникает непосредственной необходи-мости заниматься проблемами лидерства и в этой сфере возникает застой, ведущий к самонадеянности. Так скла-дывается обстановка, в которой задача коренного преоб-разования фирмы становится трудной вдвойне (рис. 2.4).

Из-за самонадеянности менеджеры иногда переоце-нивают продуктивность своей работы и конкурентоспо-собность фирмы, перестают прислушиваться к чужому



Рисунок 2.4. Последствия дисбаланса между менеджментом и лидерством в корпоративной структуре

Источник: John P. Kotter, James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1992. © 1992 by Kotter Associates, Inc. and James L. Heskett. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

мнению, теряют желание учиться новому. Озабоченные внутренними проблемами, сотрудники утрачивают способность ориентироваться в том, откуда следует ждать опасностей и где могут открываться благоприятные перспективы. Атмосфера бюрократизации способна задушить любую инициативу тех, кто хочет жить в соответствии с требованиями дня. Неумение руководить лишает организацию шансов выбраться из «болота».

Преобладание консервативных настроений, враждебных любым переменам, и некомпетентность управленческого аппарата в сфере преобразований грозят фирме гибелью. В таких условиях практически неизбежны ошибки, описанные в главе 1. Менеджеры редко пытаются устранить причины, ведущие к благодушию, поскольку срочность никогда не была важна для тех, кто всю жизнь подерживал давно заведенный и размеренный, словно часы, распорядок. Люди, приученные мыслить категориями субординации и управления, неспособны создать достаточно влиятельную команду реформаторов. Определять перспективы и стратегию — не дело тех, кто научился только составлять планы и бюджеты. В подобных организациях никогда не будут тратить время и силы на пропаганду нового курса: чаще всего очередной план просто спускается сверху. Административные структуры и недостаточный уровень подготовки менеджеров сдерживают работников, готовых трудиться для осуществления долгосрочной перспективы. Это вполне объяснимо, учитывая, как мало менеджеры знают о распределении полномочий. Об успехе преобразований объявляют преждевременно из-за привычки планировать работу на короткие отрезки времени (часы, дни, недели, но никак не годы). Упуская из виду важность проблем корпоративной культуры, руководители,

привыкшие помнить о потребностях организационных структур фирмы, редко бывают озабочены укоренением в ней новых тенденций. В результате дорогостоящие приобретения не дают ожидаемого синергетического эффекта; сокращения штатов, связанные с тяжелыми переживаниями людей, не приводят к сокращению издержек; внушительные проекты совершенствования работы фирмы затягиваются надолго и приносят слишком мало выгоды; а когда приступают к реализации смелых на вид стратегических планов, результат оказывается далек от ожидаемого.

В крупных, давно существующих фирмах сотрудникам нередко приходится испытывать трудности, когда наступает момент приступить к выполнению программы перемен. Причинами могут быть недостаток у менеджеров лидерских качеств, избыток самонадеянности, ограниченность кругозора и командно-бюрократический стиль работы. В тех организациях, где к программе перестройки подходят как к менеджерской, а не лидерской проблеме, планомерное воздействие уступает место эпизодическим подстегиваниям. В одних фирмах сначала разрабатывают план, который просто доводят до сведения сотрудников, после чего пытаются требовать от них его выполнения. Отдельные менеджеры единолично принимают решения, которые подчиненные обязаны выполнять. Коренной порок такого управления состоит в том, что для проведения серьезных преобразований, без которых в настоящее время часто бывает невозможно существенно улучшить показатели работы фирмы, чисто силовой подход становится совершенно неоправданным. Проведение преобразований требует от людей творческого подхода, готовности приносить жертвы, преданности

делу, а ведь ни одно из этих качеств не совместимо с принуждением.

Когда за осуществление изменений берутся люди, обладающие только управленческими навыками, они также стремятся упростить этот неизбежно сложный процесс. Тогда число этапов уменьшают с восьми до трех, а семь проектов объединяют в два. Вместо привлечения сотен или тысяч людей задачу огромной сложности поручают, как правило, малочисленной группе. Результат такой работы почти всегда глубоко разочаровывает.

Контроль за осуществлением изменений имеет большое значение. Чтобы процесс преобразований не вышел из-под контроля, необходимо умелое и квалифицированное управление. Однако для большинства организаций гораздо более важной проблемой является недостаток умения руководить изменениями. Лишь руководители-лидеры в состоянии устранить разнообразные причины, вызывающие в фирме застой и рутину. Только руководителям-лидерам под силу существенно изменить стиль поведения сотрудников, применив те или иные способы мотивации. Без лидерства невозможно сделать перемены необратимыми, введя их в обиход повседневной жизни.

Как вы узнаете из ближайших глав, вначале хватает всего одного или двух лидеров. Однако практически в любой фирме (кроме самых маленьких) лидеров должно становиться все больше. Проведение фундаментальных перемен не может заключаться лишь в том, чтобы поставить у руля харизматическую фигуру, способную одним обаянием собрать под знамена перестройки тысячи людей. Для этого современные организации устроены слишком сложно. У многих руководителей возникает ряд частных вопросов, для ответа на которые опыта Уинстона Черчилля или

Мартина Лютера Кинга недостаточно. Им нужна конкретная помощь в виде рекомендаций по тем или иным вопросам руководства.

Перспективы

Острота проблемы изменений, стоящей перед многими фирмами, могла бы существенно уменьшиться, если бы наметилась тенденция к стабилизации бизнеса. Тем не менее заслуживающие доверия факты свидетельствуют о том, что в ближайшие десятилетия следует ожидать нарастания нестабильности в бизнесе, амплитуда колебаний будет увеличиваться и факторы, вынуждающие фирмы перестраиваться, только усилятся. Если прогноз оправдается, то единственно разумным решением станет накопление знаний о том, как можно успешно провести назревшие преобразования, и максимальное распространение этих знаний.

На основании своего более чем двадцатилетнего опыта я пришел к следующему выводу: чтобы научить людей лучше разбираться в процессе изменений, необходимо осветить, прежде всего, две его стороны, которые будут подробно рассмотрены далее. Первая относится к различным этапам этого многостадийного процесса. Большинству из нас еще многое предстоит узнать о пригодности или неприемлемости того или иного подхода, понять, что такое естественный ход событий, обратить внимание на те моменты, где даже опытные и искушенные люди испытывают затруднения. Вторая сторона связана с движущей силой процесса изменений, а ею может быть только одно: лидерство, лидерство и еще раз лидерство.

Если вы считаете, что и вам и вашим коллегам и так уже известно все, что нужно для внедрения изменений,

то скорее всего, задаете себе вопрос, зачем терять время на чтение этой книги. Я бы ответил так. Допустим, заинтересовавшись ходом перемен, мы захотим просмотреть всю их документацию за последние полгода. Это могут быть докладные записки, протоколы собраний, информационные бюллетени, годовые отчеты, доклады по проектам, официальные планы и т. п. В документах посчитаем количество слов «управление» и «лидерство», после чего сравним. Любопытно, каков будет результат?

Возможно, что итог не отразит ничего, кроме привычки употреблять либо те, либо другие слова и выражения. Однако вероятно, что эти термины окажутся хорошими индикаторами того или иного подхода к осуществлению перемен. И, быть может, обнаружится связь этих подходов с темпами повышения качества товаров или услуг, ростом производительности, снижением затрат и внедрением инноваций во все сферы деятельности фирмы.



Восемь стадий процесса изменений

3

Внушение людям ощущения необходимости перемен

Спросите любого менеджера старше тридцати лет, обладающего опытом проведения кардинальной перестройки фирмы, о встретившихся трудностях, и он наверняка скажет, что дело шло очень тяжело. Тем не менее большинству из нас трудно постичь всю сложность возникающих проблем. Мы рассуждаем правильно, но недооцениваем чрезвычайную серьезность задачи, в особенности первой ее стадии — внушения людям чувства необходимости перемен.

Осуществление изменений потребует от многих сотрудников объединения усилий, инициативы и готовности идти на жертвы. Это справедливо и для фирм, пытающихся выйти из кризиса, и для тех, кто стремится войти в число лидеров отрасли, и для претендентов на единоличное лидерство. Для проведения кардинальных изменений в фирме, насчитывающей 100 сотрудников, необходимы по крайней мере два десятка человек, готовых работать, не считаясь со временем. А если общее число сотрудников

в тысячу раз больше, то энтузиастов должно быть не менее 15 000.

Без осознания необходимости перемен невозможно скоординировать усилия. Когда в коллективе господствует самоуспокоенность, проведение перестройки обычно не удается из-за недостаточного числа заинтересованных людей. При слабом понимании неотложности реформ трудно создать группу лидеров, обладающих достаточными полномочиями и пользующихся доверием работников. А без такого ядра невозможно руководить изменениями и привлекать наиболее влиятельных менеджеров к разработке и пропаганде конечных целей реформирования. В редких случаях энтузиастам в окружении благодушно настроенных людей удастся определить стратегическое направление перемен, провести реорганизацию и кадровые сокращения. Если такие люди занимают ключевые посты, то у них есть реальная возможность провести важные изменения, например приобрести другую фирму или ввести новую систему оплаты труда. Если большая часть коллектива не разделяет чувства неотложности перемен, то импульс перестройки рано или поздно обречен иссякнуть и основная часть задуманного останется неосуществленной. При этом не имеют значения затраты сил, вложенные в реализацию изменений или в пропаганду его необходимости. Рядовые работники всегда находят способы уклониться от сотрудничества с реформаторами, если речь идет о бесполезном или ошибочном с их точки зрения проекте.

Пример самоуспокоенности

Одной крупной транснациональной фармацевтической компании в последние годы пришлось решать чересчур

много проблем. Реальный рост объема продаж и чистого дохода обманул ожидания. Фирму критиковали в печати, в особенности после чрезмерного сокращения штатов, ухудшившего и без того тяжелый моральный климат в коллективе. За последние шесть лет не произошло значительного роста акционерного капитала. По сравнению с серединой 1980-х годов увеличилось число претензий к качеству продукции, а один крупный заказчик предпочел работать с другими фирмами. Некоторые инвесторы пригрозили распродажей части своих активов, что привело бы к падению курса акций на 5–10%. Теперешнее положение фирмы представлялось весьма удручающим, особенно по сравнению с прошлыми успехами.

Зная, что компания ведет острую конкурентную борьбу, вы, вероятно, ожидали увидеть в правлении обстановку, напоминающую боевой штаб из фильмов о Второй мировой войне. На командном пункте генералы каждые две минуты отрывисто отдают приказы войскам, находящимся в состоянии полной боевой готовности, — и вот на экране развертывается массированное наступление на противника. Однако на самом деле ничего похожего нет. Правление ничем не напоминает командный пункт, а «генералы» бизнеса решают вопросы в таком темпе, что даже бейсбол покажется стремительной игрой. Многие, похоже, не готовы действовать по первому сигналу в рабочее время, а о круглосуточной готовности и говорить не приходится. Нет ощущения опасности, понимания того, что конкуренты готовы воспользоваться любой слабостью компании. Распоряжения не воспринимаются как обязательная боевая задача. Действия в отношении конкурентов вызывают в памяти плохо вооруженных партизан с пневматическими винтовками. Куда драматичнее сражения в самой

компании: подчиненные воюют с начальством, начальство — с подчиненными, коммерческий отдел ополчился на производственный — противно до тошноты.

В частных разговорах сотрудники охотно, хотя и с оговорками, признают наличие проблем. Ссылаются на аналогичные проблемы во всей отрасли, на отдельные успехи своей фирмы, на то, что виновников следует искать в другом подразделении, что шеф бестолков и не дает сотрудникам проявить инициативу.

Придите на обычное управленческое совещание в такой компании, и у вас появятся сомнения в достоверности собранных сведений о статьях дохода, валовой выручке, биржевом курсе акций предприятия, претензиях покупателей, конкурентоспособности и обстановке в коллективе, свидетельствующих о неблагоприятном состоянии дел. На этих совещаниях редко можно услышать о неудовлетворительных показателях деятельности компании. Рассматриваемые вопросы малозначительны, и обсуждение ведется вяло, без эмоций. Накал дискуссии возрастает только в случаях, когда менеджеры конкурируют за ресурсы или оправдывают собственные промахи. А удивительнее всего, что время от времени можно слышать в речах искреннее удовлетворение ходом дел.

Проведя в компании пару дней, начинаешь задумываться, в здравом ли рассудке эти люди.

В такой пропитанной благодушием компании интерес к переменам утрачивается крайне быстро. Один выступающий говорит о недопустимо затянувшейся разработке новой продукции и, вместо того чтобы предложить меры по ее ускорению, менее чем через двадцать минут переводит разговор в другое русло. Следующий предлагает новый подход к использованию цифровых технологий и сразу же

с похвалой отзываясь о существующем ИТ-отделе с его устаревшей информационной системой. Даже когда замысел изменений принадлежит генеральному директору, его предложение зачастую тонет в зыбучем песке самоуспокоенности.

Если вы полагаете, что описанный случай непосредственно к вам не относится, так как ничего подобного в вашей компании не происходит, то я настоятельно посоветовал бы присмотреться повнимательней. Такие ситуации возможны едва ли не всюду. Финансовый отдел работает из рук вон плохо, а его директор не подает и вида, что у них есть проблемы. У филиала во Франции упала прибыльность, но его руководство выглядит вполне удовлетворенным сложившимся положением.

Несчетное число раз мне приходилось слышать от топ-менеджеров, будто каждый человек из их команды полностью осознает необходимость важных изменений. И каждый раз я убеждался, что в действительности для половины этой «команды» сохранение статус-кво было бы вполне приемлемо. Выступая публично, эти люди ратуют за официальный курс, бессмысленно повторяя слова шефа. Но в частных разговорах можно услышать совсем другое: «Когда закончится спад, наши дела пойдут неплохо», «Как только прошлогодние меры по сокращению издержек начнут давать эффект, показатели работы пойдут вверх» и, разумеется, «За испытываемые фирмой трудности несет ответственность такой-то отдел, а в моем подразделении все в порядке».

ВОПРОС. Насколько распространена подобная самоуспокоенность?

ОТВЕТ. Необычайно широко.

Причины самоуспокоенности

ВОПРОС. Почему люди так ведут себя?

ОТВЕТ. Причины могут быть самыми разнообразными.

Иногда я привожу двадцатипятилетних студентов МВА в какую-нибудь преисполненную благодушия компанию, переживающую трудности, но упорно не меняющую стиля работы. Из их реплик можно заключить, что компанией руководят люди, не отличающиеся особым интеллектом. Спрашиваю о впечатлениях и слышу в ответ безапелляционное заключение: «Если компания находится в плачевном состоянии, а понимание неотложности перемен практически отсутствует, то ее менеджеры — это стадо остолопов». Предлагаемый образ действий: «Всех уволить и на их место назначить нас». Диагноз студента МВА, связывающего самоуспокоенность с профессиональной непригодностью, не вполне соответствует моей практике. Мне приходилось встречать удивительно слабое понимание необходимости перемен у очень умных людей, действующих из самых лучших побуждений. Я отчетливо помню, как присутствовал на совещании десятка старших менеджеров одной переживающей острый кризис европейской компании; шло обсуждение на высочайшем профессиональном уровне — можно было подумать, что находишься в Гарварде. В самом деле, многие из собравшихся за столом получили степени в лучших учебных заведениях мира. К сожалению, ни разбор «ошибок», будто бы совершенных конкурентами, ни довольно абстрактное обсуждение «стратегии» не затрагивали ни одной из наблевших проблем фирмы. Как и следовало ожидать, собрание закончилось без принятия сколько-нибудь существенного решения,

ибо его невозможно принять без обсуждения реальных вопросов. Я полагаю, что большинство участников того собрания не испытали от него удовлетворения. Нет, это были не глупцы. И все же они одобрили принятые решения, так как не были готовы к переменам (если принять «шкалу интуитивного ощущения назревших перемен» за 100 баллов, то средний коэффициент участников не превысил бы 50).

Можно насчитать по меньшей мере девять причин для подобной самоуспокоенности (рис. 3.1). Первая состоит в отсутствии бросающихся в глаза признаков кризиса. Компания не теряла деньги. Угроза сокращений не висела над работниками. Банкротство не стояло на пороге. Желающих поглотить компанию не было. Тон отзывов о ней в прессе был довольно спокойным. Однако опытный аналитик мог увидеть свидетельства кризиса в неуклонно сокращавшихся доле рынка и норме прибыли; впрочем, это уже другой вопрос. Суть дела в том, что сотрудники не замечали угрозы,



Рисунок 3.1. Причины самоуспокоенности

надвигавшейся подобно торнадо, и это было одной из причин слабого осознания острой необходимости перемен.

Во-вторых, описанное собрание происходило в помещении, буквально кричащем об успехе. Денег, ушедших на приобретение девятиметрового стола из красного дерева, хватило бы на покупку трех новых Audi и одного Buick. Драпировка стен, шерстяные ковры, мебель и интерьер по своей красоте соответствовали затраченным на них фантастическим суммам. В том же стиле был оформлен весь головной офис, особенно кабинеты руководящего состава: мраморные полы, дорогая мебель, толстые ковры и обилие написанных маслом картин. Воздействие на подсознание было определенным: все убеждало посетителя в процветании фирмы, победе над конкурентами и, следовательно, в правильности избранного пути. Значит, можно расслабиться, устроить перерыв на ланч.

В-третьих, критерии оценки работы менеджеров были ориентированы на низкие стандарты. Знакомясь с разными отделами компании, я неоднократно слышал одно и то же: «За прошлый год прибыль возросла на 10%». При этом, однако, умалчивалось, что за пятилетний период прибыль сократилась на 30%, тогда как в среднем по отрасли за последние двенадцать месяцев прибыль возросла приблизительно на 20%.

В-четвертых, структура компании была организована так, что усилия сотрудников концентрировались на решении узкофункциональных частных задач без учета интересов компании в целом. Для оценки эффективности труда работников маркетинговый отдел применял свои собственные критерии, производственный — совсем другие, кадровики — третьи и т. д. Только генеральный директор отвечал одновременно и за общий объем продаж, и за чистый

доход, и за рентабельность собственного капитала. Хотя тенденция к ухудшению основных показателей работы компании сохранялась, найти персонально ответственных за это было невозможно.

В-пятых, для внутреннего планирования и контроля использовались системы, снижавшие уровень требований к работникам подразделений при выполнении ими своих задач. Сотрудники отдела маркетинга сообщили, что их задания на текущий год были выполнены на 94% уже в прошлом году. Как это происходит? Например, ставится задача: «Провести к 15 июня новую рекламную кампанию». А увеличение доли рынка для какой-либо продукции, выпускаемой фирмой, достойной целью не считается.

В-шестых, практически отсутствовала обратная связь с клиентами и другими заинтересованными лицами, которая позволила бы объективнее оценить показатели труда работников; вместо этого действовали внутренние системы оценки, дающие ложные данные. Обычный менеджер или работник мог ни разу за целый месяц не встретиться с пришедшим с рекламацией потребителем, разгневанным акционером, разочарованным отказом поставщиком. Я думаю, в этой компании можно было найти тех, кто, проработав здесь всю жизнь, ни разу даже по телефону не говорил с недовольным клиентом или партнером.

В-седьмых, наблюдались случаи, когда молодые инициативные сотрудники пробовали установить обратную связь с покупателями, чтобы определять показатели деятельности с учетом их мнения. В фирме крайне опасались подобных инициатив, и «виновники» вскоре становились изгоями. С точки зрения существующей корпоративной культуры такое поведение рассматривалось как идущее вразрез с ее нормами, ибо оно могло задеть кого-нибудь,

расшатать дисциплину или вызвать трения (т. е. привести к честным, нелицеприятным обсуждениям).

В-восьмых, развитию самоуспокоенности способствовала весьма присущая человеку склонность отгораживаться от неприятных вещей, словно они не существуют. Жизнь, полная сложных задач, гораздо труднее беззаботного существования. Как правило, мы все полагаем, что достаточно обременены собственными проблемами, потому и не ищем лишней работы. Когда же надвигаются трудности, мы предпочитаем отмахиваться от них, пока это можно делать безнаказанно.

В-девятых, существуют люди, не склонные ни к одному из названных видов благодушия, которых заботят перспективы фирмы; но и их бдительность могут усыпить успокоительные реплики старших менеджеров типа: «Ну да, компании сейчас нелегко, но не мешало бы вспомнить все то, что нам удалось сделать». Те, у кого живы в памяти 1960-е годы, знают и более поразительный пример — многочисленные сообщения о военных успехах и о скорой победе США во Вьетнаме. Хотя успокоительные беседы иногда лицемерны, чаще они проистекают от самодовольства, выросшего на прошлых успехах.

Упомянутые проблемы возникают как у компании в целом, так и у подразделений или отдельных работников по большей части в связи с успехами в прошлом, дающими избыток ресурсов, снижающими остроту видения проблем и ведущими к самоизоляции. Отдельные работники начинают переоценивать собственную роль, в компании складывается порочная корпоративная культура. Завышенная самооценка руководителей и невозмутимость сотрудников являются дополнительными (к девяти указанным) причинами, приводящими к самоуспокоенности. Совокупность этих факторов может

привести к такой неготовности к переменам, преодолеть которую не в силах будут ни переживаемые фирмой потрясения, ни умное и квалифицированное руководство.

Мне кажется, многие руководители полагают, что проблема самоуспокоенности не возникла бы вообще, если бы другие сотрудники перенимали их умение делать карьеру, добиваться прочного положения и готовность действовать в любой момент. Согласно другой точке зрения, сотрудники сами способны справиться с задачей; роль менеджера ограничивается информированием работников о низком качестве продукции, ухудшающемся финансовом положении компании и отсутствии роста производительности. И здесь и там имеет место недооценка системных сил, которые действуют едва ли не в любой компании. Тем, кто проводит глубокие перемены, можно дать неплохой практический совет: *избегайте недооценки сил, приводящих к самоуспокоенности и помогающих сохранить статус-кво.*

Укрепление чувства необходимости перемен

Для стимулирования готовности людей работать ради перемен необходимо либо устранить причины самоуспокоенности, либо свести их воздействие к минимуму. Для этого существуют следующие приемы: борьба с проявлениями расточительности (скажем, ликвидация собственного авиапарка у крупных корпораций); повышение стандартов, как утвержденных официально, так и определяемых в ходе работы; замена систем учета эффективности работы, которые дают ошибочные показатели; всемерное расширение сети обратной связи с внешним миром и вовлечение в нее по возможности каждого сотрудника; поощрение откровенных дискуссий на собраниях и людей, готовых

браться за решение проблем; война с необоснованным оптимизмом, насаждаемым сверху.

Работая в организациях, требующих обновления, все компетентные менеджеры предпринимают какие-нибудь необходимые меры. Однако часто они бывают недостаточно последовательны в претворении этих мер в жизнь. Хотя на ежегодные совещания менеджеров приглашается группа потребителей, обычно дело не доходит до того, чтобы проводить такие встречи на постоянной основе, допустим раз в неделю или ежедневно, чтобы довести до каждого сотрудника претензии к продукции. Возможно, эти ежегодные совещания проводятся в не слишком дорогом окружении, однако по их окончании ведущие администраторы возвращаются в кабинеты, от которых не отказался бы и Людовик XIV. На уровне исполнительного комитета могут пройти одно-два довольно откровенных обсуждения назревших проблем, однако в выпускаемой компанией газете продолжает царить дух казенного оптимизма.

Для создания настроения на перемены в компании необходимы решительные меры, даже сопряженные с риском, а для этого требуется лидер. Меры ограниченного характера, например присутствие небольшой репрезентативной группы потребителей на ежегодном совещании менеджеров, обычно не дают эффекта из-за подавляющего превосходства сил, насаждающих самоуспокоенность. Решительными можно назвать такие действия, как наведение порядка в балансовом отчете, в результате чего становятся очевидными громадные убытки, понесенные за квартал. Или продажа фешенебельной штаб-квартиры и переезд в здание, скорее напоминающее полевой командный пункт. Или установление своим менеджерам жесткого двухлетнего срока для вхождения в группу лидеров на отраслевом рынке — в противном

случае компания может стать банкротом. Или зависимость дополнительной выплаты половины оклада десяти ведущим менеджерам от достижения установленных стандартов качества продукции. Или приглашение консультантов для сбора достоверной информации с ее последующим обсуждением на собраниях, невзирая на то что некоторые менеджеры окажутся при этом сильно задетыми. Ниже представлены девять

Способы подготовки фирмы к осуществлению изменений

1. В фирме необходимо вызвать кризис. Для этого можно спровоцировать убытки, выставить напоказ основные слабости менеджеров в сравнении с конкурентами или утвердить ошибочные предложения, вместо того чтобы в последнюю минуту отклонить их
2. Нужно устранить явные излишества (например, принадлежащие компании загородные апартаменты, большую часть авиапарка, отказаться от изысканной кухни в столовых для руководства)
3. Следует установить настолько высокие контрольные задания (по общим поступлениям, доходам от продаж, снижению процента рекламаций и сокращению продолжительности производственного цикла), что выполнить их тривиальными методами будет невозможно
4. Прекратить оценку работы подразделений исключительно по их функциональным показателям. Настаивать на расширении круга лиц, отвечающих за показатели эффективности предприятия в целом
5. Широко информировать сотрудников об удовлетворенности клиентов, о финансовых показателях и особенно о той продукции, которая проигрывает в конкурентоспособности
6. Установить регулярный доступ в компанию заинтересованных лиц и наладить учет всевозможных претензий от потребителей, поставщиков и акционеров
7. Чтобы на административных совещаниях всплыла объективная картина происходящего и состоялось откровенное обсуждение проблем, необходимо привлекать консультантов или использовать другие каналы получения достоверной информации
8. Уделять больше внимания честным обсуждениям насущных проблем на страницах печатных изданий компании и в выступлениях топ-менеджеров. Запретить менеджерам убаюкивать сотрудников насаждением казенного оптимизма
9. Ни на минуту не прекращать разъяснение работникам тех благ, которые принесут им реформы; необходимо, чтобы люди поняли, что использование шансов на успех даст им много благоприятных возможностей, тогда как при сохранении существующего положения ничего хорошего ждать не приходится

основных способов внушения чувства необходимости перемен.

Примеры подобных решительных действий не слишком распространены, так как менеджеры боятся показаться бесчувственными. Если ответственные руководители длительное время работают в одной организации, то у них есть основания опасаться обвинений в создании тех самых трудностей, к которым они привлекли внимание. Далеко не случайно, что преобразования часто начинаются с назначения на ключевую должность нового лица, которому не нужно оправдывать свои прошлые действия.

Для тех, кто сформировался в условиях управленческой культуры, почитавшей за главную добродетель контроль всех и вся, наибольшую трудность представляет укрепление в работниках готовности к переменам и желания в них участвовать. Решительные действия по искоренению благодушия могут привести к конфликтам и вызвать у сотрудников беспокойство, по крайней мере на первых порах. Настоящие лидеры действуют, потому что они уверены в том, что высвобожденную энергию можно направить на достижение очень важных целей. Однако кое-кому из менеджеров, чье благосостояние основывалось на проведении в течение трех-четырех десятилетий осторожной и взвешенной политики, поощрение чувства необходимости перемен нередко представляется делом излишне рискованным или сущей глупостью.

Если топ-менеджмент состоит исключительно из осторожных менеджеров, то ни один из них не решится слишком настраивать людей на реформы и преобразования никогда не будут кардинальными. В подобных случаях совет директоров вправе найти людей, способных быть лидерами, и назначить их на ключевые посты. Если они станут

уклоняться от принятия ответственных решений, что иногда происходит, то это будет означать их непригодность к работе, имеющей огромное значение в глазах совета директоров.

Значение кризисов

Явные кризисы могут сыграть неплохую службу для привлечения внимания к насущным вопросам и убеждения коллектива в необходимости преобразований. Вести дела по старинке нелегко, когда «здание объято пламенем». Но в нашем мире, где скорость изменений нарастает, ожидание «пожара» вряд ли оказалось бы оправданным. К тому же он не только привлечет внимание, но и причинит огромный урон.

Поскольку не заметить экономический кризис невозможно, нередко можно услышать, что глубокие преобразования следует начинать лишь после того, как болезненные проблемы предприятия обострятся настолько, что это вызовет крупные убытки. Хотя такая точка зрения, быть может, уместна в отношении глубоких и трудных реформ, мне кажется, она не подходит к большинству ситуаций, где необходимы изменения.

Я наблюдал, как некоторые руководители с успехом начинали изменять организационную структуру или решать проблему качества в то время, когда фирма получала рекордные прибыли. Успех им сопутствовал потому, что сотрудников постоянно информировали о назревающих проблемах (сокращение присутствия на рынке, несмотря на рост прибыли), надвигающихся опасностях (появление новых конкурентов, проводящих все более агрессивную политику) либо о возможных перспективах, возникающих

за счет внедрения новых технологий или выхода на новые рынки. Удаче способствовала также постановка честолюбивых целей, обострявших недовольство привычным ходом дел. Сыграла свою роль и беспощадная война с проявлениями роскоши, успокоительными беседами, плохими информационными системами и многое другое. В благоприятные периоды заставить людей обратить внимание на насущные проблемы организации нелегко, но вполне возможно.

Один из крупнейших японских предпринимателей вел непрерывную борьбу с проявлениями самоуспокоенности среди своих менеджеров; несмотря на их рекордные заработки, он ставил им трудновыполнимые пятилетние задания. Всякий раз, когда подчиненные впадали в состояние благодушия и самоуспокоенности при виде многочисленных достижений, он выдвигал задачу наподобие такой: «В течение четырех лет нам нужно удвоить годовой доход!» Ему доверяли, поэтому отмахнуться от подобных деклараций сотрудники не могли. Цели, поставленные предпринимателем, никогда не «высасывались из пальца», но задавались с учетом реальной напряженности труда, соответствующей полной отдаче работников, поэтому его планы всегда оказывались обоснованными. Аргументируя их, он апеллировал к главным моральным добродетелям, характерным для его управляющих. Вот так этот бизнесмен боролся с нарастанием благодушия, периодически используя в качестве оружия свои пятилетние задания, — это напоминало волны авианалетов на вражеские укрепления.

Подлинные лидеры часто сами провоцируют своего рода искусственные кризисы, не дожидаясь их естественного наступления. Например, Гарри предпочел не спорить со своими менеджерами (что привык делать) и утвердил

их план, хотя считал нереальными проектные цифры поступлений и затрат. В результате 30%-ное падение выручки по сравнению с ожидаемой привлекло всеобщее внимание. Аналогично действовала Элен. Она приняла нереальный, по ее мнению, план, обещавший запуск в производство новой важной продукции; план провалился с треском, но она сохранила твердость и ни разу не вмешалась, чтобы предотвратить это. В результате все убедились, что вести дела по-старому уже нельзя.

Некоторые надеются, что крупные убытки от искусственного кризиса пробудят людей от спячки. Так, генеральный директор одной хорошо известной корпорации навел порядок в балансовом отчете и профинансировал несколько новых проектов, чем вызвал текущий дефицит примерно на \$1 млрд. Однако такая ситуация не стала критической, так как ранее был заключен долгосрочный контракт, обеспечивший корпорации большой приток денег.

Неблагоприятные последствия значительных финансовых потрясений, как естественных, так и искусственных, заключаются в истощении ресурсов фирмы и сужении пространства для маневра. Вам удастся привлечь внимание сотрудников к требующим решения вопросам, если фирма потеряет пару миллиардов долларов, но тогда в вашем распоряжении окажется гораздо меньше средств для поддержки новых инициатив. Если допустить, что естественная финансовая угроза является наиболее подходящим моментом для начала преобразований, то при наличии выбора гораздо разумнее действовать, не дожидаясь, пока она разразится. Спровоцированный кризис несет людям меньше вреда, чем естественный. Однако гораздо лучше, чтобы сотрудники еще до его начала сами увидели (если это вообще возможно), какие перспективы открывают перед ними

реформы и какие болезненные потери их ожидают в случае угрозы, которой чревата данная ситуация.

Роль менеджеров среднего и нижнего звена

Когда объектом реформирования является завод, отдел продаж или базовое производственное подразделение, входящее в состав более крупной организации, центральная роль в этом процессе принадлежит менеджерам среднего и нижнего звена, стоящим во главе этих подразделений. Именно им надлежит сражаться с благодушием и повышать «боеготовность» коллектива. Именно им придется создавать команду реформаторов, разрабатывать стратегические цели, убеждать людей и т. д. Если отдел обладает достаточной автономией в организации, то менеджеры могут действовать без оглядки на происходящее в прочих подразделениях. Вопрос только в том, действительно ли они пользуются такой автономией.

Когда небольшое подразделение в компании, где царит самоуспокоенность, не обладает достаточной автономностью (что теперь не редкость), все попытки осуществить изменения могут быть с самого начала обречены на неудачу. Рано или поздно инертность в самых разных обличьях даст о себе знать; при этом не важно, чем конкретно заняты руководители перестройки в низовых подразделениях. В этой ситуации форсирование преобразований может оказаться непоправимой ошибкой. Тогда руководители, осознавая свое положение, приходят к выводу, что им остается лишь одно: «не дергаться» и ждать, когда проведением преобразований во всей компании займется какая-нибудь сильная личность. Поэтому они сидят сложа руки, а верх берут силы инерции.

Обладая властными полномочиями, старшие руководители обычно являются ключевыми фигурами в борьбе с инертностью. Однако это происходит не всегда. В отдельных случаях созданию условий для реформ способствуют смелые и компетентные деятели со средних или нижних этажей иерархии.

Я люблю приводить в пример историю одного менеджера среднего звена из крупной компании, предлагавшей услуги в сфере туристического бизнеса. Этой женщине пришлось почти без посторонней помощи вести борьбу с высшими управляющими компании, вооружившись данными об ухудшении и без того шаткого положения фирмы. Она получила необычное задание: наладить сбыт продукции по новому каналу и использовала это как предлог для приглашения консультантов. С ее негласного одобрения консультанты неустанно повторяли, что фирма не сможет эффективно воспользоваться новым каналом до тех пор, пока не решит с полдюжины коренных проблем. Увидев результаты ее работы, ее коллеги стали искать прикрытия, но она продолжала следовать выбранной линии. Обладая политическим благоразумием, она переадресовывала консультантам большую часть критики и гнева, вызванных ее отказом свернуть с пути. У нее был поразительный талант к высказываниям, рассчитанным на публику: «Сама не могу в это поверить, неужели консультанты опять налажали?»; «Неужели они могли разослать отчет всем указанным лицам? Мы не давали такого распоряжения»; «Вы верите, что это правда? Нет? А вот Джерри и Элис верят. А вы не пробовали когда-нибудь втроем побеседовать на эту тему?».

Если среди осторожных и консервативных старших менеджеров царит единодушная приверженность к статус-кво, то любой «революционный порыв», исходящий

с нижних этажей административной иерархии, непременно терпит поражение. Правда, мне ни разу не удалось встретить такую организацию, где высшее руководство единодушно выступало бы против изменений. Даже в самых косных организациях 20–30% руководящего состава производят впечатление людей, осознающих, что их предприятие использует свои возможности не полностью; они стремятся что-то изменить, но чувствуют себя связанными по рукам и ногам. Когда инициативы перемен будут исходить от менеджеров среднего звена, это даст в руки руководителей-реформаторов оружие для борьбы с благодушием: тогда их нельзя будет обвинить в «плохой игре» или в подрывных действиях.

Для тех менеджеров среднего звена, кто не находит способов вывести из спячки требующую реформ компанию, высшие руководители которой не обладают качествами лидеров, оптимальным решением для продвижения по службе может оказаться переход на работу в другую компанию. В сложившейся к настоящему времени экономической обстановке многие бываю привязаны к своей работе, даже если их фирма топчется на месте. Они пробуют убедить себя в том, что им еще повезло: несмотря на постоянные сокращения, регулярно выплачивается зарплата и гарантирована оплата больничного. Такая позиция понятна. Однако в XXI веке жизнь потребует от каждого умения учиться и совершенствовать свою квалификацию на всем протяжении рабочей деятельности. Одними из многочисленных проблем в организациях, успокоившихся на достигнутом, являются их негибкость и консерватизм, которые служат препятствием для обучения персонала.

Работать от звонка до звонка, получать привычную зарплату, считать повышение квалификации второстепенным

занятием и оставлять фирму неподготовленной к вызовам времени — это в лучшем случае местническая и близоручая стратегия. В наши дни подобные подходы редко ведут к длительному успеху; это относится как к самим компаниям, так и к их сотрудникам.

Какую степень готовности к переменам считать достаточной?

Вне зависимости от того, кто и как начинает преобразования, в большинстве компаний считают, что успешно пройти со второй по четвертую стадии (см. рис. 2.2) нелегко до тех пор, пока большинство менеджеров до конца не убеждены в невозможности сохранения статус-кво. А для осуществления седьмой и восьмой стадий потребуется еще более мощная поддержка: необходимо, чтобы примерно 75% от общей численности управленческого персонала и, по существу, все высшие руководители были твердо уверены в обязательности проведения глубоких перемен.

Первые шаги в направлении преобразований возможны и без широкой поддержки. Однако борьба с благодушием создает беспокойство, поэтому возникает соблазн перепрыгнуть через первую стадию и начать процесс изменений с какой-либо из последующих. Мне известны случаи, когда некоторые начинают с создания группы реформаторов, другие прежде всего пробуют сформулировать видение перестройки, третьи просто пытаются что-то менять (реорганизуют структуру, сокращают штаты, приобретают другие фирмы и т. п.). Но так или иначе перед ними неизбежно встанут проблемы борьбы с инерцией и самоуспокоенностью. Иногда сторонники перемен проявляют лихорадочную активность — так происходит, когда

неподготовленность людей к изменениям препятствует формированию команды руководителей-лидеров с достаточными полномочиями, чья задача состоит в проведении и направлении процесса. Иногда на попытки сдвинуться с мертвой точки уходят годы, а сделанные приобретения только подливают масла в огонь, стимулируя наращивание усилий и заинтересованность в успехе, прежде чем становится очевидным, что все инициативы повисли в воздухе.

Даже когда реформаторы приступают к решительным шагам в борьбе с корпоративным благодушием, они нередко ошибаются, считая задачу решенной, тогда как в действительности большая часть работы только предстоит. Я наблюдал, как в такую ловушку попадают даже исключительно талантливые руководители. Товарищи по команде могут только укреплять заблуждение, рисуя руководителю, например, такую картину: «Каждый из нас готов двигаться дальше. Люди понимают, что сложившееся положение требует перемен. Среди работников немного найдется довольных тем, что есть. Не так ли, Фил? Я прав, Кэрол?» Тогда, несмотря на отсутствие для этого необходимого фундамента, принимается решение продолжить преобразования, и впоследствии приходится сожалеть о таком решении.

Помочь делу могут люди со стороны. Не помешает узнать мнение сведущих потребителей, поставщиков или акционеров. На должном ли уровне находится осознание неотложности перемен? Удалось ли пробудить людей от спячки? Только не нужно спрашивать об этом сотрудников своей фирмы, ведь у них те же мотивы не считаются с действительностью, что и у ответственного за изменения. И не следует ограничивать опрос вне фирмы небольшим кругом приятелей. Надо спрашивать тех, кто знаком

с положением дел в вашей фирме, даже у имеющих трения с ней. Наконец, важнее всего, набравшись мужества, *выслушать этих людей до конца*.

Если вы проделаете все это, то увидите, что одни сотрудники недостаточно информированы, чтобы составить обоснованное суждение, тогда как другие преследуют корыстные цели. Однако картину вполне удастся прояснить, проведя достаточно широкий опрос. Суть дела в том, чтобы воспользоваться сведениями со стороны для «излечения от близорукости» собственных сотрудников. В современных условиях корпоративная близорукость может обернуться крахом для фирмы.

4

Создание команды реформаторов

В сознании людей крупные преобразования часто связаны с определенной заметной фигурой. Думая о тяжелом кризисе компании Crysler, разразившемся в начале 1980-х годов и едва на закончившемся ее банкротством, сразу вспоминаешь о Ли Якокке, обеспечившем выход из него. Заходит разговор о чудесном превращении фирмы Walmart из третьесортной компании в лидера отрасли — и в уме всплывает личность Сэма Уолтона. Читаешь об усилиях по обновлению IBM, и в центре внимания большинства очерков — непременно Лу Герстнер. С ростом числа подобных примеров напрашивается вывод о том, что для успешного руководства любыми изменениями обязательно требуется колоритная персона яркого руководителя.

Однако это заблуждение, и оно крайне опасно.

Осуществлять крупные изменения бывает необычайно трудно, и поэтому, чтобы процесс не заглох, требуются неослабевающие усилия. Ни один человек, будь он даже генеральным директором, царствующим в своей фирме,

не может единолично решить столько таких сложнейших задач, как определение верной перспективы и доведение ее до большинства сотрудников, устранение наиболее существенных препятствий, обеспечение пусть небольших, но скорых результатов реформ, направление и контроль реализации нескольких десятков проектов изменений и прочное внедрение новых подходов в корпоративную культуру. Для не обладающей достаточной властью команды руководителей выполнение такой программы еще труднее. Здесь требуется только дееспособная группа реформаторов — правильно составленная, пользующаяся доверием руководства и единая в понимании целей. Создавать такую группу следует всегда на самых ранних этапах процесса — будь то изменение организационной структуры, реорганизация деятельности фирмы или переориентация стратегических приоритетов.

Директор-одиночка оказывается в изоляции

Рассмотрим пример компании, поставляющей продукты питания. В период 1975–1990 годов она имела превосходные достижения, однако в связи с произошедшими изменениями в отрасли у компании возникли значительные затруднения. Генеральный директор, весьма незаурядный человек, был, фигурально выражаясь, на 20% лидером, на 40% менеджером, а в остальном — финансовым гением. До начала потрясений он успешно руководил своей фирмой, проницательно определяя, какие именно приобретения требуется сделать и каким курсом вести свой тяжеловесный корабль. В конце 1980-х годов отрасль претерпела изменения, и директор предпринял попытку преобразовать фирму, с тем чтобы соответствовать изменившимся

условиям. Это было сделано в привычном за пятнадцать лет работы стиле: решения принимались им единолично после предварительных обсуждений.

Существовавший при «короле» Генри исполнительный комитет не обладал правом принятия решений, а занимался лишь сбором данных и предоставлением информации. Обсуждения на собраниях комитета никакого влияния на ход дел не оказывали. Генри привык обдумывать важнейшие вопросы в одиночестве в тиши кабинета. Затем он делился соображениями с Шарлотт и выслушивал ее замечания. Обедал директор обычно вместе с Фрэнком, которому задавал несколько вопросов. Привычным партнером Генри по гольфу был Эри — ему он также излагал свои мысли и принимал к сведению его реакцию. Так или иначе, наш генеральный директор принимал решение единолично. В зависимости от характера этого решения он либо объявлял его на собрании исполнительного комитета, либо, если предмет был щекотливым, сообщал о нем сотруднику с глазу на глаз у себя в кабинете. «Посвященные» передавали решение далее тем, кого оно касалось.

Эта схема великолепно работала до 1990-х годов; на то было по крайней мере четыре причины: 1) рынки сбыта продукции не претерпевали резких изменений; 2) Генри хорошо знал свою отрасль; 3) его компания занимала достаточно сильные позиции, для того чтобы не слишком беспокоиться за последствия какого-нибудь запоздалого или ошибочного решения, и 4) директор был умен.

Затем произошли перемены в отрасли. В течение четырех лет, вплоть до своей отставки в 1994 году, Генри пробовал осуществить преобразования, используя прежние, давно и безотказно служившие ему методы. Но теперь этот подход уже не срабатывал, так как принципиально

изменились как количество, так и характер принимаемых решений.

До 1990 года требующие решения директора вопросы, как правило, были проще, не столь актуальны и не так многочисленны. Талантливый руководитель, используя для обсуждений встречи наедине, мог принимать правильные решения, и сотрудники проводили их в жизнь. Но меняющаяся на глазах отрасль потребовала коренных реформ в фирме — и внезапно число более сложных вопросов, требующих решения за то же время, существенно возросло. Теперь даже исключительно одаренный руководитель уже не справлялся в одиночку с таким объемом неотложных решений. Их принятие и доведение до исполнителей стало значительно запаздывать. Приходилось принимать скороспелые решения. Работников призывали идти на жертвы, ясно не обосновывая необходимость этого.

Спустя два года всем стало очевидно, что используемый Генри подход непригоден. Однако он ничего не стал менять, только работал все более жесточенно. Тем временем стена, отделявшая его от сотрудников, росла все выше. В результате одного недостаточно продуманного приобретения пришлось значительно сократить штаты, поэтому под сильным нажимом со стороны правления он вынужден был подать в отставку.

Бег на месте: команда реформаторов без доверия

Этот вариант развития событий я встречал, наверное, раз двадцать. В нем наиболее влиятельным лицом в группе реформаторов может быть руководитель отдела кадров, ведущий отделом контроля качества или начальник отдела

стратегического планирования. Обычно директору советуют на пост начальника этой группы назначить кадровика, при этом в нее входят представители самых разных отделов и один-два приглашенных консультанта. Руководитель команды может быть напористым и перспективным сотрудником, однако самые влиятельные лица из администрации фирмы обычно в ней не представлены. Из пятнадцати высших управляющих в группу реформаторов могут входить всего один-два человека.

Работа некоторое время движется вперед за счет энтузиазма руководителя. Однако все местные политические «хищники», как представленные, так и не представленные в целевой группе, вскоре приходят к выводу, что у нее немного шансов на длительный успех, перестают ее поддерживать, сворачивают свое участие и теряют веру в стратегию изменений. Помимо работы в группе реформаторов у каждого ее участника есть свои основные обязанности, и, по мнению некоторых, было бы плодотворнее посвятить рабочее время другим занятиям. В результате не удается запланировать столько собраний группы, сколько необходимо, чтобы совместно проанализировать насущные проблемы фирмы и создать обстановку взаимного доверия. Несмотря на это, ее руководитель не сдаётся и стремится получить ощутимые результаты; причина часто кроется в его удивительной преданности фирме и общим интересам сотрудников.

Наконец, анализ проблем проведен. Сделали это всего три или четыре человека: руководитель, консультант и какой-нибудь ретивый энтузиаст, сторонник радикальных реформ. Остальные участники не испытывают особого интереса к работе и заметного вклада не вносят; их роль сводится к утверждению наработок активных сотрудников.

Рано или поздно начинают проявляться проблемы: не удается достичь согласия по важнейшим рекомендациям, игнорируются предложения активистов, а попытки реализовать замыслы наталкиваются на глухое сопротивление. С огромным напряжением реформаторам, однако, удается провести в жизнь несколько своих предложений, но это происходит не часто, и осуществление перемен затягивается.

Когда реформаторов, не выполнивших поставленные задачи, распускают, внимательное рассмотрение показывает, что у них никогда и не было шансов стать эффективной командой деятелей, разделяющих общий взгляд на проблемы, полных решимости и имеющих реальные возможности осуществлять изменения. С самого начала группа не обладала внутренним доверием, необходимым для сильного руководства. Пытаться работать без такого доверия — все равно что на тяжелый грузовик поставить моторчик от газонокосилки.

Между тем за то время, что упущено напрасно, конкурентные позиции компании успевают ослабнуть, а отставание от лидера отрасли, соответственно, увеличиться.

Поспевать за изменениями может только слаженная команда

Есть один важнейший общий момент в обоих рассмотренных сценариях: ни там, ни здесь компании не учитывают темпы рыночных и технологических перемен. В условиях меньшей конкуренции и большей стабильности слабые команды по реформированию способны удовлетворительно справиться с задачей приспособления фирмы к меняющимся условиям рынка. Цепочка событий здесь

такова: целевая группа разрабатывает ряд предложений; ведущие линейные менеджеры отклоняют большую часть этих предложений; группа вносит новые предложения. Небольшой шаг вперед. Реформаторы вновь садятся за работу. Все повторяется с минимальным позитивным результатом. Когда ожесточенность конкуренции и изменения в технологии не слишком значительны, такой подход может срабатывать. Но в стремительно меняющемся мире слабые команды с задачей реформирования справиться уже не могут.

Когда изменения происходят медленно, директор — «одинокий волк», привыкший все решать сам, в состоянии провести необходимые преобразования. Он действует подобно «королю» Генри, обсуждая дела со своими Шарлотт, Фрэнком, Эри, обдумывает услышанное и в случае необходимости вновь обращается к ним за разъяснениями. Приняв решение, он сообщает его тем же избранным лицам из своего окружения. Информация обрабатывается последовательно и упорядоченно. При талантливом шефе и наличии времени такой порядок работы может давать хорошие результаты. Если темп изменений высок, то этот громоздкий поэтапный порядок перестает срабатывать, не успевая за внешними переменами. Ему не хватает своевременной информации, поэтому процесс исполнения решений осложняется.

Обстановка, в которой действует сегодняшний бизнес, настоятельно требует создания нового механизма принятия решений (рис. 4.1). В новых условиях отдельные руководители и команды без реальной власти редко обладают всей полнотой информации, необходимой для принятия нетривиальных и верных решений. Очевидно, они также не обладают необходимым доверием людей и не распола-

гают достаточным временем, без чего невозможно убедить сотрудников идти на жертвы ради претворения изменений в жизнь. В новых условиях только правильно составленные команды, пользующиеся полным доверием сотрудников, могут действовать эффективно. Эта истина, ставшая ныне банальной, в равной мере справедлива для деятельности любой группы реформаторов: будь то преобразования в заводском цеху, совершенствование процесса разработки новой продукции или глубокие преобразования всей организации, осуществляемые ведущими администраторами.

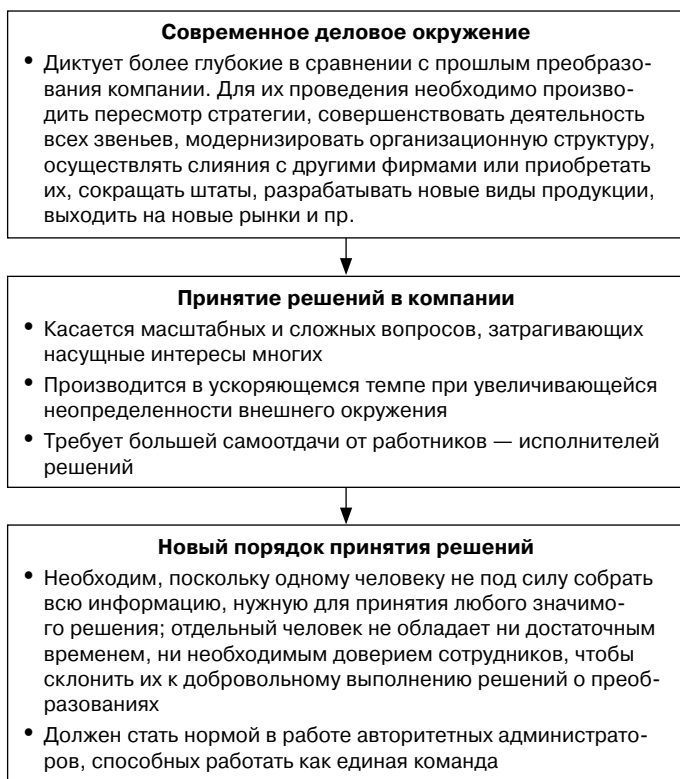


Рисунок 4.1. Принятие решений в условиях современного бизнеса

Реформаторы, работающие как слаженная команда, в состоянии обрабатывать большее количество информации, притом гораздо быстрее. Такая команда способна ускорить реализацию новых подходов, так как в ней представлены влиятельные люди, имеющие доступ к необходимой информации и способные претворять в жизнь кардинальные решения.

Почему же менеджеры не стремятся взять на вооружение метод командной работы, облегчающий проведение изменений? Здесь дает себя знать конфликт интересов. Работая отдельно, сотрудники движутся вверх по служебной лестнице, а в составе команды этого не происходит. Для успешной карьеры необходим солидный послужной список. Если же в нем будет записано, что «такой-то состоял членом команды, осуществлявшей что-либо», то в большинстве современных организаций этот аргумент воспримут как недостаточно веский для дальнейшего продвижения.

Впрочем, гораздо большую роль здесь играют исторические причины. Большинство топ-менеджеров сформировались как руководители в ту эпоху, когда не было необходимости работать в команде. Конечно, они не раз употребляли слово «команда» и другие метафоры из области спорта, однако жить приходилось в условиях иерархической системы, где, как правило, все нити вели к директору и его восьми заместителям. Наблюдая множество примеров неудовлетворительной работы таких групп, где, вместо того чтобы спориться, дело только затягивалось, они предпочитали прежний стиль, все более изживавший себя.

Известно множество случаев, когда, реализуя проекты по совершенствованию деятельности фирмы или выработывая новую стратегию, реформаторы забывают

о необходимости сильной команды или уделяют этому минимум внимания. Тогда они действуют поспешно, без должной подготовки: пытаются создать концепцию отдаленной перспективы, сокращают штаты или предпринимают еще что-нибудь по собственному усмотрению. Но в конце концов, не имея возможности реально влиять на события, группа реформаторов не может направлять процесс изменений.

Формирование команды реформаторов

Первый этап формирования команд, предназначенных для руководства изменениями, состоит в тщательно продуманном подборе людей. При определении персонального состава такой группы, которая должна работать эффективно, необходимо исходить из четырех важнейших критериев.

1. *Высокое служебное положение.* В команде должны быть достаточно представлены наиболее влиятельные управленцы, особенно линейные менеджеры, чтобы прочие сотрудники не могли саботировать процесс преобразований.
2. *Профессиональная подготовленность.* Уровень трудовой дисциплины, квалификация, опыт и тому подобные качества должны отвечать поставленной задаче и способствовать выработке всесторонне продуманных, информационно обоснованных решений.
3. *Доверие работников.* В команде должно быть достаточное количество уважаемых в коллективе людей, к мнению которых сотрудники привыкли прислушиваться.

4. *Лидерские качества.* В группе должны состоять люди, на деле доказавшие свою способность руководить процессом изменений.

Последний критерий важен вдвойне. Для осуществления перемен жизненно важно, чтобы в команде реформаторов были и хорошие управленцы, и опытные лидеры, благодаря чему стала бы возможной слаженная работа команды, соединившей умение и опыт тех и других. Менеджеры будут контролировать все звенья процесса, а руководители поведут его в заданном направлении. На рисунке 4.2 схематически представлены четыре комбинации менеджмента и лидерства, которые будут или не будут работать.

Если в команду реформаторов набрали хороших менеджеров, но слабых лидеров, то успеха она не добьется. Привычка к управленческим методам приведет к тому, что вместо формирования видения будут составляться планы; не удастся внушить каждому сотруднику ни чувства необходимости перемен, ни их направления; все усилия будут сосредоточены на контроллинге работников, а не на расширении их полномочий. Тем не менее у многих компаний, имеющих значительные достижения в прошлом, продолжает сохраняться корпоративная культура, в которой нет места способным лидерам и лидерским качествам. Парадоксальным образом в таких фирмах крупные достижения трансформируются в наращивание штата управленцев, призванных контролировать растущее предприятие, и в отстранение талантливых лидеров от дела. При создании команды реформаторов в таких случаях потребуется проявить много внимания и заботы.

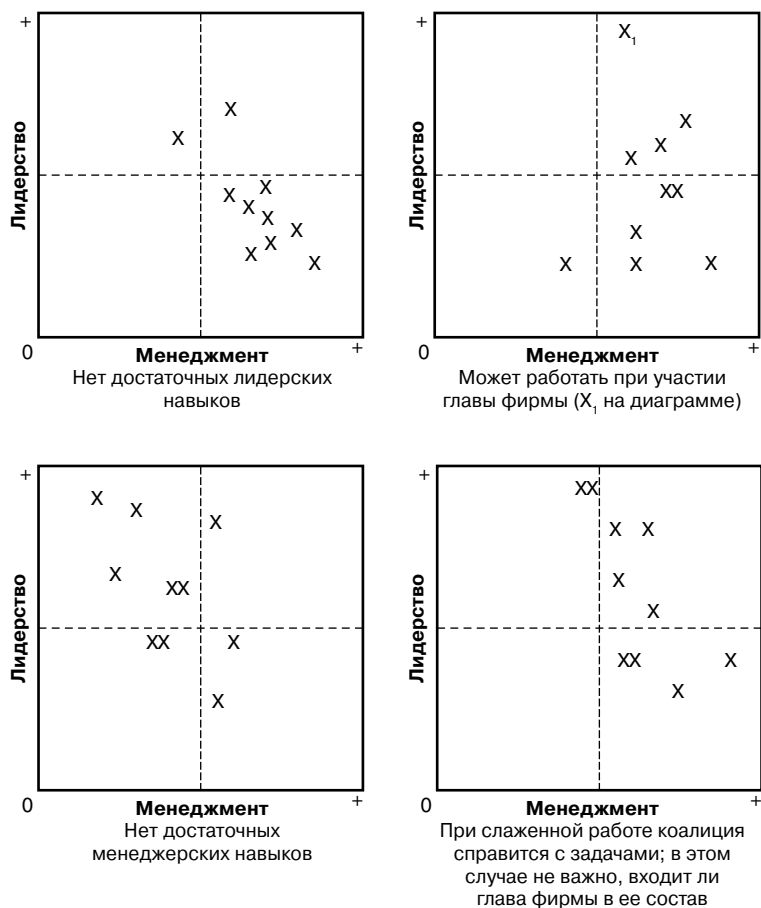


Рисунок 4.2. Четыре типа коалиции реформаторов

Известны три способа привлечения в команду реформаторов лидеров: 1) их находят на стороне; 2) вводят в состав команды собственных сотрудников, проявивших свои лидерские навыки, и 3) команду пополняют работниками, чья должность требует лидерских навыков (если у них мало опыта, то их убеждают войти в команду). Для достижения

цели подойдет любой подход, если он решает конечную задачу: укомплектование команды людьми, способными руководить изменениями. Помните: *осуществить коренные преобразования не удастся, если в руководящую команду набирать только менеджеров, пусть превосходных специалистов и замечательных людей.*

Численный состав эффективно работающей группы реформаторов зависит от размера организации. Нередко инициаторами изменений становятся всего два или три человека. В случае успеха преобразований команда, работающая в небольшой фирме или подразделении компании средних размеров, увеличивается до шести человек. Для более крупных предприятий могут потребоваться группы, насчитывающие от двадцати до пятидесяти человек.

Проявляйте бдительность

При формировании группы реформаторов следует безусловно избегать включения в ее состав людей двух типов. Первые отличаются болезненным эгоцентризмом, исключаящим заботу об интересах других людей. Второй тип (я бы назвал их «гадюки») — это те, на кого нельзя положиться, присутствие которых губительно для согласованной работы.

В большинстве организаций люди, занимающие самые высокие должности, обладают гипертрофированным самомнением. И если они не обладают трезвым представлением о собственных слабостях и ограниченных возможностях, если не в состоянии видеть сильные стороны у других, если не могут подчинять свои личные интересы более значительной цели, то их «вклад» в работу команды реформаторов можно уподобить утечке радиации. Когда такой

человек назначен руководителем команды, фирма почти полностью упускает шансы на радикальные преобразования.

«Гадюки» могут принести вреда не меньше, хотя и по другой причине. Они подрывают важнейшую основу командной работы — чувство локтя. «Гадюки» знают толк в интригах и нашептываниях: от них люди узнают друг о друге такое, что делает невозможным нормальное общение.

Среди «гадюк» и эгоцентристов можно встретить очень умных и энергичных людей, в определенных обстоятельствах способных приносить пользу. В силу этого их могут назначать на должности старших менеджеров и рассматривать в качестве претендентов на участие в группе реформаторов. Дальновидные инициаторы перемен обычно различают таких людей и не включают их в команду. Если избежать этого невозможно, то опытные лидеры должны очень зорко присматривать за подобной публикой и вести себя с ней с большой осторожностью.

Существует еще один тип людей, в отношении которых необходимо по меньшей мере проявлять бдительность: это те, кто изначально не стремился работать в команде реформаторов. В организациях, где большинство осознает необходимость перемен, не составит труда убедить людей войти в такую команду, проводящую преобразования. Однако там, где таких «сознательных» маловато, нужно приложить существенно больше усилий, особенно в отношении менеджеров, занимающих ключевые посты, но не желающих руководить изменениями.

Джерри работает финансовым директором подразделения крупной нефтяной компании и безмерно занят. По своей природе он консерватор и более склонен

к управленческой деятельности, чем к лидерству. Призывы к глубоким переменам он, разумеется, воспринимает с подозрением, опасаясь возможности разрушительных последствий и риска. Однако, успешно проработав в компании в течение тридцати пяти лет, Джерри приобрел власть и уважение, с которыми нельзя не считаться. Соответственно этому руководитель подразделения стал убеждать его в необходимости преобразований и в желательности его, Джерри, деятельного участия в них. Шефу пришлось заниматься многочасовыми беседами в течение двух с лишним месяцев. Длительное время наш финансист не соглашался, оправдываясь тем, что для участия в команде у него нет ни времени, ни должных навыков и способностей. Но настойчивость начальника взяла свое, и в конце концов Джерри в команду вошел.

Легко уступить искушению и сбросить со счетов людей, подобных Джерри. Но если они занимают ответственные посты, обладают большим влиянием и пользуются доверием сотрудников, сомнительно ожидать от этой тактики положительных результатов. Довольно часто причина «уламывания» таких, как Джерри, заключается в неготовности работников к переменам. Просто ни он сам, ни те, кто составлял круг его делового общения, не обладают ясным видением назревших проблем и перспектив, открываемых преобразованиями. Раз люди успокоились на достигнутом, вам вряд ли удастся убедить их тратить время и силы для создания команды-победительницы.

Если люди типа Джерри обладают к тому же характером «гадюки» или непомерным самолюбием, то лучше всего убедить их уволиться по собственному желанию или выйти на пенсию. В команде реформаторов этим людям не место, однако оставлять их в компании на прежних

постах попросту опасно. Руководство организаций часто не желает доводить дело до конфликта из-за высокой квалификации таких людей или наличия у них солидной поддержки. Но тогда у них развязаны руки для дискредитации и сопротивления новой стратегии или переменам в корпоративной культуре.

Боясь конфликта, руководители пытаются убедить себя в том, что с Джерри не так все плохо и его можно просто обойти. А позже проклинаят себя за то, что не разобрались с проблемой раньше

В таких ситуациях нужно помнить следующее: пренебрежение решением кадровых проблем во времена относительного благополучия способно вызвать немало трудностей при переходе к глобализованной экономике с ее жесткой конкурентной борьбой и стремительными изменениями.

Создание эффективно работающей команды на основе общности целей и взаимного доверия

Добиться командного стиля работы среди реформаторов можно разнообразными способами. Но какой бы путь вы ни выбрали, необходимо прежде всего установить атмосферу взаимного доверия. Наладить согласованную работу гораздо проще, когда люди доверяют друг другу. Справедливо и обратное утверждение.

К сожалению, во многих организациях доверительной обстановки нет. Сотрудники, чья деятельность протекает в стенах одного и того же отдела или подразделения, склонны проявлять лояльность лишь в собственном коллективе, а к представителям других отделов своей фирмы

относиться с подозрением. Изолированность и ряд других факторов способствуют разжиганию неконструктивного соперничества. Так, инженеры относятся с большой осторожностью к сбытовикам, работники германского филиала американской компании глядят свысока на своих заокеанских «родителей» и т. д. Если людей, чей служебный рост происходил в таких условиях, приглашают работать в группу, призванную преобразовать всю компанию, то достичь командного стиля работы удастся редко из-за выработавшейся ранее подозрительности. На новом месте люди продолжают преследовать свои прежние узкоместнические цели, и это становится барьером на пути необходимых преобразований.

Понимание важности даже одного фактора — доверия — может оказаться крайне полезным при выборе конкретных путей создания команды, способной решать поставленные задачи. Если в ней устанавливаются взаимопонимание, уважение, забота о коллегах и доверие — значит, команду создавали правильно. Если ничего этого нет — ищите свою ошибку.

Лет сорок назад руководители фирм, стремившиеся создавать команды реформаторов, предпочитали использовать для этого встречи в неофициальной обстановке. Они, как правило, дружили семьями. Приходя на званные обеды или празднование Рождества, играя в гольф, они устанавливали отношения, основанные на взаимопонимании и доверии.

Использование межсемейного общения при создании рабочих команд сохранило свою актуальность и сейчас, однако в настоящее время это связано с существенными трудностями. Прежде всего, сказывается дефицит времени. Семейные приемы происходят периодически и изначально

не ставят своей целью формирование команды, тогда как на образование кружка единомышленников может понадобиться лет десять, а то и больше. Кроме того, для такой дружбы удобнее всего, когда работает только муж. Ведь работающим женам также приходится заботиться о своей карьере, однако немногие могут достаточно часто приглашать в гости и сослуживцев мужа, и своих коллег. Наконец, к такому способу формирования команды необходимо приспособливаться. Приходится «усреднять» политические взгляды, стили жизни, хобби, привычки. Человек с другими представлениями стоит перед выбором: подчиниться микросоциальным нормам или выйти из команды реформаторов. В результате в первом случае может сформироваться групповой образ мышления и, как худший вариант, — групповые предрассудки.

При создании команды в наши дни необходимо действовать быстрее, учитывая, что иногда приходится объединять совершенно разных людей и отказываться от «семейной дипломатии». Сообразуясь с новыми реалиями, в наше время для этого, пожалуй, чаще всего применяют совместные поездки с тщательно разработанной программой. Группа, насчитывающая от восьми–двенадцати до двадцати четырех человек, отправляется куда-нибудь на лоно природы на срок от двух до пяти дней. Организаторы ставят четкую задачу: люди должны почувствовать себя участниками единой команды. В это время проводятся как деловые обсуждения и беседы, так и спортивно-туристические мероприятия (например, в горах), но главной целью остается налаживание взаимопонимания и укрепление доверия.

Первые совместные выезды на природу начались в 1970-е годы. Они часто заканчивались безрезультатно,

так как походили на плохие сеансы групповой психотерапии. Впоследствии организаторы стали предлагать больше пищи для ума и для души. Интеллектуальные задачи состояли в подробном изучении отдельных аспектов отраслевого бизнеса, а занятия парусным спортом, например, одновременно служили прекрасной разрядкой и давали возможность крепко подружиться.

Обычно выбираются загородные пансионаты и кемпинги, позволяющие разместить от десяти до пятидесяти человек в течение трех–шести дней. К составлению рабочей программы привлекаются сотрудники фирмы и приглашенные консультанты. Главное внимание уделяется откровенным дискуссиям о деятельности данной организации, ее проблемах и перспективах, которые направлены на выявление всего спектра мнений участников. Обстановка способствует тесным контактам, укрепляющим взаимопонимание. Совместные занятия и отдых дают возможность поверить в товарища, положиться на него.

Правда, такая учеба на лоне природы приносит ожидаемые результаты реже, чем хотелось бы. Вероятно, руководство возлагает слишком большие надежды на эти три дня под одной крышей либо в программе имеются упущения делового или организационного плана. Однако тенденция к совершенствованию этой формы работы видна ясно.

Успешным примером может служить деятельность руководителя подразделения фирмы, выпускающей бытовую электронику, Сэма Джонсона по формированию работоспособной команды реформаторов из десяти человек. В группу входили семь его заместителей, начальник отдела, которому отводилась ключевая роль в преобразованиях, вице-президент компании и сам Джонсон. Приложив массу усилий, Сэм устроил всем недельную поездку, детальный

план которой был разработан заранее. В программе двух первых дней — выезд на природу, разбивка лагеря и активные виды отдыха: альпинизм, парусный спорт и пр. За это время люди должны были ближе познакомиться, ощутить всю важность слаженной деятельности. Три следующих дня они провели в гостинице, где работа велась по жестко установленному графику и заключалась в обработке данных, касающихся конкурентных подразделений и потребителей. По результатам всех обсуждений составлялись письменные отчеты. Режим работы — с половины восьмого утра до семи часов вечера. Команда была разбита на подгруппы, состав которых всякий раз менялся сообразно задаче. Вечернее время с семи до половины десятого было отведено для ужина и отдыха, когда легко завязываются беседы о насущном: служебных перспективах, жизненных планах, личных проблемах. За этими разговорами укрепляется взаимопонимание и начинает формироваться коллективное представление о перспективах отрасли. Когда люди лучше узнают друг друга, сообща решают задачи и обсуждают касающиеся каждого перспективы фирмы, возникает хорошая почва для доверия.

Сэм прекрасно понимал, что эта недельная плодотворная работа — только начало. Поэтому через несколько месяцев он организовал для той же группы еще один трехдневный выезд. Прошло два года, состав группы изменился: люди уходили, приходили и продвигались по службе, и Джонсон запланировал, составил подробную программу и осуществил еще одну встречу вдали от городского шума. В промежутках между встречами, что не менее важно, он провел десятки мероприятий с целью укрепить доверие и сплоченность членов команды, столь необходимые в работе. Появлявшиеся слухи, способные разрушить согласие

в команде, пресекались незамедлительно, и на этот счет проводились разъяснения. Людей, мало знакомых друг с другом, Сэм объединял для работы в других целевых группах. Кроме того, вся десятка участвовала по мере надобности в различных общественных мероприятиях.

ВОПРОС. Легко ли это давалось?

ОТВЕТ. Совсем не легко.

Двое из десяти членов командах оказались личностями крайне своенравными; они никак не могли взять в толк, с какой стати им всем нужно карабкаться куда-то на скалы. Один был настолько загружен, что в отдельные периоды, казалось, не имел возможности участвовать в групповых вылазках за город. Другой был законченным эгоцентриком, которого в группе едва терпели. Когда-то они поссорились и с тех пор испытывали взаимную неприязнь. Несмотря на это, Сэму удалось справиться со всеми трудностями и создать эффективно работающую команду.

Мне думается, успех сопутствовал ему потому, что, энергично стремясь наладить работу своего подразделения, он был убежден в необходимости фундаментальных изменений для успеха своего бизнеса и не верил в возможность перемен без команды реформаторов. Сэм не видел другого выхода, поэтому был вынужден создавать и укреплять доверие в группе и добиваться командного стиля работы. И он добился своего.

Наиболее распространенная причина неудач при создании группы реформаторов заключается в том, что в глубине души руководители не уверены в необходимости преобразований или не видят особой нужды в создании сильной команды, способной направлять ход перемен.

Найти высококвалифицированных сотрудников — не главная проблема при создании такой команды. Если ответственные руководители убеждены, что группа реформаторов должна быть сформирована и работать согласованно, как единый организм, то они всегда найдут компетентных специалистов. Но без настроя на преобразование, даже имея возможности и хороших советников, администрация не предпримет необходимых действий.

Помимо доверия решающее значение для слаженной работы реформаторов имеет общность целей. Только при глубокой заинтересованности всех участников команды в проведении преобразований возможна подлинно командная работа.

Участников «сборной», призванной управлять изменениями, обычно объединяет стремление достичь совершенства, под которым понимают соответствие деятельности фирмы высочайшим мировым стандартам. Меры по повышению эффективности работы, приобретение других фирм и попытки изменить корпоративную культуру часто терпят крах из-за отсутствия стремления к совершенству. В таких командах участники больше заботятся об интересах собственных отделов, подразделений, приятелей или пекутся о личной карьере.

Когда реформаторы доверяют друг другу, выработать общие цели бывает намного проще. Одна из главных причин невнимания к совершенствованию организации заключается в недоверии к «чужим» отделам, подразделениям и даже товарищам по команде. «Игроки сборной» иногда вполне обоснованно опасаются, что стоит им сосредоточиться на интересах потребителей или на сокращении издержек, как работники других отделов расслабятся и затраты на их деятельность стремительно возрастут. Если

обстановка доверия успешно создана, то это значительно облегчит определение и формулировку общих задач. Важно и умение руководить людьми. Настоящие лидеры знают, как нужно воздействовать на человека, чтобы тот смог заглянуть дальше своих сиюминутных интересов.

Как добиться осуществления изменений

Если в команде могут твердо положиться на товарища, если она состоит из подходящих людей, разделяющих общие цели, то у такой команды есть все шансы, чтобы справиться с любыми трудностями (табл. 4.1). Отвечающий этим требованиям союз реформаторов сможет осуществить все необходимые изменения, несмотря на силы инерции. По крайней мере, он будет способен проделать наиболее трудную часть работы, связанную с созданием видения, доведением его до сознания каждого, вовлечением в преобразования рядовых сотрудников, формированием атмосферы доверия к реформам, скорым достижением первых результатов, запуском десятков различных

Таблица 4.1. Создание команды, способной осуществлять преобразования

Подбор людей

- Реформаторы должны обладать прочным служебным положением, разнообразной квалификацией и опытом, пользоваться уважением в коллективе
- Они должны иметь и лидерские и менеджерские навыки; лидерские важнее

Создание обстановки доверия

- Проведение тщательно спланированных выездных мероприятий
- Участие всей команды в многочисленных обсуждениях и других мероприятиях

Разработка общих интересов и целей

- В аналитическо-деловой плоскости
- В области досуга и частной жизни

проектов изменений, контролем за их выполнением и, наконец, укоренением новых подходов в корпоративной культуре.

Как уже отмечалось, при стабильной экономике, олигопольном рынке и меньшей степени глобализации нет необходимости проводить в жизнь все упомянутые меры. Однако тенденции ясны. Мы станем свидетелями новых многочисленных попыток преобразования организаций как сейчас, так и в ближайшем будущем. И если для руководства ими не будут созданы мощные команды реформаторов, то изменения захлебнутся, при этом не удастся избежать массовых увольнений.

5

Видение перспектив и определение стратегии

Представьте себе, что в парке, где расположились три группы отдыхающих по десять человек в каждой, прозвучало штормовое предупреждение. В одной из групп некто обращается к соседям: «Вставайте и следуйте за мной!» Оглянувшись и увидев, что присоединились лишь единицы, он кричит сидящим: «Встать! Кому сказал? Встать немедленно!» В другой группе также слышен чей-то голос: «Нам придется уходить отсюда. План такой: каждый встает и идет к той яблоне. Просьба не бежать и держаться от соседа на расстоянии примерно полуметра. Не забудьте забрать все свои вещи, а когда придете, собирайтесь вокруг ствола. Когда все соберутся...» И в третьей группе находится инициативный человек: «Через несколько минут обещают ливень. Не пойти ли нам к той раскидистой яблоне, под которой хватит места для всех? И сухими будем, и яблочек к ланчу наберем».

Иногда меня изумляет обилие людей, приступающих к преобразованиям в своих организациях и использующих методы, которые поразительно напоминают две первые

схемы поведения: авторитарную и излишне регламентирующую. За последнее столетие оба эти подхода широко использовались на предприятиях преимущественно с сохранением существующих систем, а не для их преобразования с целью улучшения. Когда требуется изменить поведение людей, авторитарный руководитель, если он не наделен исключительной властью, не справится с такой задачей даже в простейшей ситуации. С усложнением организаций данный подход вообще перестает работать. У начальника, не обладающего полномочиями монарха, нет шансов преодолеть всевозможные силы сопротивления. Подчиненные будут либо игнорировать его распоряжения, либо изображать лояльность, на деле саботируя все его усилия. При излишне регламентирующем управлении менеджер подходит к решению поставленной задачи, подробно расписывая действия работников и контролируя их исполнение. Эта тактика в состоянии преодолеть некоторые препятствия, однако требует непомерных затрат времени. Поскольку разработка детализированных планов и доведение их до исполнителей производится слишком медленно, изменения развиваются также неторопливо и вяло. Лишь подход, реализованный в третьей группе, дает возможность преодолеть все консервативные силы, защищающие статус-кво, и осуществить радикальные сдвиги, необходимые для успеха преобразований (рис. 5.1). В основе этой тактики лежит видение перспектив — неотъемлемая черта, присущая всем выдающимся руководителям.

Необходимость иметь ясные перспективы

Понятие *видение перспектив* включает в себя как общее представление о будущем компании, так и более или менее

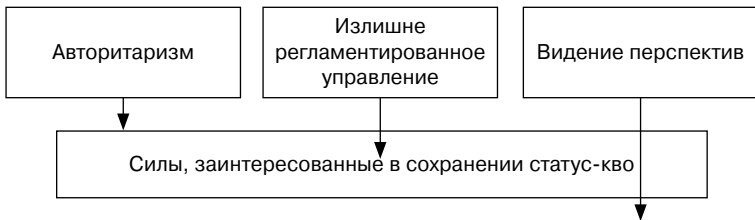


Рисунок 5.1. Видение перспектив — оружие против консерватизма

подробное разъяснение необходимости и желательности такого будущего. В процессе изменений адекватное представление о будущем играет тройную роль. Во-первых, оно ясно очерчивает общее направление изменений, упрощая принятие сотен, а то и тысяч оперативных решений. Для фирмы это то же самое, что для компании отдыхающих из третьей группы в нашем примере возможность спрятаться под яблоней. Во-вторых, видение дает работникам стимулы действовать в нужном направлении, заинтересовывая в конечном результате, несмотря на болезненность первых этапов преобразований. В-третьих, оно облегчает координацию действий тысяч работников (у каждого из которых есть свои особенности), резко ускоряя ее и повышая эффективность.

Важно разъяснять, для чего проводятся глубокие изменения, так как сотрудники часто не согласны с направлением этих изменений или вообще с их необходимостью. Сомневающимся и желающим убедиться в неотвратимости преобразований всегда больше, чем слепо доверяющим. Ясность перспективы и основанная на ней стратегия перемен в состоянии дать ответ на возникающие сомнения. Людям говорят: «Мир меняется, и поставленные нами задачи отвечают тенденциям изменений (далее раскрываются эти тенденции). Мы должны переходить на выпуск новой

продукции, совершенствовать ее качество, приобретать другие фирмы, чтобы идти в ногу со временем». Когда путь ясно виден, не возникает сложностей с принятием решений. Исчезает необходимость бесконечных дебатов о том, рационально ли используются средства (надо ли направить их на приобретение другой компании или на оплату дополнительных торговых представителей), целесообразна ли реорганизация или достаточно ли быстро компания осваивает международные рынки. Нужно просто задать себе вопрос: соответствует ли данное решение перспективным задачам, и ответ позволит избежать многих часов, дней и даже месяцев изматывающих обсуждений.

Точно так же правильное видение перспектив позволяет создать крепкий «тыл для наступления», свернув ненужные дорогостоящие и обременительные проекты, даже если у них имеются влиятельные лоббисты. Высвободившиеся ресурсы можно будет направить на осуществление преобразований.

Вторая важнейшая задача, которую можно решить на основе верного представления о будущем, состоит в обеспечении работников должной мотивацией фундаментальных изменений, идущих вразрез с ближайшими выгодами. Осуществление рационально обоснованной стратегии изменений неизбежно сопровождается в той или иной мере ущемлением интересов людей. Крайне редки случаи, когда коренное улучшение качества жизни дается «малой кровью» (в примере с яблоней каждый должен был пожертвовать своим отдыхом — всего лишь одной минутой ходьбы до дерева). Однако во многих организациях сотрудников вынуждают под угрозой увольнения покинуть удобные и привычные «ниши» комфортного существования, для того чтобы работать с меньшими затратами ресурсов

и приобрести новые навыки и умения. В связи с этим не удивительно, что здравомыслящий человек воспринимает подобные перемены без особого энтузиазма. Обоснованные далекоидущие планы помогут ему преодолеть это естественное сопротивление необходимости (нередко болезненной) заняться новым делом, вселит надежду и даст стимулы трудиться по-новому. Если перспективы определены верно, то, хотя их достижение и потребует определенных жертв, плоды окажутся намного весомее сегодняшних и принесут работнику значительное удовлетворение.

Даже когда компания оказывается перед необходимостью крупных сокращений и отказ работников продолжать преобразования вполне понятен, знание верной перспективы может указать цель, заслуживающую того, чтобы за нее бороться. Человек может рассуждать так: «Сохранение статус-кво приведет нас к банкротству, тогда как в ходе реформ уволят не всех, у потребителей и поставщиков будет меньше проблем, а тысячи семей среднего достатка (являющихся акционерами нашей компании) получают дополнительные выгоды».

В-третьих, общее представление о перспективах сплачивает заинтересованных лиц, эффективно координируя их действия. Единственной альтернативой этому может быть создание томов подробных инструкций или проведение бесконечных собраний, которые потребуют гораздо больше времени и средств. Ясно представляя перспективы, менеджеры и рядовые сотрудники будут способны самостоятельно решать оперативные задачи без постоянных согласований с директором или другими высшими руководителями.

Эта третья особенность знания перспектив часто имеет огромное значение. Когда в изменениях участвует

множество людей, согласование отдельных усилий может влететь в копеечку. Без единого представления о направлении преобразований дело пойдет в тупик из-за непрерывных совещаний и постоянных конфликтов между взаимозависимыми людьми. Если удастся выработать согласованную концепцию перспектив, то сотрудники могут спокойно работать в рамках ограниченной автономии и деятельность одного не будет противоречить усилиям другого.

Сущность продуктивного видения

В слове *видение* слышится нечто возвышенное и мистическое, однако путь к успеху преобразований нередко бывает простым и земным, как в нашем примере: «Вот-вот начнется ливень, давайте укроемся под той яблоней, а заодно наберем яблок к ланчу».

Простота и приземленность концепции будущего отчасти объясняются тем, что она включает в себя одновременно стратегию, план и бюджет, необходимые для успеха преобразований (рис. 5.2). Хотя это только один из многих компонентов довольно сложной системы, важность его велика, ибо он влияет на все остальные. Без ясного видения выработка стратегии потребовала бы многочисленных споров, а принятие бюджета проходило бы по ставшему бессмысленным шаблону, когда в проект годового бюджета закладываются показатели прошлого года, взятые с тем или иным коэффициентом. Более того, если стратегия превосходна, план логичен, но отсутствует правильное видение, то воодушевить людей на работу ради важных перемен оказывается не так просто.

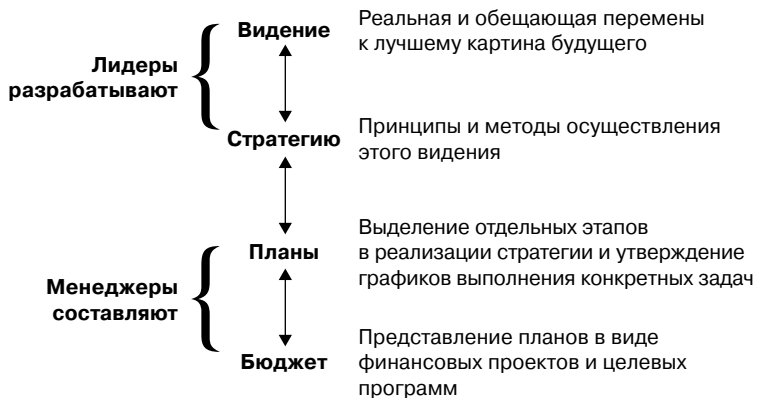


Рисунок 5.2. Взаимосвязь между видением, стратегией изменений, планом и бюджетом

Вне зависимости от степени наглядности и доходчивости любое эффективное видение имеет по меньшей мере шесть важнейших особенностей, которые перечислены в таблице 5.1. Первая особенность заключается в том, что видение описывает будущую деятельность организации или принципы ее построения в отдаленной перспективе. Вторая состоит в том, что оно четко обрисовывает спектр привлекательных шансов, открывающихся перед прямыми или косвенными участниками бизнеса: потребителями, акционерами, сотрудниками. Напротив, следование неудачному видению ведет к пренебрежению долгосрочными законными интересами некоторых групп. Третья особенность — продуктивное видение реалистично. В нем нет ничего от неосуществимых фантазий. Непродуктивные концепции будущего часто обещают немислимые блага. Обоснованные планы на перспективу оставляют простор для инициативы и альтернативных реакций на происходящие перемены. Неудачные концепции иногда оказываются

слишком расплывчатыми, иногда — понятными только специалисту. Наконец, эффективную концепцию, в отличие от неэффективной, не составит труда сделать понятной людям.

Таблица 5.1. Особенности видения реальных перспектив

- *Мысленное представление:* передает общие контуры картины будущего
- *Соответствие желаниям и устремлениям людей:* отвечает коренным долгосрочным интересам работников, потребителей, акционеров и прочих заинтересованных лиц
- *Выполнимость:* включает практические, вполне достижимые цели
- *Сфокусированность на важнейших задачах:* достаточно понятно, чтобы служить руководством в принятии решений
- *Гибкость:* имеет достаточно обобщенный характер, чтобы нашлось место для инициативы и альтернативных решений в зависимости от складывающейся конкретной обстановки
- *Доходчивость:* воспринимается легко. Концепцию будущего можно изложить за пять минут

Воображаемая картина будущего

Что бы вы подумали, прочитав в газете компании следующее: «Принятая концепция будущего предполагает, что в нашей компании будут самые низкие в отрасли зарплаты, товары станут продаваться по наивысшим ценам, а вся прибыль будет распределена между топ-менеджерами и акционерами». Такая утрированная картина воспринимается как оскорбление, однако по сути своей она недалеко от концепций изменений, которые берутся на вооружение некоторыми компаниями. Если бы мы набрались цинизма и убедили себя в правильности подобных преобразований, то действительность показала бы, что этот подход либо вообще не работает, либо возможен на очень короткое время.

Любые программы перестройки не смогут оправдать себя в долгосрочной перспективе, если они не основаны на верной оценке будущего. А оно должно отвечать насущным интересам большинства связанных с компанией лиц: работников, клиентов, акционеров, поставщиков, местных жителей. Обоснованное видение допускает возможность ущерба для некоторых из этих групп ради улучшения дел в будущем, однако оно не может игнорировать ничьих законных долгосрочных интересов. Концепции перемен, допускающие возможность существенных односторонних выгод, обычно принадлежат самым нечестным предпринимателям. Хотя подобные стратегические концепции способны принести успех какое-то время, особенно если во главе дела стоит харизматическая личность, в конечном счете они развращают людей и всегда создают почву для противодействия. В современном бизнесе такие контрмеры следует ожидать от крупных институциональных инвесторов, использующих разнообразные формы нажима на менеджеров; со стороны потребителей, выбирающих других продавцов или затевающих коллективные судебные разбирательства; наконец, от работников, оказывающих пассивное сопротивление переменам, — все это приводит реформы к краху.

Если корпорация строит планы на будущее, не соизмеряя их с положением дел на рынках товаров или услуг, то вред от такой концепции намного превосходит пользу. При наличии выбора — а в большинстве видов товаров в наши дни покупатели имеют выбор — они предпочтут не пользоваться услугами производителей, для которых интересы покупателей не важны. То же самое можно сказать о рынках капитала или рабочей силы. Если у работников или инвесторов есть возможность выбора, то организации, игнорирующие их нужды, идут по гибельному пути.

Нередки случаи, когда команды из вполне разумных людей создают и пытаются осуществить такое видение, где нет места интересам потребителей, сотрудников или инвесторов. В чем причина этого? Я сам был свидетелем того, как руководство подвергалось нажиму со стороны определенных групп в компании, которые имели при этом позиции, близкие к монопольным по отношению к другим группам людей. Например, влиятельный профсоюз требует повышения заработной платы и дополнительных вознаграждений для своих членов. Администрация вынуждена идти на уступки и отнести все издержки на счет потребителей, не имеющих реальной рыночной альтернативы. Или, наоборот, с ростом возможности выбора нужного товара на мировом рынке покупатели согласны приобретать его лишь в случае снижения цены и повышения качества; прижатые к стенке управленцы вынуждены покрывать сокращение поступлений от продаж, снижая зарплаты и урезая привилегии работникам, у которых за спиной нет сильного профсоюза. Временный, но мощный нажим в сочетании со свойством человека оправдывать неразумные или неприглядные действия вынуждают даже умных людей поступать глупо.

Чтобы понять, пригодно или непригодно данное видение, полезно ответить на следующие вопросы.

1. Как изменится ситуация на потребительском рынке в случае реализации концепции изменений? Будут ли те, кто доволен сегодня, в той же мере удовлетворены и завтра? Возрастет ли степень удовлетворенности тех потребителей, которые сегодня довольны лишь отчасти? Помогут ли перемены привлечь дополнительных покупателей? Окажется ли компания по прошествии нескольких лет в состоянии

радикально улучшить свою деятельность и беспокоиться не столько о непрерывном повышении конкурентоспособности продукции и услуг, сколько о реальных потребностях покупателей?

2. Что получают акционеры от реализации нового видения? Останутся ли они довольны? А если у них сейчас имеются претензии, то удовлетворят ли их готовящиеся перемены? В случае успешного осуществления принятого проекта преобразований сможем ли мы с уверенностью ожидать роста доходности капитала по сравнению с альтернативным вариантом?
3. Как разрабатываемая концепция скажется на положении сотрудников компании? Не пострадают ли при этом те, чье положение сегодня вполне удовлетворительно? Сможет ли эта концепция завоевать одобрение тех, кто сегодня открыто выражает недовольство своим положением? Если преобразования удастся осуществить, то дадут ли они дополнительные шансы вашим работникам по сравнению с вашими конкурентами на рынке труда?

За последние десять лет было много написано об установлении «баланса интересов акционеров». Здесь я не буду говорить об этом. Однако концепция, согласно которой наилучший баланс достигается усреднением прибыли на всех участников и выделением каждому его доли, не способна обеспечить глубоким изменениям необходимую поддержку. В борьбе за покупателя, за приток капиталов и рабочей силы требуется нечто большее. При ведении дел необходимо максимально учитывать интересы каждого участника бизнеса. Все менее актуальным становится вопрос: «Что

предпочтительнее: сокращение издержек или совершенствование продукции?» и все более: «Как нам уменьшить затраты и одновременно повысить качество продукции?». Пора отказаться от дилеммы: «Нанимать ли нам высококвалифицированных рабочих и платить им большую зарплату или снижать себестоимость продукции?» и ставить вопрос иначе: «Где мы возьмем высококвалифицированную рабочую силу, способную существенно снизить себестоимость наших товаров?».

НАМ МОГУТ ВОЗРАЗИТЬ: «Ведь добиться этого необычайно трудно!»

НА ЭТО МЫ ОТВЕТИМ: «Еще бы! Именно умение решать такие головоломные задачи отличает компании, добившиеся успеха, от неудачников; и чем дальше, тем больше!»

Выполнимость стратегии

Иногда приходится наблюдать, как компании принимают видение, сулящее множество благ, но не указывающее пути и возможности их получения. Это видение обещает, что самая захудалая компания превратится в единоличного лидера отрасли. Звучит прекрасно, но как этого добиться? Как заурядной компании стать лидером? Что для этого нужно сделать?

Осуществимое видение — это не просто мечты, зафиксированные на бумаге. Чтобы сделать компанию перспективной, концепция должна учитывать необходимые ресурсы и потенциальные возможности. С одной стороны, концепция, ограничивающаяся трехпроцентным годовым ростом производства, никогда не приведет к коренным изменениям в способе мышления людей и к преобразованиям

в компании, которых требуют стремительные перемены в отрасли. Но, с другой стороны, если задачи преобразований покажутся невыполнимыми, в них перестанут верить и исчезнет заинтересованность, необходимая для успеха. Соотношение фантазии и реалий в концепции зависит от способности данной аудитории воспринимать то и другое. Подлинные лидеры обладают необходимым чутьем, чтобы представить честолюбивые замыслы вполне осуществимыми. Я скажу еще об этом в следующей главе.

Осуществимость стратегии означает также, что видение основано на ясном и логичном понимании организации, обстановки на рынках и тенденций конкурентной борьбы — именно здесь стратегия играет важнейшую роль. Стратегия представляет собой логику осуществления данных планов на будущее и дает основные вехи предстоящего пути. Важнейшими тенденциями в современных условиях являются ускорение изменений в отраслях и обострение конкуренции. В силу этого многим американским компаниям потребуется уменьшить ориентацию на внутренний рынок, ослабить централизацию и жесткость иерархических структур, ускорить принятие решений и усилить борьбу с политизированностью — иначе им не добиться ни успеха в торговле, ни существенного роста доходов на вложенный капитал. Плодотворная концепция перспектив и стратегические пути ее осуществления должны учитывать все эти факторы.

За два последних десятилетия расцвела консалтинговая отрасль, оказывающая организациям услуги в вопросах выработки стратегии. Консультанты занимаются сбором разнообразных данных, особенно о рынках и конкурентах, и выступают в качестве советников в решении принципиальных вопросов выбора ассортимента производимой

продукции, а также ее маркетинга и рекламы. Расцвет консалтингового бизнеса недвусмысленно свидетельствует о трудностях, с которыми сталкиваются компании, стремящиеся избавиться от исторических предрассудков, обновить стратегию и трезво оценить шансы на ее осуществление.

Сфокусированность, гибкость и доступность для понимания

Действенные концепции перемен всегда составлены так, чтобы сотрудники руководствовались ими в работе и знали, что важно и нужно, а чего вообще не следует делать. Расплывчатые формулировки, которые люди не в состоянии однозначно интерпретировать, бесполезны. Ни девиз «Стать великой компанией!», ни чуть более конкретный лозунг «Стать лучшей компанией в отрасли телекоммуникаций!» не отражают плодотворного видения. В обоих случаях без ответа остается вопрос, в каких именно аспектах они стремятся к превосходству. Быть может, в изысканности кухни в столовой? Или лучшей парковке для сотрудников?

Бывает и так, что в стремлении быть понятыми некоторые компании заходят слишком далеко. По-настоящему продуктивные концепции сформулированы так, чтобы оставить место для индивидуальной инициативы и непредвиденных изменений.

Многословные заявления с избытком подробностей становятся не только своего рода «смирительной рубашкой», но могут вскоре устареть в нашем непостоянном мире. Если в концепцию приходится постоянно вносить дополнения, то к ней теряют доверие.

Тем не менее возможны разнообразные варианты видения, различающиеся по степени конкретизации. Они как бы располагаются между двумя полюсами (бессодержательной неопределенности и дотошной пунктуальности). При выборе конкретного варианта руководители, имеющие опыт успешных преобразований, часто рассматривают доходчивость как решающий критерий. Даже если концепция будущего соответствует всем вышеуказанным критериям (отвечает коренным интересам участников, хорошо сфокусирована на цели, ставит осуществимые задачи), но написана малопонятным языком, то она бесполезна, так как донести ее смысл до многочисленных сотрудников невозможно. Было бы глупо класть на полку хороший замысел. Но, как мы увидим из следующей главы, сделать понятной массе людей даже простую концепцию будущего бывает чрезвычайно трудно. И все же простота формы — это обязательное условие.

Несколько примеров эффективного и неэффективного видения

Иногда бывает проще рассказать о бесполезном видении, чем о полезном. Вот примеры.

1. Обещание «15-процентного увеличения прибыли на акцию» не может быть плодотворной концепцией. Зная положение дел в различных компаниях, могу утверждать, что одни руководители считают нецелесообразной постановку подобных финансовых задач, другим они представляются невыполнимыми, поскольку не содержат сведений о путях их реализации.

2. Содержимое солидной папки толщиной 10 см, озаглавленной «Программа совершенствования качества», так же неэффективно, как концепция. После прочтения 800 страниц люди чаще впадают в депрессию, чем воодушевляются.
3. Не может быть продуктивным видение, в котором перечисляются абстрактные благие пожелания («Мы выступаем за честность и открытость, за производство надежной и доброкачественной продукции, против загрязнения окружающей среды, за партнерские отношения с сотрудниками и т. д.»). Подобные перечисления умалчивают о путях достижения цели и разочаровывают любого, если он не безнадежный идеалист.

Так каким же должно быть действительно продуктивное видение перспектив? Менеджеры одной американской страховой компании полагают, что в преобразовании фирмы может сыграть свою роль концепция будущего, приведенная ниже.

Наша задача состоит в том, чтобы за десять лет превратить фирму в лидера отрасли. Под достижением лидирующего положения мы понимаем рост оборотных средств и прибыли, внедрение инноваций для удовлетворения нужд клиентов и создание более привлекательных, чем у конкурентов, условий для работы. Чтобы осуществить эти честолюбивые помыслы, потребуется обеспечить непрерывный прирост валового дохода и прибыли более чем на 10% в год. Для этого, безусловно, придется ослабить нашу

ориентацию на рынки США в пользу зарубежных рынков, уменьшить бюрократический элемент и сместить акценты с промышленного производства на оказание услуг. Мы искренне надеемся, что при дружной работе сможем провести указанные изменения и таким путем создадим компанию, которой будут восхищаться акционеры, потребители, сотрудники и местные жители.

Иногда программы, сформулированные столь же кратко, оказываются просто пустыми обещаниями. Однако при повторном чтении цитированной концепции можно увидеть, что она очень информативна. Хотя программа совсем не похожа на подробную директиву, она действительно задает определенную ориентацию тем, что, во-первых, исключает иные возможности (например, превращение в конгломерат, сохранение статуса чисто американской компании, усиление эксплуатации рабочих); во-вторых, обращает особое внимание на то, что требует изменений (в частности, на смещение приоритетов с производства продукции на сферу обслуживания), и, в-третьих, ясно формулирует конкретную цель (через десять лет выйти на первое место в отрасли). Имеется также указание на несомненную желательность планируемых изменений, которыми «...будут восхищаться акционеры...». Кроме того, программа довольно легка для восприятия (она содержит всего чуть больше сотни слов).

Та же самая программа, но в расширенном варианте, содержит три страницы текста, более конкретно рассматривает аргументы в пользу ее реалистичности и обосновывает выбор стратегии. Все содержание трехстраничного документа можно изложить за пять минут. Напомню мое

правило номер один: если вы не в состоянии рассказать слушателю о видении вашей компании за пять минут и заинтересовать его, то вам еще предстоит поработать над концепцией, прежде чем переходить к следующей стадии процесса преобразований.

Приведу еще один пример, где концепция ориентирована на определенный проект.

Видение перспектив, ради которых совершенствуется деятельность нашего отдела, понять нетрудно. Мы хотим сократить затраты не менее чем на 30% и ускорить оперативность реагирования на замечания клиентов по крайней мере на 40%. Это задачи, требующие напряженных усилий, однако по результатам инициативного проекта в г. Остин мы можем утверждать, что они вполне выполнимы при дружной работе. В результате решения задачи примерно через три года мы опередим главных конкурентов и почувствуем улучшения: возрастет удовлетворенность покупателей, вырастут доходы, повысятся гарантии занятости. Тогда мы будем вправе гордиться небывалыми свершениями.

Как и пара рассмотренных примеров, наиболее действенные концепции преобразований, о которых я узнал в последние годы, отличаются следующими особенностями.

1. Они достаточно амбициозны, чтобы вывести людей из привычной колеи. Годовой 5%-ный рост показателей достойной целью не считается; а вот стать лучшим по какому-то показателю — считается.

2. Чаще всего они нацелены на постоянное совершенствование предлагаемой продукции или услуг одновременно с сокращением издержек, что отвечает чаяниям как потребителей, так и акционеров.
3. Они строятся с учетом фундаментальных экономических тенденций, берут на вооружение преимущества глобализации и новейших технологий.
4. В них нет стремления эксплуатировать кого бы то ни было, что дает им весомый моральный авторитет.

Разработка видения

За последнее десятилетие мне приходилось близко наблюдать около десятка компаний, стремившихся создать эффективные концепции изменений. Увиденное привело меня к следующему заключению: построение хорошей концепции требует существенных интеллектуальных и душевных усилий, затрат рабочего времени; это всегда итог труда группы разработчиков, и успех дается нелегко.

Автором первого чернового проекта нередко бывает всего один человек. Такой энтузиаст (им может оказаться и мужчина, и женщина) исходит из собственных опыта и представлений, генерируя комплекс идей, понятных и способных воодушевить людей. Затем эти идеи прорабатываются совместно с командой реформаторов (это характерно для успешных преобразований). В ходе дискуссии первоначальный замысел почти всегда изменяется: что-то отбрасывается, кое-что добавляется, и вся концепция становится более ясной. Я знаю людей, чей подход к данной задаче напоминал своей заорганизованностью процесс

составления официального плана, однако мне не приходилось видеть, чтобы результаты у них были удачными. Разработка видения — почти всегда дело хлопотное, требующее усилий, а иногда — настоящей нервозности.

Расскажу о типичном случае. Генеральный директор компании средних размеров по розничной торговле предложил руководителям отдела кадров и отдела стратегического планирования составить проект видения, основываясь на его идеях. Проект был составлен и вынесен на обсуждение двухдневного выездного совещания менеджеров. Однако в самый разгар работы у большинства участников возникло желание вернуться домой в заснеженный город, несмотря на то что вокруг был чудесный курорт и сияло солнце. Возможно, и сам директор был не прочь сделать то же самое. Дело в том, что поставленный на обсуждение проект вызвал столкновение различных точек зрения, так как члены исполнительного комитета компании придерживались несовместимых мировоззрений. Наибольшие возражения он вызвал у менеджера, чья группа лишалась влияния в случае его осуществления. По крайней мере еще двоим присутствующим предложенный процесс преобразований представлялся слишком неопределенным и аморфным. Сейчас, я думаю, большинство ведущих менеджеров компании сошлось бы во мнении, что результаты дискуссий оказались плодотворными. Однако тогда участники совещания особой радости не испытывали.

Когда разразился конфликт, директор, вместо того чтобы идти на попятную, деликатно, но твердо продолжал следовать намеченному плану. Он использовал весь свой огромный опыт работы с людьми, чтобы страсти не выплеснулись через край. Если бы он обошел две начальные стадии процесса преобразований (внушение неотвратимости

перемен и создание команды реформаторов), то идея совещания оказалась бы дискредитированной. Но в итоге работа привела к признанию необходимости изменений, создала здоровую атмосферу доверия между людьми и породила единое стремление достичь наивысших результатов. Поэтому группа, разрешив многочисленные трудности, оказалась в состоянии справиться с поставленной задачей и приняла рабочую версию документа, внося в него ряд поправок.

Приняв к сведению сделанные на совещании поправки и отдав текст на доработку группе специалистов, директор составил затем вторую версию документа, которую команда руководителей обсуждала еще в течение полугода. После этого документ в третьей редакции был вынесен на обсуждение сотрудников, и в течение четырех последних лет директору пришлось вносить в документ небольшие изменения и улучшения всего два раза.

Трудности в разработке видения могут объясняться по крайней мере пятью причинами (табл. 5.2). Во-первых, несколько поколений талантливых людей были подготовлены к тому, чтобы стать менеджерами, а не лидерами, и они не знали, для чего нужно видение перспектив. Вместо разработки стратегических концепций менеджер обычно занимается составлением планов. Спросите такого менеджера, каково его представление о перспективах фирмы, и он начнет вам рассказывать о текущем плане — о намеченном на июнь начале производства нового вида продукции, о планируемом к сентябрю найму дополнительных сотрудников, о том, что доход после уплаты налогов в этом году должен составить столько-то долларов. Однако одним планом невозможно направлять, объединять людей, воодушевлять их столь же успешно, как с помощью

стратегической концепции. В прошлом мир изменялся медленнее и не было необходимости готовить руководителей к осуществлению изменений в самих компаниях, поэтому такой подготовки и не было. Это еще один пример того, как история работает против нас.

Во-вторых, хотя хорошие стратегические концепции и обладают элегантною простотой, требуемые для их создания данные и процесс их обработки, как правило, простотой не отличаются. Горы бумаг, отчетов, финансовая документация и обработка данных — все это нередко требуется, чтобы изложить стратегическую концепцию на одной странице. А проанализировать такие разнородные сведения могут только люди, даже сверхмощный компьютер здесь не справится.

Таблица 5.2. *Разработка эффективного видения*

- *Первый эскизный проект:* работа над видением часто начинается с перечня предложений единственного человека, в котором отражаются и его личные устремления, и объективные потребности рынка
- *Роль команды реформаторов:* она продолжает работать над эскизным проектом в течение некоторого времени. Иногда над ним трудится более многочисленная группа
- *Важность командного стиля работы:* этап работы над документом в группе всегда протекает с осложнениями, если эта группа не научилась, хотя бы минимально, работать как единая команда
- *Значение логического и интуитивного мышления:* на всех этапах разработки видения требуются как аналитические способности, так и мощное творческое воображение
- *Извилистый, сложный характер процесса:* работа над созданием образа будущего далека от прямолинейности — приходится то наступать, то отступать, отклоняться то влево, то вправо
- *Временные рамки:* новое видение невозможно создать в ходе одного совещания. Для такой работы нужны многие месяцы, а иногда и годы
- *Конечный продукт:* процесс работы над видением проясняет направление движения в будущее. Концепцию отличают привлекательность для большинства сотрудников, осуществимость, способность служить руководством к действию, гибкость (возможность внесения частичных изменений) и доступность для понимания (может быть изложена примерно за пять минут)

В-третьих, чтобы выполнить задачу, необходимы как трезвая голова, так и чуткое сердце. Большинство менеджеров получили традиционное академическое образование (для этого потребовалось учиться в течение семнадцати, а то и более лет), в силу чего могут мыслить достаточно логично. Однако воспринимать должным образом чаяния и побуждения людей многим из них не под силу. Тем не менее все эффективные концепции будущего основываются прежде всего на ценностях и уже потом на логическом анализе данных. Поэтому необходимо, чтобы принципы, заложенные в основу концепции, находили отклик и понимание в команде реформаторов. Следовательно, разработка видения не может быть просто стратегической задачей по оценке объективных возможностей и организационного потенциала. Процесс требует постоянного поддержания контакта с людьми — знания сотрудников, их нужд и забот. Самому разработчику аналитический подход может представляться вполне плодотворным. И все же, если он не владеет самоанализом или самооценкой, то задача может оказаться невыполнимой и не раз испортить ему настроение.

В-четвертых, если в группе реформаторов командный стиль работы не утвердился, то местнические настроения способны превратить создание видения в бесконечные препирательства. Однажды я оказался свидетелем двухгодичных попыток договориться об основных положениях видения среди реформаторов одной компании по производству компьютеров. Если подсчитать все время, затраченное на официальные заседания и обсуждения в кулуарах, то результат будет ошеломительным. Однако им так и не удалось решить задачи создания рациональной концепции, хотя именно ради этого была создана группа. Камнем преткновения оказалось то, что лишь несколько

человек в команде реформаторов искренне стремились достигнуть цели, тогда как остальные участники (а их было большинство) преследовали узкие интересы своих собственных подразделений.

Наконец, если в группе не понимают, что время не терпит, его никогда не хватит, чтобы завершить дело. Такой «команде» с трудом удастся выкроить пару часов для совещания, а текущая работа движется медленно. Люди и заметить не успеют, как пройдет год, не принеся реальных результатов. Ощущая постоянный нажим со стороны руководства, группа вынуждена выдавать сырую работу и переходить к следующим задачам. Когда дела ведутся таким образом, подготовленная концепция ненамного отличается от существующего положения дел или содержит бодрые обещания, которым не верит даже большинство разработчиков. Если концепция перспектив недоработана, не ставит кардинальных задач или не пользуется широкой поддержкой, то это скажется самым пагубным образом на ходе изменений.

Из-за неприятностей и конфликтов, сопровождающих разработку видения, многие стремятся спихнуть это дело как можно скорее. Такое приходится наблюдать часто. Задолго до того, как участники группы по проведению преобразований получают необходимые возможности для обдумывания задач, вживания в проблему, обсуждений с коллегами и придут к определенным выводам, скороспелая концепция уже становится достоянием публики в виде развешанных на стенах девизов и текстов в рамках. Когда такое случается, процесс преобразований неизбежно страдает.

Необходимо запомнить: брать на вооружение непродуктивную концепцию — еще хуже, чем обходиться без

нее вообще. Попытки осуществить недоработанную концепцию часто оборачиваются для людей массой проблем. А ведь пустые обещания, не подкрепляемые делами, способны породить опасные иллюзии. Работники, уверенные, что строят здание на солидном фундаменте, внезапно обнаружат, что фундамент провалился, здание обрушилось и все их усилия пошли прахом. Когда они так или иначе узнают, что причиной тому было преждевременное прекращение работы над видением, их наверняка охватит глубокое разочарование относительно всех преобразований. А с циниками вам вряд ли удастся успешно провести изменения.

Я уже говорил об этом раньше, но стоит повторить: за каждую незавершенную стадию процесса изменений вам в дальнейшем придется расплачиваться вдвойне. Не создав предварительно достаточно прочной основы, вы в один не самый прекрасный день увидите крушение попыток изменить курс компании. Тогда вам придется вернуться назад и начать все сначала. Для третьей стадии (разработка видения и стратегии) это означает затрату значительного времени на создание удовлетворительной и завершенной концепции. Имеет смысл относиться к этому как к инвестированию, причем важному, в создание лучшего будущего.

6

Пропаганда НОВОГО ВИДЕНИЯ

Грамотное видение может оказаться полезным, даже если его понял только ограниченный круг высших руководителей. Однако во всей полноте созидательная способность видения будущего раскрывается, когда оно становится доступным большинству занятых на предприятии работников, порождая единое представление о выдвигаемых задачах и путях их решения. Если заинтересованность в преобразованиях разделяется большинством, то видение содействует укреплению мотивации и улучшает координацию совместных усилий.

Добиться того, чтобы сотрудники поняли и приняли новое направление, всегда бывает непросто, в особенности на больших предприятиях. В этом деле постоянно ошибаются даже умнейшие менеджеры самых известных компаний. Они либо проводят разъяснительную работу в явно недостаточном объеме, либо не умеют делать ее должным образом. В любом случае итог одинаков: преобразования застопориваются.

Два примера неудачной разъяснительной работы

По словам руководителя отделения одной телекоммуникационной фирмы, в прошлом году группа сотрудников разработала концепцию изменений, при этом было потрачено достаточно много времени на ее популяризацию среди персонала. В итоге если из штаб-квартиры направиться на производственные участки, то можно услышать: «Концепция? Видение? А что это такое?» Нетрудно объяснить кажущееся несоответствие между затраченными усилиями и результатами. С точки зрения старших менеджеров, они действительно очень много работали над пропагандой концепции будущего. На ежегодном совещании по стратегическому планированию этой теме отводилось драгоценное время. В газете компании опубликовали три или четыре статьи. Один из топ-менеджеров потратил немало времени на изготовление видеоролика для работников. Общие вопросы преобразований выносились на повестку дня заседаний исполнительного комитета не менее двенадцати раз. Если начать дотошно расспрашивать менеджеров низшего звена, то они признают, что им кое-что приходилось слышать о преобразованиях, но ведь всего не упомнишь! Главная причина тому — их перегруженность информацией, причем все, что относится к новой стратегической концепции, составляет лишь небольшую ее часть. «Кажется, это что-то о клиентах и партнерских отношениях. Не так ли?» А от более откровенных сотрудников вы услышите: «Две недели они пережевывали одно и то же, что назвали очень красиво — “новое видение”. А кончилось все тем, что назначили каких-то болванов, которые повели дела так, будто и понятия не имеют об этом новом видении».

А вот еще один пример, хотя плохой, но отнюдь не редкий. На пропаганду видения затрачено много средств и усилий, однако люди ее не восприняли. Смысл концепции следующий: «Наша цель состоит в превращении в первую в мире подлинно транснациональную фирму, работающую на стыке достижений сфер массовых коммуникаций и информационных технологий. Мы хотим подняться над национальными границами и взять на вооружение новую стратегическую парадигму». Как ни напыщенно это звучит, здесь таятся интересные мысли. Однако, к сожалению, даже при частом повторении такая формулировка укладывается в голове с большим трудом.

Почему такое случается? Свою роль здесь могут играть неудачи первых трех стадий процесса преобразований. Если в коллективе не удалось достичь дружного настроения на перемены, то работники без интереса воспринимают информацию о новом облике будущего. Если команда реформаторов действует неправильно, то следует ожидать трудностей как с созданием соответствующего меморандума, так и с его популяризацией. Если сама концепция слишком неопределенна или содержит негодные идеи, то предлагать ее людям окажется задачей не из легких. Но даже если три первые стадии успешно преодолены, реформаторы могут часто сталкиваться с проблемами, связанными с беспрецедентным масштабом задачи. Сделать так, чтобы сотни, тысячи или даже десятки тысяч человек восприняли концепцию будущего и убедились в ее правильности, необычайно трудно.

Для тех, кого готовили только для административной работы, распространение видения и связанных с ним изменений может оказаться особенно трудным. Менеджеры привыкли строить работу, исходя из вертикальных

отношений с подчиненными и вышестоящим начальством, и обычно не учитывали более широкий круг заинтересованных лиц, тогда как необходимо, чтобы именно эти прочие люди поверили в предлагаемую концепцию. Для управленца наиболее привычна и проста рутинная задача доведения до работников конкретного задания; гораздо сложнее иметь дело со стратегией изменений ради нового образа будущего. Разумеется, всему можно обучиться, но на это потребуется масса времени и усилий. Удастся ли обучиться самому главному — ясному пониманию сущности проблемы и путей ее решения?

Масштабность задачи

Неудачи в пропаганде перспективных планов часто связаны либо с ограниченностью интеллектуальных возможностей рядовых работников, либо с общечеловеческой склонностью к консерватизму и, соответственно, с нежеланием знать что-либо об изменениях. Эти факторы действительно влияют на дело, но не они главная причина неудач. Разработка концепции преобразований часто требует от команды реформаторов сотен часов работы по сбору и обработке данных, обсуждению вариантов и принятию решений. Я неоднократно наблюдал, как ведущие руководители испытывали серьезные затруднения при необходимости просто и ясно изложить концепцию изменений, хотя на разработку самой современной версии были затрачены месяцы труда. Быть может, причина заключается в недостатке интеллекта? Вряд ли. В нежелании что-либо менять? Пожалуй. Но коренная причина, мне кажется, состоит в сложности самого процесса.

Для восприятия нового видения от человека требуется затратить как умственные, так и душевные усилия. При этом возникают десятки вопросов: «Что сулит это будущее мне, моим друзьям, организации, где я работаю? Существуют ли альтернативы, возможно, более предпочтительные? Если мне придется переквалифицироваться, то справлюсь ли я с новой работой? Понадобится ли жертвовать чем-нибудь ради осуществления этих перспектив? Смогу ли я на такие жертвы пойти? Готов ли я поверить тому, что мне говорят про путь в будущее, или другие просто ведут игру, преследуя собственные цели, возможно, за мой счет?».

Одна из главных причин трудности процесса разработки концепции перспектив заключается в том, что руководители команды по реформированию сами должны ответить на все возникающие вопросы. Для этого требуются время и многочисленные контакты с другими людьми. Интеллектуальная сторона задачи достаточно сложна, однако она по силам консультанту по вопросам стратегии. Эта проблема на фоне других нередко кажется незначительной. Но эмоциональная сторона задачи создания видения таит в себе много трудностей: необходимо освободиться от власти прошлого, отказаться от альтернативных вариантов, быть готовыми на жертвы, научиться полагаться в важных вопросах на других людей и т. д. Однако, едва решив труднейшую задачу создания видения, разработчики нередко начинают действовать так, словно к этому времени все в компании, как один, всё понимают и не испытывают никаких сомнений в способе реализации изменений. В результате капли информации о видении пропадают в потоках всей остальной коммуникации, ей не уделяют должного внимания и вскоре забывают о ней (рис. 6.1).

1. Общий объем переданной одному сотруднику информации в течение трех месяцев составляет 2 300 000 слов или цифр
2. Однократное изложение видения за трехмесячный период составляет в среднем 13 400 слов и цифр (таков суммарный объем получасовой речи, отчета о совещании продолжительностью один час, 22,3 заметки в 600 слов для корпоративной газеты, шести-семи докладных записок по 2000 слов)
3. $13\,400 / 2\,300\,000 = 0,0058$. Информация о перспективах изменений составляет лишь 0,58% от всех поступающих сотрудникам сведений



Рисунок 6.1. Неудача в пропаганде изменений: как эта концепция теряется в текучке дел

Почему даже талантливые руководители иногда не умеют пропагандировать изменения? Отчасти в этом виновата старомодная привычка пренебрегать интересами подчиненных: «Мое дело — управлять, а ваше — работать. Я и не жду, чтобы вы поняли нашу программу, даже приблизительно». Более серьезная причина недостаточной информированности сотрудников состоит в том, что руководители не видят реальной альтернативы: «Неужели следует давать всем десяти тысячам сотрудников те же задачи, какими приходится заниматься нам? Это несерьезно».

Многих останавливает масштабность самой пропагандистской задачи: «На создание концепции перспектив фирмы разработчики затрачивают около 150 часов. Пусть мы затратим только одну пятую от этого времени

на популяризацию. Это составит 30 часов рабочего времени на каждого из, допустим, 10 000 работников. Если один час работы обходится в \$14 на зарплату плюс \$6 на выплату премиальных, то в сумме это должно составить $\$20 \times 30 \times 10\,000 = \6 млн. Немногие компании могут позволить себе дополнительный расход \$6 млн».

Так как же решить проблему пропаганды видения? Для успешных преобразований можно сформулировать семь правил, которых следует придерживаться на данной стадии (табл. 6.1).

Таблица 6.1. *Важнейшие правила эффективного распространения концепции изменений*

- *Простота:* необходимо полностью избавиться от употребления профессионально-технического жаргона
- *Использование метафор, аналогий и примеров:* какой-нибудь словесный образ может заменить текст в тысячу слов
- *Разнообразие средств агитации:* хороши любые совещания, крупные и малые, докладные записки и выпуск газет, обсуждения на официальных и неофициальных мероприятиях, если они помогают распространить суть концепции
- *Неустанное повторение:* идеи глубоко усваиваются, когда люди имеют возможность слышать их многократно
- *Личный пример:* если ответственные работники своими действиями подрывают концепцию изменений, то ущерб от такого поведения перевешивает совокупный эффект прочих форм пропаганды
- *Разъяснение кажущегося несоответствия действий провозглашенному курсу:* действия руководства, расходящиеся с объявленной концепцией изменений, подрывают доверие ко всей разъяснительной работе
- *Желание понять друг друга:* двусторонний обмен мнениями всегда полезнее пассивного восприятия информации

Доступность изложения

От простоты и ясности изложения концепции будущей деятельности компании зависят затраты времени и усилий, необходимые для ее эффективного распространения.

Целенаправленную информацию, не содержащую узко-профессиональную терминологию, легко распространять в крупных коллективах, причем это обойдется дешевле, чем тиражировать какое-нибудь заумное и многословное сообщение. Составители речей, напичканных технической и административно-деловой терминологией, идут по порочному пути, порождающему в людях недоумение, подозрения и отчуждение. Мысль, выраженная просто и откровенно, выглядит элегантно и лучше воспринимается.

Простота и откровенность в передаче концепции состоят в умении сочетать предельную ясность мысли и недюжинную смелость. Здесь уместно вспомнить древнюю мудрость: «Будь у меня побольше времени, написал бы я тебе письмо покороче». Очень трудно выразить мысль понятно и кратко. Простота исключает также возможность обмана, ведь к технической терминологии часто прибегают в защитных целях. Убогость мыслей, лишенная цветистых одежд, очевидна всем. Если суть нарочито усложненной мысли изложить просто, то ее автор тут же становится намного уязвимее для критики — в этом причина нежелания переходить на понятный всем язык.

Приведу примеры разных формулировок одной и той же концепции.

ВАРИАНТ 1. Наша задача состоит в сокращении средней продолжительности ремонта изделий; по этим показателям мы должны опередить всех основных конкурентов в США и за их пределами. Аналогичным образом изменены целевые задания по средней продолжительности разработки новых видов продукции, ускорению выполнения заказов и других операций по обслуживанию клиентов.

ВАРИАНТ 2. Мы намерены добиться абсолютного превосходства в отрасли по сокращению продолжительности обслуживания покупателей.

Для любых видов деятельности характерно формирование профессиональной терминологии. Это происходит отчасти из-за необходимости восполнить соответствующий пробел в языке общего пользования, отчасти специальный язык служит средством достижения кастово-профессиональной обособленности. Употребление профессионального языка вполне оправданно в общении между специалистами, но в разговоре с другими людьми употреблять непонятные термины — значит озадачить собеседника. Большинству организаций приходится иметь дело как с собственными работниками, так и с внешними клиентами (среди них — потребители и поставщики). Эти люди представляют десятки различных специальностей (инженеры-механики, бухгалтеры, маркетологи, менеджеры). Всякий раз при обращении к такой смешанной аудитории переход на профессиональный жаргон для кого-то будет оправдан, а для кого-то — нет. Одни ощутят свою сопричастность происходящему, но большинство окажется в замешательстве, почувствовав отстраненность от событий. Следовательно, в массовой пропаганде глубоких изменений не должно быть места профессиональному жаргону. Иное дело, когда специалисты (скажем, бухгалтеры) общаются между собой.

Возьмем еще два примера того, как можно по-разному изложить одно и то же видение будущего.

ВАРИАНТ 1. Ослабив власть бюрократических структур, мы предоставим наиболее опытным и умелым работникам

возможности улучшить индивидуальное обслуживание клиентов с нестандартными запросами.

ВАРИАНТ 2. Мы намерены изъять из употребления ряд устаревших инструкций для сотрудников, чтобы предоставить им дополнительное право выбора наилучшего способа работы с нашими покупателями.

Использование метафор, аналогий, примеров

Я знаю многих руководителей, высказывавшихся примерно в таком духе: «Наша компания — большая и сложная, и мы не можем за короткое время и на простом языке довести до сотрудников здоровое видение будущего». Эти деятели явно не понимают того, что метафоры, аналогии, примеры или нехитрый образный язык обладают огромными возможностями быстро и эффективно рассказать о сложных идеях. Разберем пример.

ВАРИАНТ 1. Нам необходимо сохранить преимущества крупномасштабного бизнеса. Вместе с тем мы намерены уменьшить бюрократизацию фирмы и ускорить принятие решений. Благодаря этому нам удастся удержать прежних и приобрести новых клиентов в условиях высококонкурентного и жесткого делового окружения (35 слов).

ВАРИАНТ 2. Проявляя заботу о потребителе, мы должны меньше походить на слонов и больше — на дружелюбного тиранозавра (15 слов).

Почему было предложено походить именно на этого ужасного хищного ящера? Это может показаться странным, однако применительно к электронной компании, взявшей его своей эмблемой, данный образ наполнен

глубоким смыслом. Отрасль пережила взрывоподобное обострение конкуренции. Ежемесячно мелкие фирмы терпели банкротство, а многие крупные несли убытки. Правление компании пришло к выводу: чтобы выжить, следует действовать гораздо агрессивнее. Высказывали предложение использовать для торговой марки эмблему тигра, однако из-за внушительных размеров компании от этой мысли пришлось отказаться. Кроме того, если компании удастся достичь оперативности и первоклассного качества в обслуживании клиентов, то для эмблемы лучше подойдет зверь покрупнее. Так возникла мысль о тираннозавре, трансформированном в радушного продавца.

Если бы большинство управляющих и работников компании предпочли в качестве эмблемы слона, то изложение концепции перемен с упоминанием отвратительного тираннозавра оказало бы воздействие, обратное ожидаемому. Но произошло как раз наоборот. В силу малоопытных психологических причин большинству людей пришлось по душе идея назвать компанию именем «царя динозавров». Этот образ помог людям избавиться от страхов в связи с предстоящими переменами.

А вот еще один пример изложения концепции.

ВАРИАНТ 1. Мы хотим предлагать покупателям больше товаров экстра-класса, отличающихся своеобразием и узнаваемых всеми. Их разработка и производство уже запланированы. Эта продукция будет продаваться по значительно более высоким ценам и приносить существенно большую прибыль (32 слова).

ВАРИАНТ 2. Мы стремимся к тому, чтобы по имиджу наша компания все меньше походила на Fiat, приближаясь к концерну Mercedes (18 слов).

Если бы сотрудники этой компании предпочитали «фиты» «мерседесам», такой девиз прозвучал бы впустую. То же самое было бы, окажись они жителями затерявшейся в горах азиатской деревушки, которые ни разу не видели ни той, ни другой машины. Однако сотрудники знали толк в машинах. Эта простая фраза из 18 слов отличается емкостью содержания и рассчитана на эмоционально окрашенное восприятие.

Когда слова обращения найдены правильно, они способны крепко запомниться, даже если на человека обрушиваются сотни других сообщений. Профессионалы рекламы умеют безошибочно подобрать нужные фразы и образы, чтобы составить фирме требуемый имидж. Обладание ученой степенью в технических, экономических, физико-математических или других науках не гарантирует успеха в решении этой задачи. Тем не менее всякий может призвать на помощь специалистов. И большинство людей, как я убедился на собственном опыте, овладевают на практике образным способом передачи мыслей, облегчая слушателям их понимание.

Использовать самые разные трибуны

Новое видение распространяется наиболее эффективно, когда для этого применяются разнообразные средства: производственные совещания, неформальные беседы, докладные записки, газеты, плакаты. Когда одно и то же сообщение приходит, например, по шести различным каналам, у него повышаются шансы быть услышанным и остаться в памяти; человек уже воспринимает его не только разумом, но и через подсознание. Сведения, приходящие по одному из каналов, дают ответы на некоторые из возникших

вопросов, дошедшие по другому каналу — на ряд других и т. п.

Пропаганда видения не является исключением из правила, что за все нужно платить. Встречаются компании, затрачивающие уйму денег на его распространение, но большинство из них просто засоряют дорогостоящие каналы коммуникаций массой бесполезной информации. На ежегодных управленческих совещаниях примерно треть вопросов вносится в повестку дня скорее по традиции, чем в силу действительной необходимости; некоторые ораторы стремятся просто потешить тщеславие; бывают вопросы, при обсуждении которых просто теряется время. Большинство печатных органов компаний либо имеют развлекательный характер, либо удовлетворяют чью-нибудь потребность в публичном признании, либо наполнены столь бессовестной пропагандой, что от нее покраснели бы даже те, кто некогда редактировал газету «Правда». По крайней мере 10% личных разговоров в стенах компании каждый день вращаются вокруг баскетбола, новых кинофильмов или гольфа. Освободите немного времени от этой шелухи — и у вас появится достаточно места для важной и притом бесплатной информации.

Многократное повторение

Даже самые умело составленные воззвания могут не заинтересовать слушателя, если он их услышит всего один раз. Мы получаем огромное количество всевозможных сведений, поэтому чтобы на сообщение о перспективах компании обратили внимание, оно должно чем-то выделяться среди массы других. Кроме того, невозможно рассмотреть все возникающие вопросы за одно обсуждение.

Следовательно, эффективность восприятия информации почти всегда зависит от ее повторения.

Сопоставьте два следующих сценария: в случае А новое видение излагается на ежегодном совещании менеджеров, где ему посвящены три доклада; на ту же тему написаны три статьи в газете компании. Итого: шестикратное возвращение к одной и той же теме за полугодовой период. В случае Б решено, что каждый из двадцати пяти администраторов фирмы в разговорах будет не менее четырех раз в день касаться планов преобразований. Когда генеральный директор Хайроу проводит совещание по итогам выполнения месячного плана, на которое собираются двадцать топ-менеджеров, он обращается с призывом при принятии любого решения исходить из принципов нового видения и каждый раз перечисляет эти принципы. Когда Глория со своими подчиненными анализирует показатели деятельности, она оценивает их на соответствие задачам начатых преобразований. Когда Иан проводит своего рода пресс-конференцию на заводе, на первый вопрос он отвечает так: «На ваш вопрос могу ответить: да, согласен. Но позвольте объяснить почему. Концепция, определяющая наши преобразования, состоит в...» Итог таков: двадцать пять топ-менеджеров фирмы, обращаясь к теме четыре раза в день, в течение полугода так или иначе напомнят людям о концепции изменений 12 000 раз. Итак, в случае А о концепции будущего вспоминают 6 раз, в случае Б — 12 000 раз.

Во всех примерах успешных реформ руководство неустанно обращалось к сотрудникам с разъяснениями концепции, чтобы помочь им в преодолении затруднений при решении конкретных задач и проблем психологического характера. Это не было связано с тем, что отдел по связям

с общественностью начал осуществлять план пропаганды нового видения. Просто десятки менеджеров на всех уровнях иерархии стали рассматривать любое будничное дело через призму концепции перемен. Только при наличии такой непрерывной двусторонней связи руководители могут без труда найти подходящие поводы еще раз поговорить о целях изменений. Этот способ связи позволяет учитывать особенности и запросы конкретных людей или производственных групп.

Уилли с тремя сотрудниками, направляясь на совещание, проходят мимо висящего на стене плаката, посвященного программе совершенствования качества. Указывая на плакат, Уилли обращается к спутникам: «Как вы думаете, достаточно ли это понятно? Что вам говорит этот плакат?» В конференц-зале присутствуют Фрэнсис и пятнадцать ее сотрудников, а собрание посвящено финансированию какого-то проекта. По окончании доклада она задает выступающему вопрос: «Простите, а как согласуются ваши требования с программой совершенствования деятельности фирмы? Насколько я понимаю, программа предполагает, что...» В помещении кафетерия Тодд отвечает на вопросы коллег. Всего их собралось около двухсот человек. Его спрашивают: «Так вы думаете, что в будущем возможно увеличение занятости?» — на что он отвечает: «Если нам удастся реализовать нашу стратегическую концепцию, то ответ будет, безусловно, положительным. Вполне ли понятна вам сама концепция? Верите ли вы в возможность ее осуществления?»

Длинные речи не нужны: достаточно фразы здесь, нескольких предложений там, пары минут в перерыве между заседаниями, пятиминутного резюме по окончании совещания, мимолетных упоминаний о новом видении,

прозвучавших в выступлении. Вместе взятые, эти краткие напоминания образуют целый массив нужных сведений — именно это, как правило, необходимо для победы в битве за умы и души людей.

Руководить собственным примером

Часто собственное поведение руководителя оказывается наиболее действенным способом дать подчиненным представление о новом курсе. Если руководящие кадры компании (не важно, пять это человек или пятьдесят) отдают все свои силы осуществлению перемен, то работники обычно проникаются проблемой быстрее, чем если бы прочли сотню заметок во внутреннем информационном бюллетене. Когда они видят, что топ-менеджеры сами живут согласно провозглашенной концепции преобразований, то тревожные сомнения в реальности обещанного, подозрения в том, не дурачат ли их, рассеиваются словно туман.

Рассмотрим такой пример: в программе преобразований крупной авиакомпании центральное место занимает улучшение обслуживания пассажиров. Всегда, когда на имя генерального директора приходит жалоба от клиента, тот в течение 48 часов лично отвечает на нее. Затем причины недовольства пассажира и меры по их устранению рассматриваются на всех уровнях компании. Итог: по данным независимой аудиторской фирмы, 90% работников авиакомпании при опросе смогли объяснить стратегию изменений и около 80% утверждали, что верят, что топ-менеджеры всерьез нацелены на перемены.

Рассмотрим другой пример: в одной европейской компании, известной масштабами производства, проводились

реформы, направленные на «уплощение» аппарата управления и удаление «жирка» бесприбыльных структур и процессов. Почти одновременно с обнародованием нового курса был ликвидирован целый уровень на самом верху административной иерархии — вице-президенты. Кроме того, компания объявила о планах 50%-ного сокращения аппарата штаб-квартиры и наметила осуществить это в течение 18 месяцев за счет досрочного ухода на пенсию сотрудников, а также сокращения числа рабочих мест. Вскоре консультационная фирма провела опрос сотрудников, который показал высокий процент рядовых сотрудников, которые правильно поняли направление перемен в компании.

Рассмотрим еще один пример: перед неким генералом стоит задача довести до сведения крупной организации, что оборонный бюджет урезают и нужно сокращать издержки. И теперь в командировку он отправляется не на специальном самолете C-12 с военно-воздушной базы Эндрюс, до которой надо добираться на вертолете Blackhawk со взлетно-посадочной площадки на крыше Пентагона. Вместо этого он, спустившись в цокольный этаж здания Пентагона, берет билет на метро за 80 центов и доезжает до вашингтонского Национального аэропорта, откуда автобус довозит его прямо до терминала; далее наш генерал садится на самолет коммерческой авиалинии и летит до места назначения в салоне второго класса. Молва о способе его путешествий распространяется очень быстро.

Подобное поведение обычно называют «руководить собственным примером». Замысел здесь прост. Давать обещания легко, труднее подкрепить их делом. Настроенные скептически люди с особым недоверием относятся к словам, поэтому нужны действия, чтобы убедить их.

Однако несоответствие между словом и делом означает величайшую дискредитацию идеи изменений. Руководитель подразделения Салли О'Рурк неустанно повторяла каждому из своих 1200 сотрудников, что именно скорость принятия решений должна стать отличительной особенностью их организации. Когда же одному из производственных менеджеров потребовались капитальные ассигнования, она потратила девять месяцев на то, чтобы удовлетворить его запрос; а тем временем конкурентам удалось захватить львиную долю нового и быстрорастущего сегмента рынка. Некий Джон Джонс, генеральный директор компании, без устали твердит где только возможно о необходимости сокращения издержек. Тем не менее проводимая по его поручению реконструкция офисного помещения обходится в \$150 000. Вице-президент Гаролд Роуз без конца разглагольствует о совершенствовании обслуживания покупателей. Но вот потоком начинают поступать жалобы на новую продукцию, а *The Wall Street Journal* открывает журналистское расследование. И «радетель» интересов покупателей стремится прежде всего выгородить собственную продукцию.

Резюмируем: наибольший ущерб доверию работников к планам перемен наносят поступки руководителей, которые действуют вразрез с концепцией изменений. Из этого правила вытекают важные следствия: 1) пока руководители не станут воплощать своим поведением новые идеи, убедить сотрудников в их справедливости и привлекательности не так просто; 2) даже если пропаганда новых идей продвигается успешно, необходимо постоянно держать в поле зрения поведение топ-менеджеров, чтобы обнаруживать и незамедлительно устранять расхождения их слов и поступков.

Давайте откровенно говорить об отклонениях от курса

Недавно я посетил банк, в котором осуществлялась крупная программа по сокращению расходов в рамках единого плана преобразований. Сотрудников крайне огорчали любые попытки менеджеров снять с себя часть общей ноши; их обостренная чувствительность не удивляет. К сожалению, подобные примеры встречаются сплошь и рядом.

В то время как целевая группа одной корпорации день и ночь работала над увеличением производительности труда, ее правление продолжало арендовать для нужд руководства шесть самолетов. То в одном, то в другом отделе сотрудников увольняли десятками, а топ-менеджмент продолжал заседать в помещении правления, обставленном по-королевски. В целях экономии средств в некоторых территориальных подразделениях компании запретили отмечать Рождество, но все правление во главе с директором отправилось в Лондон на совещание, для чего был целиком зафрахтован самолет.

Когда мне приходится обращать внимание на подобные противоречия, одни руководители изображают недоумение, а другие начинают с пеной у рта защищаться: «Чего же вы хотите? Чтобы мы ободрали со стен всю облицовку, и правление стало похоже на захудалую контору?», «Шесть раз мы оценивали оправданность каждой из сторон деятельности и пришли к выводу, что аренду самолетов нужно сохранить. У нас есть несколько далеко расположенных заводов, до которых можно добраться только на самолете. Неужели вы всерьез полагаете, что люди, с головой погруженные в дела, должны сначала ехать в аэропорт, дожидаться там регулярного рейса, а прилетев, пересаживаться

на местный авиарейс, после чего добираться еще два часа наземным транспортом?», «Один из пунктов принятой программы перемен — намерение придать нашему бизнесу международный характер; именно поэтому необходимо сделать правление корпорации более глобализованным. Вот почему местом нашего совещания был выбран Лондон. Неужели наше правление должно знать состояние дел только в Америке?».

Руководителей раздражают проблемы целесообразности приобретения частных самолетов, мебели из красного дерева и заграничных командировок, потому что они сами не знают, как просто их разрешить. Разумеется, никто из них не желает вызывать повышенное недоверие у подчиненных, однако большинство не видит разумных оснований к продаже шикарной штаб-квартиры, прекращению аренды самолетов и лондонских командировок: «Да, мы действительно наводили справки о том, как продать особняк правления, однако в любом варианте убытки от сбоя в управлении и транспортных расходов, связанных с переездом, окажутся значительными. Так как же нам быть?» Иногда оправданны именно решительные действия — избавиться от всего излишнего. В других случаях в этом нет практического смысла. Тогда следует прямо обратиться к людям и честно рассказать о том, в чем причина затруднений. Например, можно сказать так:

В связи с сокращением издержек производства, которое проводится сейчас в фирме, непростительно для любого из нас заниматься расточительством. Особенно нетерпимы предметы роскоши. С учетом этого принято решение о неоправданности сохранения офисных помещений с дорогостоящей

мебелью, предназначенных для руководства. Однако в настоящее время продажа головного офиса компании и переезд в апартаменты поскромнее принесли бы большие убытки, чем сэкономленные на этом средства. Мы продолжим искать пути устранения излишеств, которые привели бы к эффективному сокращению издержек и не потребовали значительных затрат.

Осмеяние скептиками — таков удел откровенных и честных обращений руководства. Если большинство сотрудников настроено недоброжелательно по отношению к управляющим, то такие обращения не помогут. Но для сотрудников, стремящихся доверять родной компании, подобные обращения обычно много значат. Благодаря им укрепляется доверие и растет надежда на лучшее, что, в свою очередь, облегчает ознакомление людей с планами перемен.

ВОПРОС. Почему такие откровенные обращения можно услышать очень редко?

ОТВЕТ. Такие случаи происходят все чаще и чаще.

Величественный стиль управления, когда менеджер напоминает сытого и важного барина, все более становится достоянием прошлого. В мире стремительных перемен, где необходимо бороться за лояльность работников, руководители, не способные наладить контакт с подчиненными, лишены шансов превратить свои компании в сильных конкурентов на рынке. Поскольку каждый из нас сталкивался с ситуациями, в которых успех обеспечивало сокрытие нежелательной информации, а иногда и прямая ложь,

мы все испытываем некоторый скепсис при виде попыток добиться доверия работников. Но будущее — за честным отношением к сотрудникам.

В компаниях, где преобразования прошли успешно, руководство всегда стремилось разрешать проблему противоречий между словами, обещаниями и делами. Если добиться этого не удавалось, то ситуацию стремились разъяснить просто и честно.

Важно не только слушать самому, но и быть услышанным другими

Из-за трудностей пропаганда изменений может выродиться в шумную рекламную кампанию. Обратная связь со слушателями игнорируется и задевается чувство собственного достоинства работников, которым отведена роль пассивных исполнителей. При успешных изменениях такое почти не наблюдается, поскольку поток информации является двусторонним и отражает стремления каждой из сторон.

Мне много раз приходилось наблюдать, как команда реформаторов оказывалась не в состоянии адекватно сформулировать концепцию изменений. Некоторым работникам были очевидны слабости программы перемен, и они, возможно, смогли бы их устранить, располагая необходимой информацией. Поскольку никто не стремился учитывать мнения рядовых сотрудников, ошибки разработчиков не исправлялись на ранних стадиях и обнаруживались только в ходе реализации проекта. В одном случае отсутствие обратной связи обошлось крайне дорого, так как фирма приобрела ненужное программное обеспечение и «железо» для отдела продаж. Полдюжины торговых представителей, молодых и разбирающихся в компьютерах,

мгновенно увидели бы просчеты в концепции информационного обеспечения. Но никто им заранее не сообщил об этих планах, и они увидели новое оборудование, когда его уже доставили. За исправление ошибки пришлось заплатить неоправданно высокую цену!

В деле популяризации концепции изменений взаимный обмен мнениями абсолютно необходим. Это помогает разрешить вопросы, возникающие в процессе преобразований. Разумеется, очень важно, что сотрудников информируют просто и понятно, не уставая повторять основные мысли. Важно также, что сведения приходят из разных источников и не противоречат друг другу, а руководители собственным примером подтверждают сказанное ими. Но нельзя упускать из виду, что человеку свойственно (особенно если он получил хорошее образование!) сначала критически оценить обещанное и только потом уверовать в него. Критическая оценка предполагает возможность задавать вопросы, высказывать сомнения и обсуждать их. Именно это и происходит в коллективе, когда предложенная концепция изменений разработана в узком кругу реформаторов.

Инициаторы перемен не всегда стремятся поддерживать двусторонний контакт с остальными сотрудниками из опасения излишних расходов. Такая логика просто близорука: какую бы сумму ни пришлось затратить на пропаганду, все равно для налаживания двусторонней связи с сотрудниками потребуется как минимум вдвое больше средств. Реформаторы справедливо считают, что нельзя позволять каждому желающему вновь проделывать ту же работу, которую сделали они, но при этом забывается такая форма агитации, как привлечение максимального числа менеджеров к обсуждению текущих вопросов — уже

в свете предстоящих преобразований. Этот способ позволяет высказываться самим и выслушивать мнения других; дискуссии могут возникать по самым разнообразным вопросам и не потребуют заметных расходов. Проводится ли собрание, посвященное началу производства новой продукции, — потратьте пять минут на разговор о предстоящих переменах; встретились с кем-то в коридоре — не поленитесь напомнить о них; выступаете с речью — завершите ее ответами на вопросы, это займет всего десять минут. А по действительности эти минуты не уступят много часовым докладам.

Являясь инициаторами изменений, мы иногда избегаем бесед с публикой из страха перед тем, что концепция не выдержит испытания временем. Причины такого страха понятны, но об этом можно лишь сожалеть.

Если работники не убедятся в справедливости предложенного им плана преобразований, то не удастся осуществить и две следующие стадии этого процесса (делегирование полномочий и достижение скорых результатов). В этом случае сотрудники не смогут воспользоваться преимуществами, которые дают им новые полномочия; не станут они также тратить силы и время ради получения скорых результатов. Еще хуже вариант, при котором концепция перемен, разработанная на низком профессиональном уровне, принимается сотрудниками к исполнению. Как и при ошибочном использовании информационных технологий, здесь нужно ждать неблагоприятных последствий — бесполезной растраты драгоценного времени и ресурсов, которая ведет к ухудшению положения людей.

В двустороннем потоке информации имеется одна малоприятная особенность: благодаря обратной связи вы

однажды внезапно узнаете, что идете по неверному пути и что вся концепция перемен нуждается в переработке. Однако уколы самолюбия и дополнительная работа над концепцией представляют собой меньшее зло, чем следование по более легкому, но ошибочному пути либо по такому пути, по которому никто кроме вас не желает двигаться.

7

Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

Один из руководителей бросил недавно такую фразу: «Случись мне еще раз услышать от кого-нибудь о повышении роли сотрудников — ей-богу, я заткну ему глотку!» Его привело в ярость то обстоятельство, что выражение стало настолько расхожим, что звучит где надо и где не надо. «Его используют, чтобы продемонстрировать благонадежность, — продолжал он, — повторяют, словно молитву. Когда кто-нибудь, словно соловей, заливается о предоставлении сотрудникам самостоятельности, о делегировании полномочий, я спрашиваю его, как он это себе представляет. В ответ обычно слышу что-то нечленораздельное или на меня начинают смотреть как на безнадежного глупца».

Несколько лет назад я, может быть, согласился бы с таким неприятием этой идеи. Сейчас, однако, уже не смогу. Я не являюсь приверженцем новомодных словечек

и тем не менее считаю: безусловно заслуживает внимания мысль развязать сотрудникам руки, расширить их полномочия, особенно в наше время, когда нарастают темпы перемен.

Изменения в сфере бизнеса требуют соответствующих перемен в деятельности организаций. Существенные преобразования в жизни компаний редко удается осуществить без массового участия работников. Если сотрудники чувствуют себя отстраненными от участия в управлении делами компании, то у них либо не возникает желания содействовать преобразованиям, либо отсутствуют возможности для этого. Таким образом, становится очевидной необходимость расширения круга лиц, обладающих властными полномочиями.

Когда первые четыре стадии реформ успешно пройдены, это уже дает достаточно много для массового вовлечения персонала в управление. Несмотря на осознание сотрудниками неотвратимости перемен, наличие приемлемой концепции, разработанной командой реформаторов, и информированности работников о планах преобразований и их реальности, многочисленные препятствия способны заблокировать участие сотрудников в преобразовательской деятельности. Задача пятой стадии — максимально устранить помехи к предоставлению значительным группам работников необходимых полномочий для участия в преобразовательской работе.

Важнейшими преградами, с которыми чаще всего приходится вести борьбу, являются формальные структуры, недостаточная квалификация сотрудников, кадровые и информационные преграды, а также консерватизм части руководства (рис. 7.1).



Рисунок 7.1. Препятствия к наделению работников полномочиями, необходимыми для широкого участия в программе изменений

Устранение организационных препятствий

Рассмотрим в качестве примера австралийскую компанию по оказанию финансовых услуг. Ее новый президент добивается, чтобы работники компании прочувствовали необходимость перемен, для руководства преобразованиями создает группу реформаторов из менеджеров высшего звена и оказывает ей поддержку в разработке нового направления деятельности, стержнем которого должен стать высочайший уровень обслуживания клиентов. Идея замысла проста: оснастить фирму сервисными возможностями, которые не только позволили бы завоевать солидную долю австралийского рынка, но и обеспечили успех в конкуренции на новых рынках в Азии. Пропагандистские усилия команды реформаторов позволяют убедить работников в правильности выбранного направления развития. При

виде дружной поддержки, которой работники встречают выдвинутые инициативы, топ-менеджеры приходят к выводу, что наиболее трудная часть пути преобразований, возможно, уже пройдена. По всей видимости, именно этим объясняется утрата бдительности.

Спустя два года раздосадованная группа топ-менеджеров пытается обнаружить, в чем заключалась их ошибка. Кажется, делалось все, что нужно. Сотрудники фирмы посещали клиентов по всему региону, содействовали введению новых систем измерения удовлетворенности потребителей, выступали с речами, поддерживающими обращение высшего руководства, в котором освещались планы нового сервисного обслуживания, совместно с консультантами заново проектировали модели продукта и набор предлагаемых услуг, которые наилучшим образом отвечали требованиям рынка. Но войска, некогда рвавшиеся в бой, на сей раз не стремились выступать в поход. На то имелись свои причины.

При анализе этой неудачи было установлено следующее. Многие сотрудники искренне стремились поставлять клиентам продукцию и услуги наивысшего качества и предпринимали такие попытки на деле. Однако организационная структура компании приводила к такой фрагментации ресурсов и распылению полномочий, что предоставление потребителям новых финансовых продуктов оказалось практически невозможным. Например, требовалось, чтобы персонал четырех различных функциональных подразделений слаженно работал в тесной координации друг с другом. Но когда работники попробовали создать смешанные бригады с участниками из разных подразделений, ориентированные на обслуживание клиентов, они столкнулись с практически непреодолимыми в их условиях трудностями. Влиятельные организационные структуры

незаметно тормозили и блокировали работу смешанных команд десятками изоциренных способов. В результате своевременная доставка потребителям новых сервисных услуг стала фактически невозможной. Работники жаловались непосредственным начальникам, но в ответ выслушивали рекомендацию изменить персональные привычки, как того требует работа в команде. Если работники догадывались, что виновата организационная структура, то слышали от менеджеров всевозможные отговорки вроде той, что изменить структуру невозможно по многим причинам, что такие действия не приведут к желаемым результатам или потребуют слишком много времени. Лишенные возможности активно участвовать в событиях, сотрудники пришли к выводу о тщетности новых попыток.

Тогда генеральный директор напрямую поставил перед менеджерами вопрос об актуальности структурных изменений и захотел услышать их мнение. Соображения управляющих свелись к следующему.

1. Осуществить программу изменений с помощью простых решений невозможно.
2. При подборе людей допущены кадровые ошибки, для исправления которых потребуется много времени.
3. Менеджеры среднего звена трудились не покладая рук над поставленными задачами и в данный момент истощены морально и физически.
4. Не существует легких способов решения подобных структурных проблем.

В каждом из этих мнений была доля истины. В частности, вошло в привычку увеличение продолжительности

рабочей недели. Однако ключевые менеджеры среднего звена были обеспокоены в первую очередь необходимостью сохранения собственных функциональных подразделений, где они могли бы действовать, словно феодалы бароны. При этом многочисленные свидетельства полезности реорганизации в расчет не принимались. Как часто случается при осуществлении изменений, открытых противников реформирования не было и лишь несколько менеджеров действительно занимались проволочками. Но повлиять на них было нелегко, отчасти вследствие их убежденности в собственной правоте и незаменимости для компании.

Одним из типичных бюрократов был Колин. Проработав 25 лет, он прекрасно понимал преимущества функциональной организации, в которую он вложил столько времени и сил. По какой бы из различных схем ни проводилась реорганизация, полагал он, она не только приведет к ликвидации его отдела и резкому сокращению объема работы, но и сократит некоторые выгоды, которые Колин получал от традиционной структуры. Если бы Колин разобрался во всех тонкостях новой стратегической концепции, то ему пришлось бы признать, что потери, неизбежные при организационной перестройке, оказались бы для его отдела не столь значительными. Но он воспринял концепцию как утопический проект с невысокими шансами на осуществление (по его оценке, один против четырех). И так, на одной чаше весов находились очевидные и безусловные потери, тогда как на другой лежали туманные и маловероятные выгоды, возможные только в будущем. Ясно, почему он предпочел тактику проволочек. В результате компания сохранила прежнюю организационную структуру, которая систематически блокировала усилия работников претворить в жизнь новое видение.

Структура компании не всегда оказывается значительным препятствием в деле преобразований, по крайней мере на первых стадиях; тем не менее мне известно немало случаев, когда именно она становилась тормозом для перемен, лишая людей возможности участвовать в них (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Как организационные структуры подрывают стремление к переменам

Возможности, открываемые планом стратегических перемен	Блокирование изменений организационными структурами
<ul style="list-style-type: none"> • Нужды потребителя ставятся на первое место • Рядовые сотрудники расширяют сферу ответственности • Компания резко увеличивает производительность и снижает издержки производства • Все процессы значительно ускоряются 	<ul style="list-style-type: none"> • Распыление ресурсов и ответственности, требующихся для производства продукции и оказания услуг • Среди менеджеров среднего звена велико число несогласных с изменениями и замедляющих их • На содержание многочисленных сотрудников штаб-квартиры требуются значительные средства, и эти люди постоянно иницируют дорогостоящие мероприятия и программы • Мощные автономные структуры обходятся без постоянного обмена информацией с другими подразделениями, что приводит к торможению развития

Пример австралийской фирмы по предоставлению финансовых услуг — не редкость. Программы изменений, ориентированные на интересы потребителя, часто терпят неудачу, пока не преобразованы структуры компании, безразличные к нуждам потребителей. В качестве другого характерного примера можно привести одну электроэнергетическую компанию. Согласно принятой концепции преобразований, ее сотрудникам, имеющим дело непосредственно с клиентами, предполагалось предоставить

существенно расширенные полномочия. Но на пути изменений встала организационная структура, отличающаяся излишней дробностью и неоправданной концентрацией полномочий у менеджеров среднего звена. Всякий раз, когда сотрудники пробовали действовать согласно стратегической концепции, их решения подвергались уничтожающей критике, а исполнение блокировалось многочисленной группой этих менеджеров: «А вы учли такое-то обстоятельство?», «Сначала вы должны были отдать проект на утверждение Джона!», «Понимаете ли вы, какими последствиями грозит ваше решение?». Как и следовало ожидать, через некоторое время большинство энтузиастов капитулировали и вернулись к привычным методам работы.

Всюду, где своевременно не удалены организационные препятствия, существует риск, что активные сотрудники разочаруются в идеях преобразований, а это сделает безрезультатными все усилия, направленные на изменения. Если такое случится, то даже при удачно проведенной реорганизации в людях иссякнет запас энергии, необходимый для освоения новой организационной структуры в целях выполнения программы перемен.

Отчего это происходит? Иногда мы настолько привыкаем к одной и той же организационной схеме, которая была пригодной на протяжении десятилетий, что не желаем видеть альтернатив. Часто люди, отдавшие своей организации личную преданность и опыт, опасаются ухудшения перспектив служебного роста в случае изменений. Иногда старшие менеджеры, понимая необходимость организационной перестройки, не желают входить в конфронтацию с менеджерами среднего звена или коллегами своего ранга. Впрочем, условия для проведения перемен порой недостаточно хорошо подготовлены. Средний слой управленцев

охотно пополняет ряды противников структурных изменений, если эти люди не успели прочувствовать неотвратимость перемен, если команда реформаторов не демонстрирует преданности делу, если концепция изменений недостаточно продумана или не пользуется доверием.

Обеспечение необходимой подготовки

Около 20 лет назад я познакомился с одной отличающейся передовыми взглядами компанией по производству комплектующих для автомобилей. В то время она предпринимала попытки осуществить фундаментальные изменения в организации производства, стремясь оторваться от ближайших конкурентов. Задолго до того, как другие фирмы начали сокращать численность управляющих среднего звена и предоставлять рядовым работникам возможность выполнять управленческие функции, эта компания уже сформулировала собственное представление о том, как данный подход способен повысить качество продукции и снизить издержки. Разумеется, не обошлось без многочисленных ошибок (пионеры в любом деле не обходятся без этого), однако команде реформаторов удалось построить и ввести в эксплуатацию завод в сельской местности на юго-востоке США. Прослойка менеджеров среднего звена была сильно сокращена, а одной из ведущих производственных структур стала бригада рабочих — все это явно опережало свое время. Оборудовать завод и запустить производство оказалось непросто, но не это главное. Менеджеры решили, что главные трудности позади, когда предприятие вышло на 70% от проектной мощности. В этом они и ошиблись.

Производство удалось довести только до 75% от установленных заданием показателей; далее оно перестало

расти, что было неприемлемо по экономическим соображениям. В среде рабочих назревало недовольство. В одной из заводских команд произошла драка. Некоторые менеджеры стали открыто выражать сомнения: неужели рабочие способны сами управлять производством? Профсоюз выступил с попыткой примирения, но к нему прислушались лишь немногие из агрессивно настроенных рабочих. В правлении предприятия раздавались голоса, призывавшие покончить с новым способом организации производства, не дожидаясь, пока события выйдут из-под контроля.

Как случается довольно часто, лишь немногие на заводе смогли понять причины проблемы, тогда как остальные не воспринимали их разумные доводы. Руководитель заводской администрации рассказывал потом едва ли не каждому, что лучшее объяснение провала с выходом на проектную мощность высказал один молодой специалист по кадрам (впоследствии его анализ лег в основу соответствующего распоряжения руководства). Суть сказанного этим молодым человеком такова:

Мы приняли на работу 200 человек, включая менеджеров и рабочих, и поставили их в ситуацию, с которой никто из них раньше не сталкивался. К нам пришли люди со сложившимися в результате многолетней практики привычками, причем у тех, кто старше, эти привычки были более устоявшимися. И вот оказывается, что здесь их прошлый опыт — ни к чему, а в некоторых случаях просто вреден. Многие наши рабочие поднаторели в изоциренном искусстве уклоняться от ответственности. Никто из них четко не представляет, как нужно эффективно действовать на производстве, работая в команде.

Большинство наших менеджеров, обладая стажем работы от пяти до тридцати пяти лет, хорошо усвоили, что их обязанности состоят в принятии решений и не предполагают передачу полномочий другим. На заводе проводились занятия на тему работы в новых условиях. Однако их оказалось катастрофически недостаточно. Большинство из нас было кровно заинтересовано в успешном налаживании производства на новом заводе. Поэтому мы работали не покладая рук, стремясь запустить производство. Таким путем мы в известном отношении явно пытались скрыть недостаток требуемых навыков. Но это не могло продолжаться долго. Мы выдохлись, и неудачи породили раздражение.

При реализации масштабных проектов совершенствования деятельности компаний часто проявляется проблема неготовности работать в новых условиях. Конечно, в связи с этим открываются подготовительные курсы, но они дают слишком мало, потому что либо проводятся несвоевременно, либо на них учат совсем не тому, что требуется. Наивно ожидать, что работники смогут изменить привычки, сформированные за долгие годы и даже десятилетия, пройдя пятидневную переподготовку. Обычно им даются рекомендации технического порядка, но не советы о том, как следует себя вести в новых условиях и какими навыками общения должен обладать сотрудник, чтобы это по-новому организованное производство заработало. Работников обычно приглашают на курсы, перед тем как они приступят к новым обязанностям. Однако когда у них в работе возникают проблемы, требующие постороннего совета, никакая консультационная служба не действует.

Я думаю, чаще всего мы попадаем в эту ловушку по двум причинам. Во-первых, заблаговременно не прорабатываются такие вопросы, как требуемые в новых условиях деловые качества будущих работников, их взаимоотношения, уровень знаний и профессиональных навыков и отношение к своим обязанностям. Во-вторых, руководители могут достаточно хорошо представлять себе, какие именно работники им потребуются, но, начав считать затраты (времени и денег), хватаются за голову. Допустимо ли посылать 10 000 человек на двухдневные подготовительные курсы или расходувать \$3 млн на организацию и проведение курсов?

Во всем мире в середине 1980-х годов наиболее результативно прошли преобразования всего в двух европейских авиакомпаниях. Там не побоялись направить десятки тысяч сотрудников на двухдневные занятия по повышению квалификации и отважились выделить на это миллионы долларов. Руководство обеих компаний стремилось воплотить в жизнь новые представления об обслуживании пассажиров, для чего было необходимо существенно изменить навыки и умения персонала. Без этого реализация стратегической концепции и конкретных планов оказалась бы крайне затруднена. Другой пример: датская консультационная фирма великолепно справилась с организацией двухдневных курсов. Устроители не стремились дать исчерпывающие ответы на все возникающие проблемы, связанные, в частности, с поведением на работе и уровнем требуемой квалификации. Вместо этого в лекциях и на семинарских занятиях преподаватели приводили наглядные примеры того, насколько окупается поведение, девиз которого «Все для клиента!». При этом польза от такого подхода к работе не только для потребителей, но и для работников

(для которых она не ограничивалась только служебными достижениями) представлялась весьма доходчиво. Поэтому именно подготовительные курсы могут стать решающим побудительным фактором для развертывания инициативы сотрудников по реформированию своих организаций. Так к концу процесса переподготовки обеим авиакомпаниям удалось значительно укрепить свои позиции в конкуренции за пассажира.

Как видно из примера с авиакомпаниями, обучать людей должному отношению к работе нередко оказывается не менее важно, чем повышать их профессиональную подготовку. За последний век миллионы работников привыкли быть хорошими исполнителями и не стремиться к дополнительной ответственности; этому содействовали и руководство компаний, и профсоюзы. Многие из этих людей не откликнутся на призыв: «Теперь, обладая всеми правами, вы можете действовать. Так действуйте!» Одни просто не поверят в такую возможность, другие расценят это предложение как ухищрение эксплуататоров, а третьи откажутся, сомневаясь в собственных силах. Чтобы преодолеть закостенелые предубеждения, работнику необходимо на собственном опыте убедиться в наличии альтернативы. Возможность этого ему и дают курсы обучения.

Я не вижу оснований для того, чтобы каждая организация, осуществляющая преобразования, тратила миллионы на переподготовку кадров. В некоторых случаях большие средства выделять вообще не нужно, поскольку планы преобразований не предполагают существенных изменений в квалификации и стиле поведения работников. Часто удается добиться превосходных результатов, если построить обучение нетрадиционно, исходя из конкретных задач,

и обойдется это вдвое или втрое дешевле. Но я продвигу опасность формального подхода к занятиям, который может отбить у слушателей охоту активно участвовать в преобразованиях. Например, часто лектор начинает свой курс с обращения к слушателям не отрывать его от темы вопросами, а сидеть и записывать, вместо такого, например, вступления: «Мы хотим, чтобы у сотрудников в будущем были более значительные права. Вас пригласили на наши курсы для того, чтобы вы смогли правильно воспользоваться этими правами».

Организуя обучение, руководители должны отчетливо представлять себе, что на данной стадии преобразований оно будет полезно только в случае хорошего соответствия поставленным задачам. Ну а пустая трата средств или обращение с работниками компании словно с малыми детьми никогда не принесет результатов.

Приведение функциональных систем компании в соответствие со стратегической концепцией

— Мы сделали все согласно вашим рекомендациям, — сообщил мне один из менеджеров, — но персонал продолжает оказывать сопротивление реформам.

— Отлично, — ответил я ему, — расскажите подробнее.

— Мы изрядно потрудились, прежде чем разработали замечательную концепцию преобразования фирмы. Идеи этой концепции мы довели до каждого, применив все возможные средства пропаганды. За последний год мы провели реорганизацию и выстроили подразделения так, чтобы они полностью соответствовали новой концепции. Где это было необходимо, работники получили переподготовку.

Потребовались огромные затраты времени и энергии, но мы сделали что хотели.

— Так в чем же дело?

— Слишком многие до сих пор продолжают работать по старинке, — посетовал менеджер.

— В чем вы видите причину этого?

— Мне начинает казаться, что в этом проявляется консервативная природа человека, не желающая перемен.

Тогда я задал такой вопрос:

— Если бы вы вдруг выиграли в лотерею десять миллионов долларов, неужели вы отказались бы получить эти деньги?

— Вы меня разыгрываете?

— Но факты всегда говорят о том, что при выигрыше крупной суммы жизнь человека круто меняется.

— Ну и что?

— Да то, что вы бы не отказались от перемен.

— Ну да, разумеется, — сказал он, — возможно, не всякие изменения безоговорочно встречаются в штюки.

— Когда же, в таком случае, люди принимают изменения?

— По-видимому, когда они убеждаются, что эти изменения соответствуют их интересам.

— Скажите, а удастся ли вашим кадровым службам проводить в жизнь концепцию изменений так, чтобы перемены отвечали этим интересам?

— Вы спрашиваете о работе с персоналом?

— Я имею в виду систему показателей, по которым оценивается деятельность сотрудников и подразделений

фирмы; систему оплаты труда; критерии для продвижения по службе; соблюдение принципа преемственности в руководстве. Соответствует ли положение дел в этих вопросах вашему видению?

— Пожалуй, не во всем.

Ближайшее рассмотрение деятельности отдела кадров продемонстрировало следующее.

- Показатели оценки эффективности работы не учитывали удовлетворенности клиентов, несмотря на то что это один из важнейших моментов в новой концепции.
- Уровень зарплат и премий устанавливался главным образом по безошибочности действий работника; внедрение полезных новшеств существенной заслугой не считалось.
- Решения о повышении в должности принимались на основе субъективной оценки. К тому, как движутся преобразования, они имели в лучшем случае косвенное отношение.
- Поиск новых работников и прием их на работу производились так же, как десять лет назад, и лишь отдаленно соответствовали задачам преобразований.

Кроме того, более подробное выяснение обстоятельств свидетельствовало о том, что имеющиеся в распоряжении управляющих информационные системы не претерпели существенных изменений и не отвечают задачам преобразований; прежним оставался процесс стратегического планирования, учитывавший прежде всего оперативную финансовую информацию и уделявший совершенно

недостаточное внимание положению на рынках и проблемам конкуренции.

Пока процесс преобразований не дошел до середины из-за дефицита времени, сил, а возможно, и средств, еще не возникают условия для проведения всех намеченных изменений. Например, препятствия, коренящиеся в организационной культуре, необычайно трудно устранить до тех пор, пока не завершены все проекты, из которых складываются преобразования. Только тогда сможет проявиться существенное улучшение показателей деятельности компании. Несколько проще изменять существующие системы, но если бы вы попытались устранить все несоответствия между ними и стратегической концепцией, то потерпели бы неудачу. До тех пор пока в компании не появилось заметных краткосрочных достижений, у команды реформаторов едва ли найдутся решимость и энергия, чтобы действовать дальше. Если же глубинные мотивы поведения людей и присущие данной системе процессы идут вразрез с новым видением, вам необходимо брать быка за рога. Попытки обойти проблему способны убить энтузиазм в тех, кто загорелся, и грозят сорвать весь процесс изменений.

ВОПРОС. Часто ли функциональные системы организаций, в особенности кадровая, вступают в конфронтацию с переменами?

ОТВЕТ. К сожалению, гораздо чаще, чем можно было предполагать.

Согласно сложившейся практике, сотрудники отделов кадров нередко ограничиваются сугубо бюрократическими функциями. Такая практика часто идет наперекор

намерениям реформаторов и приводит к необходимости изменить стиль работы этих сотрудников, что далеко не просто. Однако я все чаще встречаю примеры того, как сотрудники кадровых служб, проявляя ясность мысли и твердость характера, вместе с реформаторами участвуют в проведении преобразований, исходя из общих требований стратегической концепции. Иногда они действуют без поддержки со стороны линейных менеджеров или даже собственных коллег по отделу кадров. Их решимость питается искренней заботой о благополучии работников, которое может сильно пострадать из-за неумелых преобразований.

Когда администраторы доставляют хлопоты

Кажется, до Фрэнка не доходит то, о чем ему говорят. А ему неоднократно говорили, что компанию стремятся обновить, потому что опыт других фирм отрасли показал, что реформы способны принести значительную прибыль. Но он не желал ни на йоту менять свой стиль руководства — а это был административно-командный стиль, парализующий всякую инициативу и творческий дух так же быстро, как углекислый газ гасит пламя. При анализе его распоряжений закрадывалась мысль, уж не получил ли он ученую степень за умение лишать людей возможности проявить инициативу. «Это мы уже пробовали!» — вновь и вновь говорил он приходившим к нему с предложениями. «Вам необходимо уметь прогнозировать все возможные последствия, как положительные, так и в особенности отрицательные», «У нас нет времени на то, чтобы заниматься вашим проектом. Будьте добры исполнять мои распоряжения!», «Да, вы, несомненно, говорите любопытные вещи,

только, знаете ли... Нет, нет, пожалуй, не стоит рассылать вашу докладную записку; нет необходимости людям знакомиться с такой информацией», «Марта, в следующий раз, прежде чем предпринять что-нибудь, пожалуйста, обязательно согласуйте это со мной».

Фрэнк возглавляет отдел, где трудится сотня человек. Волны перемен разбиваются о дверь его кабинета и отступают. Немногие его сотрудники отваживаются участвовать в программе модернизации компании — Фрэнк всеми средствами стремится предотвратить это. Большинство же не желают рисковать. Одни пробовали, но пасовали перед консерватизмом упрямого начальника. Другие, как и Фрэнк, просто не понимали необходимости изменений. Третьи осторожны и предпочитают просто выполнять распоряжения босса.

В глазах фанатиков-реформаторов Фрэнк — зловещая фигура, но в действительности он не столь уж плох. Как и все мы, он в значительной степени таков, каким сформировал его жизненный опыт. Фрэнк начал осваивать навыки руководства в условиях господства административно-командного стиля. Он действовал теми же методами, и это приносило плоды — продвижение по службе шло успешно. Привычки укоренились, и сложился определенный стереотип руководителя.

Если бы трудности в работе с Фрэнком возникали по каким-то конкретным вопросам, то разрешить их было бы намного проще. Но дело обстояло иначе. Его стиль управления представлял собой сплав десятков взаимосвязанных привычек, каждая из которых была головоломкой для всех, кто стремился к переменам. Вздумай он изменить хотя бы одну из этих привычек, давление остальных возвратило бы его к прочно утвердившемуся стереотипу. Чтобы

идти в ногу со временем, ему нужно было сразу отказаться от всего комплекса привычек, а это не менее трудно, чем пытаться одновременно бросить пить, курить и есть жирное.

Два обстоятельства существенно осложняли возможность изменения стиля руководства Фрэнка. Во-первых, он сомневался в реальности новаторской концепции. Во-вторых, он не считал, что должен как-то способствовать реализации этой концепции. Кроме того, как и все мы, он был мастер оправдывать сложившееся положение дел в своем отделе. Согласно его представлениям, он являлся примером добросовестного работника компании, тогда как прочие — это сборище интриганов, карьеристов и круглых невежд.

Какую преобразуемую компанию ни взять, наверняка повсюду отыщется подобный Фрэнк. Причем сопротивление этих людей не зависит от того, совершенствуются ли показатели деятельности, меняется ли организационная структура фирмы или берется на вооружение новая стратегия. Если таких консерваторов много или в подчинении у них находится значительное число людей, они в состоянии доставить немало хлопот реформаторам. Если субъектов, подобных Фрэнку и обладающих большой властью, не поставить на место в самом начале преобразований или не избавиться от них, то они в состоянии сорвать все усилия и заблокировать изменения.

Раз двенадцать я наблюдал случаи, когда трое-четверо ключевых менеджеров действовали как Фрэнк. Не желая вступать в конфронтацию с этими людьми, энтузиасты-реформаторы вкупе с некоторыми коллегами предпочитали уживаться с ними, и это удавалось им на протяжении первой-четвертой стадий. Но на пятой стадии

обнаруживалось, что делиться властью с подчиненными эти люди не собирались, а это тормозило продвижение вперед, несмотря на напряженные усилия реформаторов.

Одна из главных причин того, почему руководители, подобные Фрэнку, не встречают должного отпора, заключается в их репутации среди коллег и начальства как людей, неспособных меняться. Тем не менее высшее руководство не решается идти на жесткие меры — увольнение или понижение их в должности. Иногда уклонение от решительных действий объясняется укорами совести, особенно если «подрывные элементы» оказываются друзьями или прежними наставниками. В подобных случаях велика также роль эгоистического расчета. Многие сторонники перемен опасаются, что в случае возникновения конфликта эти люди, воспользовавшись своим влиянием, могут победить, и тогда реформаторам придет конец. Руководство редко борется с консерваторами, если те показывают хорошие краткосрочные результаты в работе.

Простых решений таких проблем, видимо, не бывает. Оказавшись в подобных ситуациях, менеджеры иногда изобретают поразительно изощренную линию поведения. Они пробуют «загонять в угол» ретроградов, похожих на Фрэнка, придираются к ним, чтобы лишить влияния или получить аргументы для увольнения. Сложность здесь в том, что результата подчас приходится ждать долго, небыстречен и моральный аспект: ведется склока — грязная, жесткая и несправедливая.

На основании собственного опыта могу сказать, что лучшим решением этой проблемы может стать честный разговор без посторонних. Например, такой: «Видишь ли, мы обязаны думать прежде всего о бизнесе, которым занимаемся, о нашей компании и о том, каким должно быть

ее будущее. Мы хотели бы рассчитывать на твое участие, но все мы поставлены в жесткие временные рамки. Скажи, в чем мы могли бы тебе содействовать, чтобы твоя работа вливалась в общие усилия?» Безднадежность ситуации и необходимость замены данного человека становятся ясными уже в начале разговора. Если работник, стремясь к сотрудничеству, чувствует себя связанным по рукам и ногам, то разговор даст возможность нащупать пути решения. Если он хочет работать для преобразований, но не обладает требуемыми навыками, то беседа позволит это прояснить. Если некогда ждать, пока эти навыки сформируются, то появляются дополнительные основания для смещения консерватора с должности. Честность такого подхода позволяет справиться с чувством вины, неизбежно возникающим при увольнении опытного сотрудника. Разумный и деловой обмен мнениями позволит застраховаться от неблагоприятного поворота событий, когда непродолжительные успехи сменяются провалами или противники преобразований перейдут в контрнаступление.

Боязнь чувства вины, политические расчеты и необходимость получения скорых результатов постоянно удерживают руководителей от разговора начистоту с трудными людьми. От реформаторов часто приходится слышать запоздалые сожаления, что они вовремя не предприняли решительных шагов. Фразу «Ах, почему я не разобрался с ним раньше!» я слышал сотни раз от самых разных руководителей; менялись только имена тех, с которыми «не разобрались».

Стремясь избежать конфликтов с людьми типа Фрэнка при проведении преобразований, руководители фирм обычно мало от этого выигрывают. Тормозя изменения, такие «трудные» администраторы срывают проведение

неотложных мер. Что еще важнее, прочие, видя, что консерваторы не получают отпора, теряют энтузиазм. А от работника, утратившего заинтересованность, ждать скорых результатов не приходится, хотя жизненно важно наращивать усилия по реформированию. Потеряв надежду на лучшее, сотрудник не воспользуется дополнительными полномочиями и не будет помощником в управлении многочисленными проектами изменений. Вместо этого он опустит руки задолго до финиша, не дождавшись укоренения новых подходов в организационной культуре.

Пути к чудесным источникам энергии

В условиях глобализации экономики люди, лишенные стимулов и возможностей участия в управлении преобразованиями, не смогут обеспечить успех предприятию. Но при правильно выбранной организационной структуре, системе подготовки кадров, отделах кадров и информационного обеспечения, а также при наличии реформаторов, способных воодушевить работников концепцией изменений, доведя ее до каждого (табл. 7.2), все большее число компаний получают возможность высвободить энергию людей и направить ее на совершенствование бизнеса. Такие компании в состоянии привлечь сотни и тысячи работников на помощь руководству, проводящему требуемые изменения.

Таблица 7.2. Создание условий для широкого участия работников в проведении изменений

- *Пропаганда обоснованного видения:* если у сотрудников будет общее понимание целей и задач, то это облегчит работу для их достижения
- *Приведение структур фирмы в соответствие с видением:* структуры, не отвечающие задачам преобразований, способны затормозить реализацию требуемых проектов

- *Создание системы подготовки и переподготовки кадров:* не обладая должными навыками и убежденностью в необходимости перемен, работники чувствуют себя бессильными что-либо изменить
- *Необходимость перестроить информационное обслуживание и систему набора и расстановки кадров согласно задачам стратегической концепции:* функциональные системы, действующие вразрез с концепцией, также блокируют осуществление необходимых мер
- *Принятие санкций в отношении руководителей, саботирующих назревшие перемены:* никто, кроме босса-ретрограда, не может так разочаровать реформаторов

8

Получение скорых результатов

Сотрудники подразделения (с оборотом более \$1,7 млрд) крупной американской компании заметно оживились, когда руководить ими назначили харизматичного менеджера, самого проницательного из всех, кого я встречал. В тот год, когда он пришел, многие смогли впервые по-настоящему вздохнуть свободно, о чем мечтали уже давно. На собраниях вместо привычных тривиальных вопросов стали обсуждаться смелые идеи. «Священных коров», обладавших непререкаемым авторитетом, отстранили от принятия важных решений, и любой, кто мог сообщить что-либо ценное о насущных проблемах или шансах на успех, получил доступ к новому шефу. Как только новый лидер сформировал собственную команду, ее участники приступили к обсуждению возможной переориентации стратегических направлений деятельности.

Постепенно о компании заговорили как о будущем мировом лидере в производстве стройматериалов, чье положение должно определяться использованием новых технологий, высококачественной продукцией и поразительно

низкими ценами. Прошло полтора года при новом руководстве, и планы на будущее стали известны повсюду в фирме. К началу третьего года приступили к развертыванию изменений, призванных реализовать стратегические замыслы. Началось производство новых видов продукции. Согласно новым требованиям, разработали несколько программ переподготовки, и люди стали посещать курсы. Провели реорганизацию отделов. Началась работа по совершенствованию финансовой деятельности. Один из влиятельных топ-менеджеров досрочно ушел на пенсию. Удалось приобрести солидную компанию, на что ушло около \$500 млн. Деятельность оживилась. Даже в деловой прессе появились благожелательные отклики. В течение третьего года в четырех разных журналах вышли статьи, с похвалой отзывающиеся о ходе изменений.

Это запоминающийся случай. Впрочем, нельзя сказать, что я не замечал признаков опасности. Люди из группировки нашего героя не имели тесных связей со штаб-квартирой компании, и все же в большинстве случаев трудно было не согласиться с тем, как он ставил задачи. Составляя прогноз в то время, я сказал бы, скорее всего, что не позднее чем через два года эта компания станет лидером в отрасли. Никто не мог подумать, что так успешно начавшийся процесс преобразований может завершиться крахом.

Я ошибся в прогнозе. Коротко говоря, на четвертом году харизматичного лидера уволили. За прошедший после этого год многие его начинания потерпели неудачу и канули в небытие. В тот же период были уволены еще два или три менеджера и не менее шести человек ушли по собственному желанию. Моральный климат резко ухудшился. Финансовые показатели, правда, удалось выправить, но это продолжалось недолго, и через несколько кварталов

начался неуклонный спад. Пока я писал эту книгу, положение дел в данном подразделении компании оставалось неопределенным.

Обладая преимуществом ретроспективного взгляда, мы можем легко выявить ошибки, приведшие к краху начинаний. Так, в состав группы реформаторов вошел всего лишь один, и к тому же не самый влиятельный, член правления компании. К середине второго года реформ с теми, кто не разделял взглядов команды преобразователей, в подразделении перестали считаться, даже если они стремились быть полезными хоть в чем-то. Но грубейшей ошибкой оказалась недостаточная забота о получении скорых результатов. Преобразователи были настолько поглощены грандиозными планами, что не уделяли должного внимания получению первых результатов. Когда критики просили назвать факты, указывающие на улучшение дел в фирме, реформаторы могли сказать только о незначительном повышении некоторых показателей. Затем, когда команда реформаторов стала обвинять недовольных оппонентов, называя их толпой недалёковидных посредственностей, в штаб-квартире насторожились. Когда на третий год подразделение, не выполнив, по существу, ни одного из финансовых проектов, получило слабые годовые результаты и заблаговременно не поставило об этом в известность компанию, насторожился уже генеральный директор. Второй квартал четвертого года подразделение завершило с убытками и вновь заранее не предупредило об этом правление. В результате харизматического лидера подразделения уволили.

Не только работники компании, но и многие посторонние до сих пор продолжают считать, что, уволив этого талантливого руководителя, генеральный директор

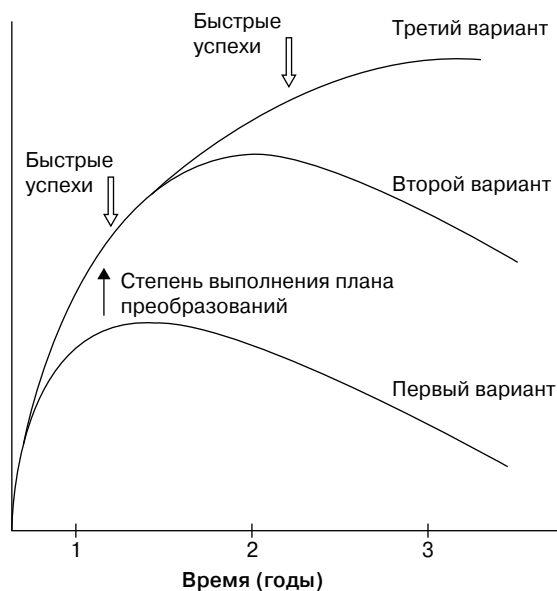
компания совершил серьезный просчет. Они, быть может, правы. Но не подлежит сомнению и то, что крупную ошибку сделал сам обаятельный реформатор. Он почти полностью упустил из виду необходимость быстро достичь первых результатов. Тем самым была потеряна возможность завоевать доверие, жизненно важное для того, чтобы заручиться поддержкой при реализации долгосрочной программы преобразований.

Для фундаментальных изменений нужно время, иногда весьма длительное. Ярые поборники перемен, как правило, стремятся осуществлять намеченный курс невзирая на реальные результаты работы. Но большинство людей хотело бы своими глазами увидеть, что овчинка стоит выделки. Людям недоверчивым нужны аргументы — они хотят иметь в своем распоряжении конкретные данные, доказывающие эффективность нововведений. Кроме того, им нужно знать, что текущие затраты не создадут угрозу для всей организации.

Начинать реформы, забывая о том, что конкретные достижения нужны уже в самое ближайшее время, крайне рискованно (рис. 8.1). Конечно, бывает везение, и тогда в ходе общих преобразований приходят очевидные успехи. Но удача может изменить, что и произошло с нашим героем, несмотря на всю его проницательность и творческий дух.

Зачем нужны быстрые результаты

В страховой компании приступили к осуществлению крупного проекта по всестороннему совершенствованию бизнеса. Осознавая, что для его завершения потребуются по меньшей мере четыре года, члены коалиции



Первый вариант: ход преобразований без очевидных результатов

Второй вариант: первые и единственные результаты достигнуты примерно на 14-й месяц с начала преобразований

Третий вариант: первые результаты получены на 14-й и 26-й месяцы с начала преобразований

Рисунок 8.1. Воздействие первых результатов на ход преобразований в компании

реформаторов задались вопросом: какие показатели можно существенно улучшить за срок от полугода до полутора лет. После внимательного анализа были выбраны три контрольных участка: отдел, в котором можно реально добиться существенного снижения издержек в течение года; один из технологических процессов, модернизация которого сразу будет замечена клиентами и оценена ими по достоинству; рабочая группа, незначительная реорганизация которой способна поднять трудовую дисциплину ее

работников. Соответствующие задачи и планы для каждого участка включили в текущий бюджет компании, рассчитанный на два года. Выделили ответственного из группы реформаторов для постоянного контроля дел на всех трех участках. Не реже чем раз в два месяца ход осуществления мини-проектов обсуждался на заседаниях исполнительного комитета.

Добиться существенного улучшения показателей в сжатые сроки оказалось непростой задачей. Управляющие среднего звена тянули с реорганизацией. Даже убежденные реформаторы, возглавлявшие основной проект модернизации компании, были не прочь притормозить работу на втором участке, где новшества затрагивали непосредственные контакты с клиентами. Осложняла картину и нечеткая работа информационных систем компании, не позволявшая безошибочно отслеживать сведения о реальном улучшении показателей. Если бы не менеджер, активно руководивший краткосрочными проектами, реформаторы не получили бы никаких подтверждений благотворности преобразований. Под влиянием нажима со стороны разных руководящих групп проекты могли быть отложены или заменены другими задачами. При этом имеющиеся информационные системы не смогли бы отследить данные, красноречиво свидетельствующие о реальных достижениях.

Но даже видя первые достижения, скептики продолжали выискивать факты, говорящие о дороговизне преобразований, неоправданно большом сроке их выполнения или о том, что само направление выбрано неверно. Тем не менее достигнутое улучшение показателей лишило силы их аргументацию. Первые успехи также позволили команде руководителей проверить на практике правильность выбранного курса. Когда работникам, не жалевшим

сил и времени ради серьезных изменений, говорили о том, что первые успехи запланированы уже на ближайшие сроки, они ждали их с нетерпением, как вехи большого пути; видя очередную веху пройденной, они могли с удовлетворением похлопать друг друга по плечу.

О характере и планировании первых результатов

Итак, на шестой стадии коренных преобразований необходимо быстрое получение первых результатов— они должны быть бесспорны и заметны всем. Ошибочно представлять убедительные доводы вместо результатов или надеяться на то, что удача придет сама собой.

На этой стадии уже нельзя считать однозначным успехом хорошо проведенную встречу с сотрудниками или примирение враждующих сторон. Не назовешь бесспорным достижением и разработку нового проекта, пусть превосходного по оценке главного инженера, или рассылку по всей компании меморандума с концепцией преобразования в количестве 5000 экземпляров. Любое из этих действий может иметь значение, но ни одно из них не является образцом быстрого успеха. Настоящее, реальное достижение можно распознать по крайней мере по трем особенностям.

1. Достижение очевидно. Многие без труда поймут, является ли оно реальным свершением или просто рекламной шумихой.
2. Достижение не вызывает сомнений; его достоинства признают практически единогласно.
3. Достижение непосредственно связано с процессом изменений.

Если издержки уменьшаются ровно через год, что соответствует плану преобразований, — это бесспорное достижение. Если быстро проведенная реорганизация позволила сократить первую фазу цикла разработки новой продукции с десяти месяцев до трех — это тоже достижение. Если удалось наладить взаимодействие недавно приобретенной фирмы с прочими подразделениями компании и результат таков, что *Business Week* посвящает этому положительный отклик, — значит, дела идут успешно.

В малых компаниях или небольших подразделениях необходимость первых результатов нередко возникает уже через полгода. В крупных организациях убедительные успехи требуются года через полтора. Если вам приходится добывать факты, подтверждающие эффективность преобразований, это означает, что ваша фирма вне зависимости от размера находится еще на ранних стадиях процесса.

ВОПРОС. Трудно ли работать над несколькими стадиями преобразований одновременно?

ОТВЕТ. Безусловно. Но именно так обстоит дело при успешных реформах.

Роль первых достижений

Если вскоре после начала реформ удастся повысить некоторые показатели, то эти успехи благоприятно повлияют на весь процесс. Можно выделить по крайней мере шесть факторов такого влияния (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Роль скорых достижений

- Наглядно доказывают, что жертвы стоят того: первые достижения убедительно оправдывают необходимость нести временные издержки

- *Приносят моральное удовлетворение реформаторам:* получить результат от тяжелого, утомительного труда — значит поднять дух в коллективе, повысить заинтересованность людей продолжать работу
- *Помогают корректировать концепцию изменений и стратегию:* они предоставляют в распоряжение реформаторов конкретные факты, позволяющие судить о реальности их представлений
- *Ослабляют влияние скептиков и корыстных оппонентов:* явное улучшение показателей мешает этим людям свернуть назревшие преобразования
- *Сохраняют поддержку реформаторов со стороны руководства:* дают высшему руководству компании необходимые свидетельства того, что преобразования развиваются успешно
- *Ведут к консолидации усилий:* сохранявших нейтралитет они склоняют на сторону реформаторов, пассивных сторонников подталкивают к активному участию и т. д.

Во-первых, быстрые результаты укрепляют усилия, что необходимо. Эти небольшие успехи демонстрируют работникам, что их жертвы не остаются напрасными, и силы тех, кто трудится ради изменений, растут.

Во-вторых, активным участникам преобразований они дают возможность немного снять напряжение и отпраздновать первые достижения. Когда люди долгие месяцы живут в состоянии постоянного стресса, здоровье может дать осечку. Устроить небольшой праздник по случаю успеха — благо для души и тела.

В-третьих, работа над достижением первых результатов позволит команде руководителей испытать свои стратегические представления в конкретных условиях. Результаты такого теста могут оказаться очень ценными. Иногда видение целей оказывается не вполне верным. Намного чаще в корректировке нуждается стратегия. Без усилий, направленных на достижение быстрых результатов, недочеты в глобальных вопросах могут выявиться слишком поздно.

В-четвертых, быстрота, с какой улучшаются показатели работы фирмы, — лучшая защита от скептиков

и оппонентов. Скорые достижения, естественно, не заставят замолчать недовольных (что определенно неплохо, поскольку разнообразие мнений — гарантия от губительного единомыслия, которое может заставить компанию броситься с утеса в море и погибнуть), но в состоянии выбить оружие из рук противников и серьезно осложнить задачу клеветникам, не брезгующим ударами ниже пояса. Согласно общему правилу, чем больше в фирме скептиков и активных оппонентов, тем важнее для реформаторов быстрее добиться первых успехов.

В-пятых, явные положительные результаты позволяют сохранить необходимую поддержку со стороны генерального директора. Если высшее руководство фирмы перестает верить в успех начатых преобразований, то растерянность и беспокойство охватывают весь управленческий персонал от менеджеров среднего звена до членов правления компании.

Наконец, что, пожалуй, наблюдается чаще всего, скорые результаты позволяют создать импульс реформ. Выжидающие становятся сторонниками, доброжелатели превращаются в активных участников и т. д. Этот импульс преобразований необходимо сохранять на высоком уровне, ибо, как мы увидим в следующей главе, для завершения седьмой стадии порой необходимы колоссальные усилия.

Результаты нужно планировать, а не надеяться на удачу

Успешный ход преобразований иногда нарушается по простой причине: из-за недооценки быстрого улучшения показателей. Это необычайно важно при проведении фундаментальных изменений в фирме. Но еще чаще кардинальные

преобразования начинают буксовать по вине менеджеров, которые не включают в текущий план получение реальных достижений, хотя должны были бы делать это систематически.

— Как вы думаете, какие зримые достижения можно ожидать в течение двух лет с начала активной работы? — спросил я одного из членов команды реформаторов.

— Существуют четыре-пять возможных вариантов, — последовал ответ.

— Вы видите различные возможности?

— Ну да. Если немного повезет, мы сможем значительно сократить издержки либо на участках первичной обработки заказов, либо в группе, выполняющей заказы.

— А вы надеетесь, что повезет? — спросил я.

— Если отдел маркетинга достаточно быстро развернется, могут одновременно возрасти и годовые доходы: сработает наша новая стратегия рыночных ниш.

— Вы рассчитываете увидеть это собственными глазами?

— Да. И я допускаю возможность того, что новое рекламное агентство — одно из них мы сейчас выбираем — сумеет реализовать нашу стратегию на телевидении. Тогда мы покажем рекламный ролик, из которого будет видно, насколько укрепилось наше положение на рынке.

— Вы считаете это возможным?

— Да, любая из этих возможностей вполне реальна.

Вы не услышите подобных диалогов там, где преобразования не встречают существенных затруднений.

В этих компаниях скорые успехи действительно приходят, но не вследствие благоприятного стечения обстоятельств. И отношение к ним иное. Руководители таких фирм не ограничиваются молитвами и надеждами на улучшение производственных показателей. Они заранее планируют скорые достижения, принимают нужные организационные меры и добиваются выполнения принятого плана. Здесь не стремятся достичь максимальных текущих показателей за счет ослабления усилий на главном направлении. Замысел тут другой: нужно убедиться в том, что благодаря зримым достижениям высшее руководство поверит в замысел преобразований.

ВОПРОС. Это же очевидно. Непонятно только, почему каждая компания так не поступает?

ОТВЕТ. Для этого имеются по крайней мере три причины.

Прежде всего, чрезмерная загруженность реформаторов мешает планированию быстрых результатов. Возможно, значительное число сотрудников еще не осознает степени неотложности изменений или не удастся сформулировать четкую концепцию преобразований. В результате основной процесс развивается не так, как хотелось бы, и руководители прежде всего спешат выправить положение в узких местах. В этой суматохе у людей просто не доходят руки до того, чтобы заняться планированием текущих результатов.

В других случаях реформаторы даже не прилагают заметных усилий, чтобы продемонстрировать первые успехи. Они исходят из того, что в принципе невозможно работать над фундаментальными изменениями и одновременно

получать блестящие текущие результаты. Многие тысячи менеджеров крепко усвоили, что необходимо постоянно идти на компромисс между оперативными и стратегическими задачами. Согласно этой доктрине, если сконцентрироваться на перспективных задачах, то неизбежно ослабление текущей работы со всеми вытекающими отсюда последствиями; если же направить силы на решение сегодняшних вопросов, то в будущем не следует ожидать блестящих результатов. Их просто отберут другие. Следуя такой логике, запускать крупную программу изменений означает поставить в центр внимания нужды долгосрочной работы, а это не гарантирует хороших текущих показателей. «Безусловно, — считают эти люди, — нужно уделять внимание ближайшему будущему, но нельзя планировать на это время серьезных результатов. Это просто невозможно».

Лет десять назад я, может быть, согласился бы с данной точкой зрения. Но за последнее время я узнал слишком много фактов, ей противоречащих. Говоря словами известного топ-менеджера, «задача управления состоит в том, чтобы уметь выиграть сейчас и в то же время создать базу для завтрашнего успеха». Десятки фирм за последнее десятилетие выбрали себе оба ориентира одновременно. Они проводили преобразования, направленные на укрепление позиций в будущем, и параллельно, от квартала к кварталу, продолжали улучшать текущие результаты.

Третья причина, препятствующая заблаговременному планированию скорых результатов, заключается в слабом управлении либо со стороны членов команды, руководящей перестройкой, либо со стороны высших менеджеров, не заинтересованных в фундаментальных изменениях. Лидеры ориентируются на перспективу, тогда как задачи менеджеров ограничиваются ближайшим будущим. Без

достаточно эффективного менеджмента невозможно удовлетворительно спланировать, организовать и проконтролировать получение нужных результатов.

Вся система оценки показателей плохо работает при отсутствии компетентных управленцев. Действующие информационные системы либо не предназначены для того, чтобы отслеживать важные улучшения в показателях, либо преуменьшают их масштаб. Когда не налажено управление, тактические вопросы либо остаются без должного внимания, либо решаются неудовлетворительно. Администрация приобретает активы, исходя преимущественно из субъективных оценок, тогда как следовало бы руководствоваться прежде всего концепцией изменений. Не производится анализ последовательности отдельных этапов работы (например, проводить реструктуризацию в этом году или подождать, пока не будет реализована программа совершенствования качества).

Благодаря тому что в XX веке все внимание было обращено на решение задач управления, в большинстве организаций, за исключением небольших недавно созданных фирм, продолжает господствовать менеджерский способ мышления. Малые предприятия могут обойтись без детального планирования или жесткой системы контроля. Если учредитель компании обладает даром предвидения и способен нетривиально мыслить, то не исключено, что он не доверяет управленческой иерархии, что не так уж редко встречается. Поэтому такой руководитель может противодействовать стремлению решать дела административными методами, которые грозили бы осложнить эту (шестую) стадию изменений.

В более крупных и давно существующих компаниях недостаточная эффективность управления бывает связана

или с новым сильным руководителем, который не считается с мнением собственных менеджеров, или с тем, что этих менеджеров мало волнуют задачи преобразования фирмы.

К первой группе относился рассмотренный в начале главы харизматичный руководитель подразделения, история которого закончилась увольнением. В глубине души он мало ценил людей, обеспечивавших работу существующей системы. Разумеется, он никогда не высказал бы это вслух, хотя нечто похожее сквозило в интонациях. Поэтому, когда кто-то советовал ему обратить внимание на текущие дела, он часто пропускал эти слова мимо ушей.

Безразличное отношение к переменам со стороны менеджеров крупных организаций часто проявляется, когда не было уделено достаточно внимания первым этапам реформ. Если сотрудники не осознают необходимости изменений, топ-менеджеры слабо представлены в команде реформаторов, люди не знают о том, куда руководители хотят повести фирму, и мало внимания уделяется тому, чтобы предоставить самостоятельность работникам для участия в перестройке, — тогда сотрудники лишены возможности участвовать в преобразованиях. Наибольший ущерб такая компания несет от неучастия в преобразованиях тех менеджеров, которые могли бы принести пользу, заботясь о скорых результатах.

Дополнительное давление иногда бывает полезным

Задача получения скорых результатов при глобальных преобразованиях существенно увеличивает нагрузку на работников. Иногда приводят доводы, что излишнее давление на сотрудников неуместно. «С нас достаточно основных обязанностей, — заявляют они, — без дополнительной

ноши. Дайте нам хоть небольшую передышку». В такой позиции есть своя правда. Но я гораздо чаще сталкивался с ситуацией, когда непродолжительный нажим на работников позволял поддерживать на должном уровне их готовность действовать. Вот уже год или два в компании идут кардинальные изменения. Люди погружены в них с головой, и конца этой работе пока не видно. Естественно, что темп работы замедляется. В голову закрадываются мысли: «Мы закончим не раньше чем через четыре года, — никто и не заметит, если растянуть этот срок еще на квартал». Но как только степень готовности действовать уменьшается, намного труднее становится вся работа. Если прежде простейшие задачи выполнялись за месяц, то теперь на это требуется чуть не втрое больше времени.

Конечно, нажим не всегда стимулирует готовность к действию. Дополнительная нагрузка в виде задания быстро получить результаты может привести только к стрессу и нервному истощению сотрудников. Из опыта успешно завершившихся преобразований видно, что нажим способен повысить боеготовность, только когда менеджеры неустанно разъясняют смысл и назначение концепции и стратегии перемен. «Сейчас мы предпринимаем такие-то усилия; их необходимость диктуется тем-то. Не добившись скорых результатов, мы рискуем потерять все. Тогда все то, что мы собираемся дать нашим клиентам, акционерам, сотрудникам и местным жителям, ставится под вопрос. Поэтому нам просто необходимо срочно получить результаты». Подобное обращение разъясняет причины трудностей и стимулирует людей к действиям. Работников, успевших устать за время, истекшее от начала преобразований (обычно за один–три года), бывает полезно побуждать к активным действиям.

Скорые результаты — это не хитрые уловки

Всякое управление предполагает умение в некоторой степени манипулировать, хитрить и извлекать из этого выгоду. Для быстрого улучшения производственных показателей иногда приходится прибегать к разного рода уловкам. Но я знаю несколько примеров того, как манипулирование приобретает новый облик, открывает новые возможности, использовать которые можно как во зло, так и на благо людям.

Приведу один пример. В компании осуществляется программа кардинальных изменений. Для сохранения импульса реформ Фил вынужден стать виртуозным бухгалтером. По одной статье он проводит амортизацию, по другой что-то списывает, сажает одну из групп на голодную финансовую диету и реализует часть активов. В итоге фирма имеет чистый доход, который медленно, но постоянно растет от квартала к кварталу. Всякий раз, когда его программу изменений критикуют, он напоминает своим оппонентам о полученном доходе. Точно так же когда-то бесстрашные охотники на вампиров защищались распытием. И такая стратегия срабатывает, по крайней мере на первых порах.

Бухгалтерские ухищрения могут помочь в отдельных трудных ситуациях. Правда, это сопряжено с порядочным риском. Прежде всего, этот способ может увлечь — начать игру легко, а остановиться трудно. Трюки ради тактических выгод могут создать трудности в будущем. Для того чтобы махинации не выплыли на поверхность, придется прибегать к новым. Далее, подобные уловки могут укрепить скептическое отношение и противодействие со стороны старших менеджеров, которые достаточно опытные,

чтобы понимать истинное положение дел. Обладающие властью скептики могут причинить серьезный вред реформам. Наконец, те, кто считают эти трюки недостойным занятием, просто не захотят в них участвовать.

Риск разоблачения можно несколько уменьшить, если вынести вопрос о допустимости таких сомнительных методов на обсуждение всех, кто отвечает за преобразования. Но даже если они дадут добро, результаты, существующие только на бумаге, вряд ли создадут надежную базу для развертывания изменений на стадиях 7 и 8. Скорые успехи помогут преобразованиям, лишь если они реальны. А трюки — те же колечки дыма, тающие без следа.

Роль менеджмента

Систематическая постановка целей и выделение средств под них, разработка планов для осуществления этих целей, организация их выполнения и, наконец, контроль их реализации — вот суть менеджмента. Памятуя об этом, нетрудно увидеть, что из необходимости быстро получить результаты следует важный вывод: для преобразования организаций нужны не только лидеры, но и хорошие управленцы. Между этими двумя видами деятельности необходим определенный баланс (рис. 8.2).

Из той решающей роли, какую в любом процессе фундаментальных изменений играют руководители-лидеры, мы иногда склонны делать вывод, что для успеха преобразования лидерство — это все. Нельзя спорить с тем, что без сильного и квалифицированного коллектива реформаторов все этапы процесса изменений будут осуществляться с серьезными осложнениями. Здесь потребуются и структурные реформы, и меры по повышению прибыльности, и изменения

++	+	+	+
Лидерство	+	+	+
	0+	+	+
		Менеджмент	
	++	+	+
	+	+	+
	0+	+	+

Рисунок 8.2. Связь между лидерством, менеджментом, скорыми результатами и успехом преобразований

в организационной культуре. Но одним лидерством не обойтись. Для реструктуризации обычно требуется проведение финансовой экспертизы, для всестороннего совершенствования деятельности — технические знания, а чтобы не ошибиться с приобретениями — стратегическая интуиция. Кроме того, любыми фундаментальными изменениями нужно управлять так, чтобы не *позволять им отклоняться от заданного направления, что может закончиться крахом.*

ВОПРОС. Но разве кто-нибудь спорит с тем, что менеджмент необходим?

ОТВЕТ. Большинство действительно так считает, но существуют харизматические лидеры, стоящие иногда во главе преобразований и полагающие, что можно обойтись без управленцев.

Лидеры от бога часто на деле оказываются неважными менеджерами, и все-таки они умеют убедить своих слушателей в том, что от большинства сотрудников не требуется ничего, кроме послушного следования за ними: «Освободитесь от мирской суеты, погрузитесь целиком в наше видение будущего!», «Не стоит особенно беспокоиться о финансовом состоянии — со временем оно неминуемо выправится само». Разумом мы скептически воспринимаем такие уверения, но в душе нам хочется им верить.

Я не хочу сказать, что свойство лидера увлекать за собой других людей само по себе плохо. Известнейшие примеры показывают, что личное обаяние в высшей степени ценно при проведении изменений. Но если харизматичный лидер не имеет способностей к управлению и не ценит управленческое мастерство в других, то быстрое получение первых результатов окажется проблематичным. В этом случае программа преобразований не будет пользоваться необходимым доверием и не привлечет достаточно сил для завершения седьмой стадии (закрепление достигнутых успехов и углубление перемен). Как мы увидим в следующей главе, размах изменений, происходящих на седьмой стадии, нередко огромен. Изменения такого масштаба невозможны без надежного фундамента в виде доверия и энергии поступательного движения.

В известном смысле главная задача первых шести этапов преобразовательного процесса состоит в накоплении необходимого импульса для слома всего, что мешает

работать по-новому, а такие преграды обнаруживаются в большинстве организаций. Игнорируя любую из этих стадий, мы подвергаем риску главную цель наших усилий.

В тех компаниях, где опыт работы по старинке накапливался десятилетиями, гранитные стены инерции могут оказаться внушительной толщины, а иногда почти непробиваемыми.

9

Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

Участникам ежегодного совещания менеджеров при регистрации вручали подборку газетных и журнальных вырезок. Это были только благоприятные отзывы прессы, опубликованные за последние двенадцать месяцев. На банкете по случаю открытия совещания генеральный директор объявил благодарность сотне управленцев за проделанную работу, а завершил празднество, выступив с четырьмя тостами. В первый рабочий день совещания не менее шести докладчиков упомянули о последних достижениях и поздравили собравшихся с успехами. Вечером состоялся еще один банкет, на котором еще пятнадцать работников получили знаки отличия. Следующим утром собранию представляли лучших производственников, слова благодарности продолжали сыпаться. На очередной банкет пригласили знаменитого певца. Если после всего этого кто-то еще и не был на седьмом небе от блаженства, то заключительная поздравительная речь директора привела всех в полный восторг.

Ощущение неотложности стоящих перед компанией задач, имевшееся до начала совещания кое у кого из старших менеджеров, к закрытию улетучилось бесповоротно. Между фразами звучало ясно и недвусмысленно: «Мы без особого напряжения можем добиваться успехов на рынке, где царит жесткая конкуренция. Взгляните на последние достижения: наши дела в полном порядке. Так что мы имеем полное право немного расслабиться и послушать музыку».

Конечно, никто вслух не говорил, что надо расслабиться, и директор ясно представлял себе, что для завершения начатых пять лет назад преобразований понадобится сделать гораздо больше, чем уже сделано. На совещании он преследовал главную цель — поблагодарить менеджеров за хорошую работу, чтобы искреннее одобрение из уст высшего начальства подвигло их на новые усилия. К сожалению, аудитория поняла смысл совещания превратно: главные трудности изменений — позади.

В течение следующего года в этой фирме некоторые из десятка проектов изменений были приостановлены, выполнение же других задержалось. Претворение в жизнь планов коренной реорганизации одного подразделения, которые составлялись с участием консультантов, пришлось отложить на будущее. В другом подразделении затормозилось исполнение третьей стадии программы совершенствования эффективности. Неожиданно начали поговаривать о том, чтобы пересмотреть утвержденные планы изменений в работе кадрового отдела. Инвестиционным банкам, которые пытались продать один из бизнесов, было сказано прекратить эту работу. Задачи, поставленные на тот год, игнорировались. К тому времени, когда главные идеологи перестройки, принадлежащие к управленческой верхушке, полностью осознали происходящее, основной потенциал

преобразований, созданный за три года упорной работы, оказался растраченным.

Принципиальные изменения часто требуют много времени, особенно в крупных организациях. Многие факторы способны остановить этот процесс задолго до его окончания: инициаторы реформ могут уйти работать в другие организации; в компании может оказаться недостаточно людей, способных стать лидерами преобразований; возможны крупные неудачи. Для сохранения потенциала изменений в этих обстоятельствах необычайно важно получение скорых результатов, однако было бы пагубным отмечать это как праздник, если настрой на перемены в коллективе оказался всего лишь вспышкой энтузиазма. Когда возвращается благодушие, силы оппозиции могут поразительно быстро одержать верх.

Силы сопротивления не упускают возможности вновь заявить о себе

Сопротивление изменениям, неосознанное или целенаправленное, не исчезает полностью. Даже если первые стадии преобразований пройдены благополучно, вы не сможете гарантированно заручиться поддержкой менеджера-эгоцентрика, инженера с ограниченным кругозором или флегматичного финансового директора. Первый боится, как бы реорганизация не вторглась в его маленькую вотчину; второму непонятно, зачем тратить столько времени на потребителей; третий не принимает всерьез намерения расширить права работников. Конечно, можно отправить таких людей подальше от гущи событий. Они не станут ни бороться за изменения, ни удаляться от дел. Вероятнее всего, они будут дожидаться возможности восстановить

свое влияние и старый порядок. Поэтому реформаторы, устраивая торжества по случаю первых достижений, предоставляют оппозиции великолепный шанс взять реванш.

Иногда торжества организуют сами оппоненты, особенно если они хитры и циничны. После восторженных заявлений на совещании они могут сказать вслух то, что сквозило в речах выступавших. Примерно так: «Теперь вы видите, что мы победили. Нам пришлось пожертвовать многим, но зато действительно удалось кое-чего добиться. Теперь нужна небольшая передышка, которую мы все заслужили». По-настоящему уставшие люди охотно прислушаются к таким словам, несмотря на то что им хорошо известно, какой большой путь еще впереди. Они не прочь убедить себя в том, что немного отдыха и стабильности не повредит, что после непродолжительной передышки легче пойдет работа на следующем этапе преобразований.

Последствия такой ошибки могут оказаться необычайно тяжелыми. Познакомившись с десятками попыток реформирования, я убедился в справедливости правила: *вы теряете потенциал, необходимый для продолжения изменений, всякий раз, когда ослабляете усилия, не доведя работу до конца. Тогда теряется критический импульс усилий и становится возможным регресс.* Пока новые способы работы и отношения между сотрудниками не устоялись и не вошли в культуру организации, они остаются очень непрочными. Три года труда могут удивительно быстро пойти насмарку. Если регресс начался, то вернуться на потерянные позиции будет трудно. Осуществить это столь же непросто, как убедить людей встать на пути валуна, катящегося с горы. У всех, кроме ярых реформаторов, душа уйдет в пятки. Именно в таких обстоятельствах проявляется поистине достойная изумления способность

самооправдания, столь присущая человеку: «Я выполнил свою часть. Теперь очередь Хуана», «Может быть, мы зашли слишком далеко, наверное, небольшое отступление пойдет на пользу».

Продвижение вперед может быстро смениться сползанием к прежним позициям. Тому лишь две причины. Первая связана с корпоративной культурой, и об этом я расскажу подробнее в следующей главе. Вторую нужно искать в усилении взаимозависимости и взаимосвязи частей организации, возникающих в результате непрерывных изменений окружения, что крайне затрудняет проведение локальных, изолированных перемен. Чтобы что-то изменить, нужно изменить все.

Проблема взаимозависимости

В любых организациях подразделения взаимосвязаны друг с другом. Происходящее в отделе продаж так или иначе сказывается на работе производственного отдела. Результаты исследовательской деятельности влияют на процесс разработки новой продукции. Производство обязано учитывать инструкции проектно-конструкторского отдела. Организации сильно различаются между собой по степени внутренней взаимозависимости, которая определяется многочисленными факторами. Важнейший из них — конкурентоспособность.

На протяжении большей части XX века экономическая обстановка характеризовалась преобладанием олигополии и мягкими конкурентными условиями. Относительно стабильное и благоприятное деловое окружение позволяло существовать организациям с минимальной внутренней взаимозависимостью. Каждый цех на заводе располагал

собственным запасом сырья и полуфабрикатов, что обеспечивало ему гарантию стабильности в работе и определенную автономию. Производственные отделы располагали внушительными запасами готовой продукции, что предохраняло отдел сбыта от неудач. Разработка новой продукции шла медленно и постепенно; это давало определенную степень свободы действий разным отделам (проектно-конструкторскому, реализации продукции, маркетинговому, производственному). Из-за неразвитости транспорта и связи филиалы компаний, действующие где-нибудь в Малайзии, обладали значительной независимостью от своих штаб-квартир в Нью-Йорке.

Теперь такой способ ведения дел начинает стремительно исчезать по ряду причин, главная из которых — усиление конкуренции. За исключением немногочисленных монополий, организации не могут позволить себе иметь крупные запасы на складах, медленно и пошагово разрабатывать продукцию, а также допустить автономное существование зарубежных филиалов. Как в настоящее время, так и в обозримом будущем большинство организаций будут стоять перед необходимостью ускорения темпов работы, уменьшения затрат, усиления ориентации на клиента. В результате должна возрасти внутренняя взаимозависимость. Если у фирм нет крупных складов с запасами, то возникает необходимость лучшей координации работы отдельных подразделений; когда конкурентное давление вынуждает ускорять выход на рынок с новыми образцами продукции, значит, появляется необходимость более тесной интеграции всех звеньев процесса разработки продукции и т. д. Однако с появлением дополнительных внутренних «сцеплений» резко усложняются задачи преобразования организаций, поскольку проводить изменения

гораздо легче в системах, состоящих из независимых частей.

Представьте себе, что вы пришли в офис и вам не понравилось, как расставлены предметы интерьера. Тогда вы берете кресло и сдвигаете его влево; пару книг вы перекладываете на комод; вооружившись молотком, перевешиваете картину. На все это может уйти не более получаса, поскольку задача довольно проста. В самом деле, провести изменения в любой системе, состоящей из независимых элементов («рыхлой» системе), обычно несложно.

Теперь представьте себе, что вы попали в другое помещение, где все предметы соединены канатами, резиновыми лентами и стальными тросами. Прежде всего, чтобы не запутаться, вы внимательно смотрите себе под ноги. С трудом добравшись до кресла, при попытке пододвинуть его вы обнаруживаете, что этот довольно легкий предмет интерьера продолжает стоять на месте. Дернув посильнее, вы сдвигаете кресло на несколько сантиметров, при этом выясняется, что с полки упала стопка книг, а диван куда-то съехал. Осторожно вы добираетесь до дивана и пытаетесь водворить его на место, что оказывается поразительно тяжело сделать. Промучившись полчаса, вы наконец устанавливаете диван, но видите, что лампа свалилась с конторки и повисла на проводе.

Организации становятся все более похожи на такое странное помещение. Лишь некоторые детали структуры изменить легко, поскольку большинство из них связано с другими. Вы обращаетесь к Мэри и просите ее сделать что-то не так, как раньше. Ничего не меняется. Вы просите снова. Кое-что делается, но ничтожно мало. Вы не уступаете и продолжаете требовать. Опять в ответ некоторое шевеление, а результат совершенно недостаточен.

Вы приходите в бешенство и ругаете Мэри почем зря. Однако главная проблема заключается в том, что (почти как в примере с креслом и диваном) самые различные факторы препятствуют тому, чтобы действия Мэри менялись. Разница лишь в том, что роль канатов, тросов и резиновых лент выполняют менеджеры, организационные структуры, системы оценки работы, личные привычки, традиции организационной культуры, взаимоотношения с сослуживцами и (самое важное!) непрерывный поток требований, выдвигаемый различными структурами: группой, где работает Мэри, тем или иным отделом, людьми, от которых зависит ее работа.

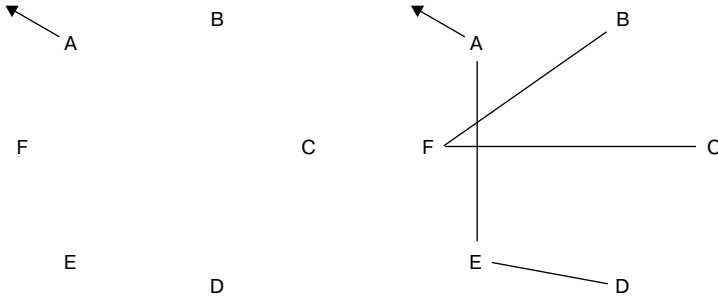
В таких условиях становится необычайно трудно уговорить Мэри действовать по-новому. А убедить тысячу таких, как Мэри, работников попытаться изменить подход к работе — поистине исполинская задача.

Особенности изменений в системах с сильными взаимосвязями

Участвуя в удачных изменениях, мы чаще всего имеем дело с ситуациями, напоминающими перестановку мебели в обычном офисе, описанную в первом примере. Если стул стоит не там, мы без труда вернем его на место. Лишь немногие из нас, набираясь профессионального опыта, смогли научиться проводить преобразования в системах, пронизанных взаимосвязями. Отсутствие опыта, разумеется, не облегчает эту сложную задачу.

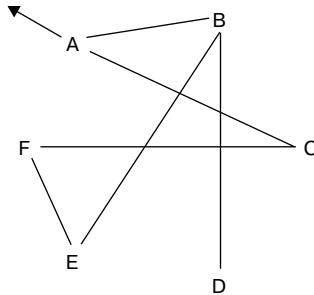
Вследствие неопытности мы зачастую не в состоянии как следует осознать принципиальный факт: причина необычайной трудности изменений в структурах с сильными взаимосвязями состоит в необходимости вносить изменения

практически во все ее элементы (рис. 9.1). Здесь едва ли не каждая составная часть связана с другими, поэтому менять ее обособленно не получается. Для изменения какого-нибудь одного элемента вам придется изменять десятки, сотни и тысячи других. Задача эта тяжела, требует времени и обычно не под силу небольшой группе активистов.



В системе из независимых частей для смещения элемента А достаточно воздействовать лишь на этот элемент

В системе, обладающей некоторой взаимозависимостью элементов, для смещения элемента А может потребоваться воздействие на несколько элементов (А, Е, D)



В системе, где элементы тесно взаимосвязаны, для смещения элемента А, возможно, потребуется передвинуть все остальные элементы

Рисунок 9.1. Попытки внести изменения в системы, различающиеся по степени взаимозависимости их элементов

Даже в относительно несложной ситуации с предметами, физически не связанными друг с другом, перестановку сделать не так просто. Мешает функциональная взаимосвязанность этих предметов. Их следует расположить в определенном порядке. Допустим, мы задались целью сделать такие перестановки в десятке подобных офисов, чтобы создать дополнительный комфорт посетителям. Для удобства чтения лампы следует придвинуть к диванам. Стулья поменяем местами: у конторки поставим тот, что пожестче, а рядом с диваном — помягче. На кофейные столики перед диванами положим информационные материалы — посетители охотно с ними знакомятся. В каждом из десяти типичных офисов один человек может выполнить задачу за один-два часа. Для решения той же задачи в помещениях, где предметы соединены канатами, тросами и резиновыми лентами, потребуется несравнимо больше времени и усилий.

Что же делать в этом случае? Если вы не слишком искушены в подобных ситуациях, вам нужно заняться поисками одного-двух помощников, которых вы могли бы попросить (или распорядиться) помочь, после чего можно приниматься за дело. Однако, потратив безуспешно несколько часов, ваши ассистенты под любыми предложениями постараются исчезнуть. Вскоре разнесется молва о вашей скромной попытке перемен. Возможно, кое-кто из ярых поборников интересов потребителей сам предложит помощь. Но большинство предпочтет быстро отправиться по какому-нибудь «делу», едва завидев вас вдали.

Если подобные ситуации уже возникали, то вам должно быть известно, что для успешного разрешения проблемы требуется сначала накопить силы, что, разумеется, связано с неким торможением изменений. Начните с вопроса

самому себе: действительно ли в фирме готовы к изменениям, в особенности к тому, чтобы идти навстречу потребителю? Если вы уверены в этом и независимые источники это подтверждают, то можете смело начинать свои реформы. Если ответ отрицательный, то встает другой вопрос: что я должен делать, чтобы разрушить спокойное существование и укрепить в людях готовность работать ради перемен?

Можно с уверенностью сказать, что, не имея большого опыта в преобразованиях систем с внутренними взаимосвязями, вы весьма скоро лишитесь терпения. «Смешно сказать! — подумаете вы. — Я потеряю многие дни или недели, прежде чем эта толпа поймет, что изменения действительно неотложны. Я не располагаю таким временем». И тогда, призвав пару помощников, вы начнете отдавать им приказы.

Те, кто не раз претворял реформы в жизнь, знают, как реализовать свое нетерпение. В данной ситуации, беспокоясь по поводу скверного обслуживания покупателей, в качестве первого шага эти люди, вероятно, создадут команду реформаторов. Она составит план улучшения обслуживания и приступит к его выполнению. Но даже это не получится, если в коллективе нет настроения на перемены и никто не хочет войти в коалицию. В таком случае опытные агенты изменений начнут, возможно, с уточнения своих представлений о том, как нужно организовать офисное пространство, не забывая внушать людям идею необходимости перемен.

Вероятно, в данном простом случае для работы в вашей команде нужны всего лишь два человека. Втроем (с вами в том числе) вы сможете наметить общие контуры программы и проработать детали стратегии. Вы

определите способы пропаганды ваших представлений всем, кому небезразлична сложившаяся ситуация (это могут быть 20, 50 или 100 человек). Ваша команда назовет факторы, мешающие осуществить ваше видение, и после внимательного анализа важнейших, возможно, наметит пути к их устранению. И только после этого, но никак не раньше, вы приступите к детальной разработке плана перестановки мебели, к поиску необходимых помощников и началу разъяснительной кампании среди персонала.

Поскольку данный проект изменений относительно невелик и представляется тривиальным в сравнении с организационными изменениями в крупной компании, на всю работу может понадобиться только несколько недель (если дух благодушия не слишком устойчив). Но тем руководителям, кто уже обладает некоторым опытом управления преобразованиями в сильно взаимосвязанных системах, кого подмывает незамедлительно приступить к работе вместе с парой помощников, чтобы закончить ее за один вечер, несколько недель на осуществление проекта покажутся вечностью.

Приступив к непривычному делу, вы скорее всего займетесь не одним крупным, а несколькими отдельными проектами. Вам придется решать, в какой последовательности их выполнять: прежде чем расставлять стулья, нужно кое-что подготовить. Если вы достаточно сообразительны, то начнете с того, что наметите несколько быстро осуществимых заданий для поднятия боевого духа группы реформаторов. Но в самый разгар работы, даже когда появятся первые достижения, найдутся сомневающиеся в целесообразности этих изменений: «Клиенты могут прекрасно обойтись без лишнего освещения — если им захочется

почитать, прочтут и так. И кресло рядом с диваном вполне сойдет. Они могут сами подойти к книжной полке и поискать, что им нужно».

Если вы всерьез задались целью сделать комнаты привлекательными для клиентов, то фронт работ по перепланировке придется обеспечивать всеми доступными способами. Вы разыщете несколько человек, которым уже приходилось успешно заниматься такими вещами, и пригласите их поработать. Кроме того, следует подумать, как, при каких обстоятельствах и в какой форме доходчиво и не скучно рассказать людям о цели изменений.

Если вы не намерены сдаваться, то, по всей вероятности, добавите впоследствии другие проекты, дополняющие общую программу. По мере того как все больше становится известно о внутренних связях организации (этих «тросах» и «канатах»), вы обнаружите, что некоторые из них полезной роли не выполняют и, следовательно, без них можно обойтись. Некоторые связи («канаты» и «ленты») устранить достаточно просто, но иные («стальные тросы») доставят побольше хлопот. Возможно, у вас возникнут свежие мысли о дополнительных удобствах для посетителей. Может быть, приспустить немного шторы, чтобы солнце не било в глаза? Удобнее всего, конечно, не превращать каждую идею в отдельный проект, а просто включать их в текущую работу. Иногда вам может повезти, иногда — нет.

По завершении работ окажется, что проведено больше изменений, чем исходно планировалось. Затраты времени и усилий также превзойдут ожидаемые. Определенно позитивным результатом работы станет полученный опыт, который облегчит вам участие в подобных мероприятиях

в будущем. Вы будете проводить их более умело и быстрее разберетесь в том, от каких ненужных связей следует избавляться. И наконец, пребывание клиентов в вашем офисе станет гораздо приятнее.

Организационные преобразования

Проведение изменений в большой организации ненамного отличается от перестановки мебели в деловых помещениях: также необходимо содействие большого числа людей; нет полного представления об объеме работ. Подготовительные этапы требуют фантастических затрат времени и средств. Сами изменения принимают форму нескольких проектов. Когда становится ясным истинный масштаб задач, возникает искушение капитулировать. Если же вы продолжаете следовать намеченным курсом, то до завершения реформ может пройти значительное время.

Можно с уверенностью сказать, что первые улучшения ключевых показателей появятся задолго до середины пути. Хотя желающие выйти из игры найдутся и в это время, руководящая команда при удачных преобразованиях обычно для ускорения нелегкого процесса использует растущее доверие к себе — прямой результат первых достижений — и энергично приступает к новым, более масштабным проектам. Если на ранних этапах предпочтительно не заниматься реструктуризацией из-за внутреннего сопротивления, то теперь наконец к ней можно приступить. Для этого запускают пару современных проектов совершенствования эффективности, хотя задуманы они были еще на заре преобразований. Начинают наконец всеобъемлющую перестройку механизма стратегического планирования. Однако сейчас вы понимаете, что для проведения

структурной перестройки, повышения показателей деятельности, реформы стратегического планирования придется изменить программы обучения, информационные системы, увеличить или сократить штаты и ввести новые системы оценки показателей. И скоро десятки элементов взаимозависимой системы станут предметом реформирования.

Те, кто в 1950–1960-е годы начинал работу с менеджерских должностей, часто не в состоянии понять, что возможно выполнять одновременно десять–двадцать проектов изменений. Однако именно это происходит на седьмом этапе кардинальных преобразований.

ВОПРОС. Как же менеджерам удастся управлять двадцатью проектами реформ одновременно?

ОТВЕТ. Они этим и не занимаются. В удачных преобразованиях менеджер осуществляет общее руководство и передает большую часть управленческих и руководящих обязанностей по конкретным направлениям своим подчиненным.

Фирмы, пытающиеся одновременно осуществить десятка два проектов изменений (задача, достойная эквилибриста) и использующие при этом методы тридцатилетней давности, почти всегда терпят неудачу. При этом личные качества агентов преобразований никакого значения не имеют — просто в современных условиях не работает сам процесс. Менеджеры, вынужденные работать по шестнадцать часов в сутки, сидеть на бесконечных совещаниях, на которых решаются конфликтные ситуации и вопросы координации усилий, не в силах прервать бесконечную череду задержек.

Такой устаревший подход к преобразованиям бесперспективен по ряду причин, которые можно разбить на две группы. Во-первых, управленческий подход в прошлом был основан на жесткой централизации, не позволявшей одновременно оперировать двадцатью сложными проектами изменений. Если, как это было принято ранее, несколько старших менеджеров начнут входить во все детали перестройки, то общее продвижение вперед неизмеримо замедлится. Во-вторых, не имея ясного видения цели и разъединенные в своих усилиях (единство и целеустремленность могут быть обеспечены только правильным руководством), ответственные за отдельные проекты окажутся в неприятной ситуации. Им придется уделять непомерно много времени координации усилий между собой во избежание дублирования и нестыковок.

Одновременная работа над двадцатью проектами возможна, только когда топ-менеджеры сконцентрируются преимущественно на общих задачах лидерства, делегируют ответственность по управлению и конкретному оперативному руководству сотрудникам более низких уровней организационной структуры. При данном подходе в руководство и управление двадцатью проектами будут вовлечены не десятки или сотни людей, а тысячи. Что еще важнее, топ-менеджеры смогут снабдить управляющих на местах необходимой информацией, которая облегчит координацию их усилий и сделает ненужными бесконечные планерки и совещания.

Представьте себе две ситуации. Топ-менеджеры первой фирмы не слишком компетентны, и, как следствие, ответственные за отдельные проекты плохо представляют общую концепцию изменений и не знают, как должен вписываться в это видение их проект. Им известно только,

что накладные расходы по проектно-конструкторским работам должны быть сокращены на 20%, или проведена переоценка роли отдельных подразделений в общем производстве, или по-новому организован процесс планирования. При осуществлении этих проектов менеджеры постоянно обнаруживают, что вступают в противоречие с остальными. «Вы действуете неверно, так как это вредит нашей работе», — приходится слышать руководителю одного проекта от ответственного за другой. «Ни в коем случае! Вы хотите забрать ресурсы, нужные сейчас нам. Почему вы не сообщили о своих планах хотя бы за неделю?» Топ-менеджеры стремятся уладить любые конфликты и правильно расставить приоритеты, но на все у них просто не хватает времени. Это ведет к недовольству, росту числа совещаний (верному признаку того, что идет перетягивание одеяла на себя) и, наконец, к изрядной неразберихе.

Во второй ситуации благодаря квалифицированным лидерам каждый менеджер хорошо представляет себе общую картину изменений и конечные цели, понимает намеченную стратегию, а также роль и место своего проекта в общем процессе реформирования. В этом случае руководителям не нужно все время выяснять отношения: у них постоянно перед глазами одна и та же долгосрочная задача. Они легче смогут предвидеть возможные конфликты с другими проектами; расставить приоритеты, исходя из общей концепции; определить собственные задачи, стремясь облегчить продвижение компании по пути перемен. Когда проблемы очерчены ясно, конфликты можно разрешать на более низких организационных уровнях; это сделают те, кто располагает необходимым временем и достаточной информацией. При правильном высшем

руководстве менеджеры низших звеньев также становятся кровно заинтересованными в успехе общего сценария преобразований. У них нет оснований действовать, преследуя только свои интересы, идущие вразрез с общими целями.

При эффективных действиях лидеров и решении на местах многочисленных вопросов оперативного руководства и управления выполнение двадцати проектов одновременно — дело совершенно реальное. Если же не соблюдается хотя бы одно из этих условий, то все эти проекты обращаются в хаос и седьмой этап коренных преобразований терпит крушение.

Устранение ненужных внутренних связей

Наличие внутренних взаимосвязей может существенно осложнить проведение изменений в организациях, поэтому у многих менеджеров, чья фирма благополучно дошла до седьмой стадии преобразований, возникает стремление поставить под вопрос целесообразность любой из этих взаимозависимостей. Они спрашивают: зачем заводскому менеджеру нужно ежемесячно посылать отчет по форме К2А в финансовый отдел штаб-квартиры? Действительно ли эти сведения нужны финансистам? Почему каждый раз при зачислении сотрудника на должность с годовым окладом свыше \$50 000 подразделениям приходится согласовывать это с отделом кадров компании? Так ли уж необходимо здесь участие кадровиков? Если для такого согласования существуют веские причины, то оправдан ли столь низкий порог — \$50 000?

Такие вопросы обычно возникают, когда людей выводят из себя препятствия, с которыми приходится

сталкиваться при проведении назревших изменений в организациях с обилием внутренних связей. Иногда бывает полезно уделить внимание подобным вопросам и принять по ним правильные решения. В любой организации имеются ненужные зависимости между организационными структурами, доставшиеся в наследство от прошлого и не отвечающие потребностям дня. Часто приходится наблюдать, как сбытовики не могут и шага ступить без согласия производителей; истоки этого — в кризисе 1954 года, приведшем к подобной практике. Расчистка такого исторического мусора будет означать увеличение списка вопросов в повестке дня программы изменений; в более слабых организациях к этому отнесутся без энтузиазма. Однако избавление от ненужных взаимосвязей в конечном счете значительно облегчит преобразования. В мире, где изменения все более становятся нормой, а не исключением, такая «генеральная уборка» позволит облегчить осуществление всех будущих программ реорганизации и смены стратегии.

Долгий путь

Изменить что-то в сильно взаимосвязанной системе практически невозможно без изменения всего остального, поэтому преобразования в бизнесе потребуют решения многочисленных сложных задач; на это не хватит нескольких месяцев, понадобятся годы. В крайнем случае седьмой этап может стать процессом, развертывающимся на протяжении десятилетия; при этом сотни и тысячи людей будут содействовать менеджерам в руководстве и управлении десятками проектов. Качественные особенности стадии 7 приведены в таблице 9.1.

Таблица 9.1. Особенности стадии 7 в успешно осуществляемой программе фундаментальных изменений

- *Нарастание масштаба изменений:* команда руководителей пользуется завоеванным первыми успехами доверием в коллективе, чтобы энергично взяться за дополнительные и еще более крупные проекты
- *Укрепление поддержки:* к участию во всех проектах изменений приглашаются новые люди; их выдвигают на более высокие посты и дают полномочия действовать
- *Топ-менеджеры становятся лидерами изменений:* топ-менеджеры обеспечивают ясное понимание общих целей и готовность сознательно работать ради перемен
- *Управление и руководство конкретными проектами снизу:* менеджерами проектов являются управленцы, занимающие подчиненное положение в административной иерархии
- *Освобождение людей от ненужной бюрократической зависимости:* для облегчения изменений как в ближней, так и в дальней перспективе менеджеры выявляют случаи неоправданной взаимозависимости подразделений и устраняют ее

На этой стадии, равно как и на других, лидерство поистине бесценно. Выдающихся лидеров отличает умение мыслить на долгосрочную перспективу. Их планы простираются на десятилетия и даже на столетие. В основе всей работы — их представления о будущем. Не сомневаясь в справедливости собственных представлений, они неуклонно следуют выбранному курсу, ведущему к целям, которые так им дороги. В отличие от иных менеджеров, переходящих с работы на работу каждые два года, эти люди предпочитают оставаться на младших должностях вдвое дольше обычного, а в должности топ-менеджера могут задержаться в одной компании лет на десять. Они не станут поспешно провозглашать победу, а затем сворачивать изменения или переходить к другим задачам. Вместо этого они начнут дюжину новых проектов, часто необходимых на седьмой стадии преобразований. Они будут действовать не торопясь — им надо убедиться, что

все инновации удалось надежно закрепить в организационной культуре.

Из-за специфики управленческой деятельности многие менеджеры привыкли оперировать гораздо менее продолжительными временными интервалами. В их понимании небольшой срок — это неделя, средний — несколько месяцев, а один год уже считается длительным сроком. Для людей, действующих в такой временной перспективе, объявление об успешном завершении программы и окончании всяких изменений через два-три года после начала работы представляется вполне логичным. Те, кому менеджерский стиль мышления активно прививался в течение десятилетий, естественно, воспринимают трехлетний срок как очень продолжительное время.

Подчеркну вновь: без лидерства темп изменений резко замедляется и преуспевание компании в стремительно меняющихся условиях становится чрезвычайно проблематичным.

10

Укоренение изменений в корпоративной культуре

Прошли годы преобразований, и достижения фирмы впечатляли. Некогда закрытая аэрокосмическая организация, вяло реагирующая на внешние события, могла теперь быстро осваивать выпуск инновационной продукции и поставлять ее на рынок. Хотя не каждый продукт пользовался успехом, тем не менее дела шли хорошо. За пять лет валовой доход рассматриваемого подразделения вырос на 62%, а чистая прибыль — на 76% (для предшествующего пятилетия аналогичные показатели составили 21 и 15% соответственно). Тогда главный управляющий данного подразделения, весьма гордящийся ролью, которую он сыграл в этих достижениях, решил уйти в отставку. Он мог бы остаться еще на несколько лет, но предпочел не делать этого: изменения уже совершились, результаты впечатляли — дело было сделано.

Думаю, что, когда этот руководитель уходил в отставку, вряд ли кто-нибудь вполне отдавал себе отчет, что новый стиль работы еще прочно не вошел в культуру организации.

Задумываясь над этой проблемой, люди считали ее незначительной. «В конце концов, — говорили они, — надо принять во внимание масштаб изменений. Кроме того, результаты доказывают, что опасаться нечего».

Не прошло и двух лет после отставки главного управляющего, как резко сократились и количество новых изделий, предлагаемых фирмой, и спрос на них. Это не случилось внезапно — регресс происходил постепенно и малозаметно. Во всяком случае, никто не обращал внимания на происходящее. Только через год нашелся крупный руководитель, забивший тревогу. Им оказался менеджер, недавно перешедший из другой компании. Прочее начальство предпочло проигнорировать поданный сигнал.

Мое «заключение о смерти» процесса изменений таково: важнейшие постулаты традиционной корпоративной культуры подразделения оказались в противоречии со всеми произведенными переменами, а устранить несоответствие никто не пытался. Пока прежний управляющий вместе с другими реформаторами, закрепляя нововведения, трудились день и ночь, их совместные усилия перевешивали инерционность культурных устоев. Но когда он вышел в отставку и программа преобразований была завершена, старая корпоративная культура вновь заявила о себе.

Важнейшим общим принципом в этой организации являлся девиз: «Развивая технологию, мы сможем решить все проблемы». Принцип этот был взят на вооружение компанией, можно сказать, с момента ее рождения. Эту мысль, как и большинство идей корпоративной культуры, никто официально не высказывал и не публиковал. Если бы данный тезис обсуждали публично, то большинство людей охотно согласились бы, что он, возможно, не вполне верен.

Но при неформальном общении (например, за кружкой пива) вера менеджеров в приоритет технологии так или иначе дала бы о себе знать.

Ключевые ценности компании явно не противоречили программе перемен, поэтому они могли существовать параллельно, хотя и не без трений. Нововведения ставили во главу угла интересы клиентов. Прежняя система ценностей считала своим приоритетом технологии. Нововведения были направлены на то, чтобы фирма могла опередить конкурентов. Старые неписанные законы ставили темпы выпуска новой продукции в зависимость от хорошо продуманного процесса технологического развития фирмы.

Люди, внимательно относящиеся к проблемам корпоративной культуры, могли бы почувствовать напряженность, существующую в компании. Но поскольку она не перерастала в конфликт, большинство сотрудников ни о чем не беспокоились. По-прежнему проводилась кампания по разъяснению перспектив преобразований, менеджеры выступали за нововведения, по-новому оценивались показатели деятельности. Эти и другие факторы существенно облегчали новую организацию труда. И нужно было обладать очень острым слухом, чтобы услышать недовольный ропот прежней культурной традиции: «Болтаете чепуху, господа! Вот технология — это действительно вещь!».

Никто проблемой противоречий между традициями и нововведениями не занимался, поэтому практически не прилагались усилия к укоренению новых приемов работы, которые могли бы стать базой для новой культуры, призванной вытеснить прежнюю. Растения с короткими корнями нуждаются, как известно, в постоянном поливе. Пока в компании подобную работу выполняли прежний руководитель и другие проводники изменений, все обстояло

благополучно. Когда ее прекратили, слабые ростки неокрепших привычек начали вянуть, сохнуть и окончательно погибли. Зато, несмотря на прополку, буйно зазеленели прежние травы, которые пустили глубокие корни.

В течение полугода с момента отставки управляющего подразделением менеджеры все чаще поднимали вопросы о деловых приоритетах и способах управления. Признаков технологического отставания не было, но многие говорили так: «Боюсь, что в последнее время мы пренебрегаем нашей технологией. Если так будет продолжаться, то это чревато тяжелыми последствиями». Собрания инженерно-конструкторского отдела, сотрудников отделов маркетинга и сбыта, а также заказчиков приобретали полемическую окраску: «Инженеры слишком много заседают в различных комиссиях, на основную работу остается мало времени и они теряют квалификацию». Конкурирующая фирма, которая занимала седьмое место по большинству производственных показателей в десятке лучших компаний отрасли, неожиданно сделалась эталоном: «Недавно я узнал, что в их отделе НИОКР на каждого занятого выделяется средств приблизительно на 20% больше, чем у нас. Стоит подумать, как нам наверстать упущенное».

За год, прошедший после отставки прежнего руководителя, сделанные им изменения дополнились десятками мелких поправок. Некоторые из них обсуждались на собраниях менеджеров высшего звена и были одобрены. Но с остальными поправками руководство компании просто молча согласилось. Единственным возражавшим оказался пришедший из другой фирмы новичок. Через два года некоторые методы работы успели деградировать до состояния четырехлетней давности. Вскоре и состояние важнейших деловых показателей стало давать повод для беспокойства.

В чем сила корпоративной культуры

ВОПРОС. Как смогла целая группа умных и квалифицированных высших руководителей допустить, чтобы события пришли к такому финалу?

ОТВЕТ. Эти люди имели ограниченные представления об организационной культуре, в особенности о том мощном влиянии, какое она оказывает на людей. Виной тому — их инженерное образование, курсы МВА и их непосредственные начальники. Знаний об организационной культуре в достаточном объеме они не получили нигде. Мощные управленческие традиции и слабые навыки лидерства не способствовали ликвидации пробелов в их представлениях. Дело в том, что корпоративная культура (и видение) относится преимущественно к сфере компетенций лидеров, а структура организации — менеджеров.

Понятие *культура* включает в себя нормы поведения и общие ценности группы людей. *Нормы поведения* — это общие или распространяющиеся на все сферы способы действий, которые приняты в коллективе. Они достаточно устойчивы, поскольку старожилы прививают эти нормы новым сотрудникам, поощряя их соблюдение и взыскивая за нарушения. *Общие ценности* — это разделяемые всеми сотрудниками заботы, проблемы и цели. Общие ценности одновременно являются *индивидуальными* ценностями для большинства членов коллектива; они определяют их нормы поведения и, как правило, сохраняются неизменными, несмотря на перемены в его составе.

Для больших компаний характерно то, что некоторые социальные силы воздействуют на каждого работника, тогда

как другие присущи только определенным структурам и подразделениям организации. Первая составляет так называемую корпоративную культуру, примерами второй могут служить функциональная культура отдела маркетинга или культура штаб-квартиры какой-нибудь автомобилестроительной компании в Детройте. Вне зависимости от сферы действия и ее пределов все формы культуры необычайно важны в силу того, что они способны оказывать мощное воздействие на поведение человека, достаточно неуловимы и с трудом поддаются изменениям, ускользая от прямого вмешательства. Главное правило таково: общие ценности менее наглядны, но глубже вросли в корпоративную культуру и намного устойчивее к изменениям, чем нормы поведения (рис. 10.1).

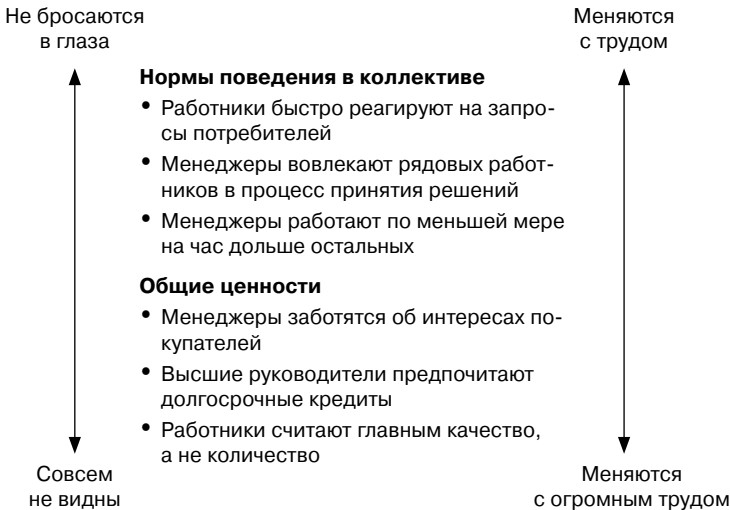


Рисунок 10.1. Из чего складывается корпоративная культура: примеры

Источник: John P. Kotter, James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1992. © 1992 by Kotter Associates Inc. and James L. Heskett. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

Если нововведения не согласуются с традиционной культурой компании, то их всегда ожидает регресс в той или иной степени. Изменения, произведенные в деятельности рабочей бригады, подразделения или целой компании, могут рассыпаться в прах даже спустя год после внедрения в том случае, если их не удалось прочно укоренить в нормы поведения и общие ценности коллектива.

Чтобы понять, почему значение организационной культуры может оказаться столь велико, рассмотрим следующий пример. Допустим, окончив колледж, вы написали резюме в разные места. На три из них вы получили положительный ответ. Однако одна из компаний настолько заинтересовалась вами и обстановка в коллективе вам так понравилась, что вы решили идти к ним работать. Неискушенный в свои двадцать один год, вы полагаете, что выбраны как сотрудник, подающий большие надежды, из-за хорошего аттестата, подходящей квалификации, полученной в колледже, и безупречных личных качеств. Собственный выбор вы объясняете тем, что данная корпорация имеет, по различным отзывам, превосходную репутацию. Но вы упускаете из виду важнейший критерий отбора — корпоративную культуру.

Вряд ли кто-нибудь из кадровых менеджеров мог вам без обиняков заявить: «Одна из главных причин, по которым мы берем вас, состоит в том, что, как нам кажется, вы впишетесь в нашу организацию, сможете принять ее внутренние ценности и убеждения, легко усвоите действующие нормы поведения». Думаю, они не могли это сказать, потому что сами не отдавали себе отчета в значимости культурного фактора при отборе кандидатов. Вы, со своей стороны, принимая их предложение, вероятно, также не осознавали всей важности соответствия данной фирмы

вашим личным ценностям и убеждениям. В результате вы и другие недавно принятые люди стали объектами так называемой социализации, т. е. внушения принятых в этой компании норм и ценностей.

На первом году новой службы вы прилагаете все усилия, чтобы добиться успеха в делах, и потому вдвойне присматриваетесь к тому, как и за счет чего люди становятся своими в коллективе и продвигаются по служебной лестнице. Если эти способы не представляются вам глупыми или аморальными, вы примериваете их к себе. Часто самые важные уроки вы получаете не на учебных занятиях и не из инструкций для новичков. День, когда у босса возникают проблемы из-за того, что вы сделали, определенно вам запомнится. И другой день вы не забудете — когда, ляпнув что-то на совещании, в ответ вы услышали грубую тишину в зале. И еще тот день, когда секретарша, которая старше вас, деликатно отведя вас в сторонку, отчитала как следует. В результате вы учитесь и воспринимаете культуру своей организации.

В течение следующих 20 лет работы вы продвигаетесь на ступеньку вверх в среднем каждые полтора-два года. За это время культура фирмы становится все более привычной для вас. Действительно, одна из причин успешного продвижения состоит в том, что вы стали своим человеком в коллективе и вам удается ладить с теми, от кого зависит решение о повышении вас в должности. Через некоторое время, хотя и неосознанно, вы сами начинаете выступать в роли «преподавателя» корпоративной культуры для новичков. Вам уже пятьдесят лет, вы — старший менеджер и, возможно, совсем не воспринимаете установившиеся отношения как корпоративную культуру. Вы так долго варились в этой обстановке, с самого начала приспособившись

к ней, что сейчас ориентируетесь в культурной среде фирмы словно рыба в воде. Влияние корпоративной культуры на вас огромно, хотя, проявляясь неявно, она вряд ли занимает ваши мысли. Как известно, кислород и пищу рыбы получают из воды. Точно так же и вы благодаря культуре вашей организации располагаете приятной уверенностью в будущем, возможностью поддержки и чувством привязанности к родной компании.

Большинство ваших сослуживцев-ровесников обладают похожим опытом. Они подверглись в свое время отбору на культурную совместимость. На усвоение корпоративных норм и ценностей им потребовались сотни и тысячи часов, в течение которых люди на собственном опыте учились этому и закрепляли полученные навыки. Теперь они сами обучают организационной культуре молодых.

Могущество организационной культуры основано на трех важнейших факторах.

1. Отбор сотрудников, которым без особого труда удастся усвоить нормы поведения, производится по критериям корпоративной культуры.
2. Культура влияет на человека, ставшего членом коллектива, через поведение сотен окружающих его людей.
3. Воздействие культуры на человека происходит в значительной степени незаметно для окружающих, поэтому анализ, а тем более вмешательство в этот процесс трудноосуществимы.

Консультанты, продавцы промышленной продукции и все те, кто регулярно и близко контактирует с компаниями, не входя в их штат, хорошо знают о сильнейшем

воздействию культуры на подсознание человека; любопытно, что он может не замечать определенных уникальных черт и странностей культурных традиций. Например, я прекрасно помню, как лет 20 назад, войдя в офис крупной издательской фирмы, увидел, что восемь из одиннадцати руководителей-мужчин ростом не превышали 5 футов 8 дюймов (1 м 72 см). При этом основатель фирмы имел рост 5 футов 6 дюймов (1 м 68 см). Когда я в разговоре между делом отметил этот факт, присутствующие посмотрели на меня как на инопланетянина. Другой пример: посещая одну крупную компанию, которая в течение сотни с лишним лет производила взрывчатые вещества и где соблюдение строжайших мер безопасности стало навязчивой идеей, я обнаружил, что практически все менеджеры вне зависимости от возраста, поднимаясь или спускаясь по лестнице, цеплялись за перила, словно девяностолетние старцы.

Корпоративная культура достаточно сильна, чтобы воздействовать даже таким странным образом, поэтому новые навыки и приемы работы, пришедшие вместе с программой повышения эффективности, реструктуризацией или приобретением другой фирмы, должны быть прочно встроены в эту культуру. Если добиться этого не удастся, то нововведения окажутся крайне недолговечными и начнут постепенно исчезать со сцены.

Нововведения, прививаемые на почву устоявшейся корпоративной культуры

Во многих фирмах, где ведутся коренные преобразования, принципы традиционной культуры оказываются несовместимыми с новым видением, хотя отдельные нормы

поведения могут оказаться вполне подходящими. В этом случае установление новых отношений в компании сродни работе садовника, прививающего новые побеги к старому дереву и обрезающего старые ветви.

Одна компания — ведущий производитель промышленного оборудования — всегда ставила во главу своей корпоративной культуры девиз «Покупатель для нас — на первом месте!». В первые годы существования фирмы ее основатель лично занимался установлением порядков, обеспечивающих решение этой задачи, а все остальные брали с него пример. К середине XX века, когда учредитель фирмы уже покоился в могиле, ведущие менеджеры фирмы, вот уже сотню лет следовавшей девизу заботы о клиентах, решили составить письменное руководство, основанное на устной традиции, для облегчения социализации постоянно обновляющегося штата сотрудников. К 1980 году появились шесть томов объемистых инструкций толщиной около 8 см каждый. С этого момента заглядывать в книгу стало твердым правилом и культурной нормой в компании.

В 1983 году новый генеральный директор приступил к преобразованиям в компании, которые оказались успешными. К 1988 году прежний сборник инструкций был изъят из употребления и заменен меньшим числом правил и рекомендаций по обслуживанию клиентов, сохранивших к 1980-м годам наибольшую актуальность. Но директор понимал, что прежние инструкции, несмотря на их отсутствие в книге, сохраняют свою силу в корпоративной культуре фирмы. Поэтому он поступил так. Перед тем как выступить с докладом на ежегодном совещании администрации, он попросил троих сотрудников принести сборники прежних инструкций и сложить их на стол рядом

с трибуной для докладов. Смысл его речи сводился примерно к следующему:

Эти книги исправно служили нам многие годы. В них систематизированы мудрость и опыт, накопленные за десятилетия, благодаря чему они стали доступны каждому. Не сомневаюсь, что многие тысячи наших потребителей получили неоценимую пользу от этих рекомендаций.

За несколько прошедших десятилетий в нашей отрасли произошли некоторые важные изменения. Если раньше у нас было только два основных конкурента, то теперь их шесть. Если прежде на разработку и выпуск на рынок нового поколения продуктов требовалось два десятилетия, то сейчас это время сократилось до пяти лет. Если некогда покупатели бывали полностью удовлетворены, получая нашу продукцию в течение сорока восьми часов после оформления заказа, то теперь они ждут от нас купленный товар в пределах восьмичасовой рабочей смены.

В изменившейся обстановке наш сборник указаний, удивительно полезных для своего времени, стал устаревать, и польза от него потребителям уменьшилась. Многотомное руководство уже не помогало нам поспевать за изменившимися условиями. Оно замедляло наше продвижение. Первые признаки этого появились в конце 1970-х годов. Хотя мы прилагали все усилия, чтобы быть на уровне, наши клиенты не ощущали этого, что стало отражаться на финансовых показателях фирмы.

В 1983 году мы решили, что пора что-то предпринять — не только из-за очевидного ухудшения экономических результатов, но в гораздо большей степени вследствие явной неспособности фирмы достичь главной цели, к которой мы так стремимся сейчас и которую нам прекрасно удавалось достигать в прежние времена: первоклассно удовлетворять потребности клиентов. Тогда мы заново оценили изменившиеся потребности наших покупателей и за три последних года внесли изменения в производственные процессы, призванные обеспечить эти потребности. И в ходе преобразований нам уже не понадобилась помощь этих старых друзей (указывает на руководства).

Я думаю, временами все бывали озабочены тем, насколько верным курсом мы идем. К счастью, свидетельств нашей правоты теперь вполне достаточно.

Далее докладчик подробно остановился на деятельности служб, ответственных за выполнение заказов потребителей. С цифрами в руках он показал, как возросла за это время удовлетворенность клиентов, и объяснил, благодаря работе каких именно служб это произошло.

Итак, я полагаю, что в настоящее время мы достойны нашего славного прошлого, несмотря на сложную конкурентную обстановку. Я занял ваше время для сегодняшнего рассказа обо всех обстоятельствах дела по ряду причин. Я знаю, что среди собравшихся в этой комнате найдутся

люди, пришедшие в компанию за два последних года, которые не питают ни малейшего почтения к этим сборникам, считая их воплощением бюрократизма. Мне хотелось бы напомнить им, что данные руководства исправно служили компании многие годы. Я также знаю, что здесь присутствуют сотрудники, которым горько сознавать, что старые тома больше не понадобятся. Возможно, они не согласятся с этим фактом — ибо наши достижения слишком очевидны, — но в глубине души именно это они и чувствуют. Я хочу, чтобы они присоединились ко мне сегодня, и тогда мы вместе по-доброму попрощаемся с этим историческим документом. Мы как бы присутствуем на похоронах старого друга, прожившего праведную жизнь. И наш долг — сказать ему спасибо за то, что он дал нам, после чего можно приступать к новым делам.

Вся речь целиком заняла около тридцати минут. Тон ее напоминал панегирик. Докладчик стремился «похоронить с почестями» старые приемы работы, но был уверен в том, что возможность заменить их сильно зависит от базовых ценностей коллектива. Рассуждая логически, мы испытываем беспокойство по поводу необходимости такой замены. Будь люди бесстрастными компьютерами, речь директора оказалась бы ненужной. Но человек наделен чувствами, и сильно рискует тот руководитель, который проигнорирует этот факт.

На основании всех имеющихся у меня данных я не сомневаюсь, что и речь, и принятые на ее основе меры оказались как раз желаемое действие. Удалось поломать почти

доведенную до автоматизма, столь распространенную среди сотрудников со стажем привычку по всякому поводу обращаться к устаревшему многотомному справочнику. Теперь люди стали следовать более разумным правилам. Это немалое достижение.

В ближайшие два-три десятилетия, как мне представляется, руководителям придется значительно чаще заниматься такими небольшими изменениями в организационной культуре. Растущая глобализация приведет к необходимости решать один и тот же вопрос по-разному в зависимости от конкретных условий. Новая дочерняя компания в Корее (или России) совершенно не обязана проводить ту же политику по отношению к потребителям или издержкам производства, какая предусмотрена стратегической концепцией материнской компании. Дело не в том, что зарубежный филиал перестанет заботиться о клиентах или максимально сократит издержки, и решение заключается не в том, чтобы в Сеуле воссоздать стиль работы, принятый в Нью-Йорке. Суть проблемы в том, чтобы, используя в качестве основы сложившуюся национальную культуру, встроить в нее важнейшие для данной компании ценности.

Я не считаю, что достаточно много компаний преуспели в решении этой задачи. Гораздо чаще они игнорируют местные нормы поведения и ценности или становятся «культурными империалистами», стремясь навязать зарубежным филиалам детально регламентированную практику центра. В условиях глобальной экономики большинство компаний вплотную столкнется с необходимостью решать эту задачу.

При каких условиях новая деловая практика сможет вытеснить устоявшуюся корпоративную культуру

Даже если новые приемы ведения дел не противоречат традиционной культуре организации, их укоренение представляет достаточно трудную задачу. Когда же между ними имеется противоречие, задача усложняется многократно.

Рассмотрим фирму, основанную в 1928 году. Решающим событием, повлиявшим на формирование ее культурного облика, оказалась Великая депрессия. Ее следствием стали крайне консервативные нормы поведения и ценности, пропитавшие своим духом всю компанию. В конце 1980-х годов эта организация испытала серьезные трудности и вновь сформированная команда из топ-менеджеров, составив программу фундаментальных изменений, приступила к ее выполнению. При этом возникло вопиющее противоречие между предлагаемыми нововведениями, основанными на рискованных операциях, и культурной традицией фирмы. Даже после того, как руководство гарантировало свою поддержку новым методам, об эффективности которых свидетельствовали накапливающиеся факты, люди продолжали упорно вести себя по-старому, особенно в одном из отделов компании.

Тогда менеджеры предприняли следующее.

1. Они подробно и аргументированно разъясняли людям, почему повышение производительности непосредственно связано с нововведениями в жизни компании.
2. Они много рассказывали об источниках возникновения традиционной корпоративной культуры,

говорили о том хорошем, чем фирма обязана этой культуре, а также о бесперспективности ее дальнейшего сохранения.

3. Сотрудникам в возрасте свыше пятидесяти пяти лет была предложена привлекательная программа досрочного выхода на пенсию, однако с теми, кто разделял цели и задачи новой культуры, проводилась кропотливая работа во избежание их возможного ухода из фирмы.
4. Были тщательно проверены правила приема на работу для предотвращения отбора кандидатов на основе устаревших норм и ценностей.
5. Были внесены изменения в правила продвижения по служебной лестнице: важнейшим условием стало понимание сотрудником задач преобразований.
6. Когда встал вопрос о замещении вакансии генерального директора, все три возможных кандидата прошли проверку на лояльность преобразованиям.

Но даже принятие таких кардинальных мер не смогло существенно облегчить решение сложной задачи избавления от пережитков старых культурных традиций и замены их новыми. Общие ценности и групповые нормы поведения способны к длительному существованию, особенно первые (см. рис. 10.1). Если для сохранения общих ценностей производился тщательный отбор при приеме на работу (в основе которого лежал критерий соответствия этим ценностям), то для изменения культурных норм в фирме может понадобиться изменение самих работников. Если же у них есть новое видение целей, то следует помнить, что их общие ценности сформировались на основе

многолетнего предыдущего опыта работы в фирме. Поэтому для осуществления каких бы то ни было перемен порой требуются годы работы в новых условиях.

Вот в чем заключается причина, по которой изменение корпоративной культуры следует осуществлять не в начале преобразований, а в их конце.

Обновление корпоративной культуры происходит в конце процесса перемен

Положения одной из теорий организационной культуры, которые были весьма популярны в течение последних пятнадцати лет, можно кратко сформулировать так: главным препятствием к проведению изменений в корпорации является ее культура. Вследствие этого первым шагом в процессе коренного преобразования фирмы должно стать изменение норм поведения и общих ценностей. Только после начала культурных изменений увеличиваются шансы на успех прочих преобразовательных планов, выполнение которых в этом случае заметно облегчается.

Одно время я сам был сторонником этой модели. Но все виденное мной за последнее десятилетие свидетельствует о ее ошибочности.

Культурные традиции не поддаются манипулированию. Когда для придания культуре нового облика пытаются применять силовые методы, такие попытки никогда не срабатывают, так как корпоративная культура нематериальна. Она станет другой только после изменения привычного порядка действий людей, когда по прошествии определенного времени станут видны преимущества нового стиля поведения, когда обнаружится явная зависимость роста производственных показателей от нововведений. Таким

образом, большая часть перемен в корпоративной культуре происходит не на стадии 1, а на стадии 8.

Это не означает, что в начале преобразований совсем не нужно заниматься вопросами культуры. Чем лучше вы сможете понять существующую культуру, тем проще вам будет определить конкретные пути повышения заинтересованности людей в переменах и тем легче вы сможете создать команду руководителей, сформулировать видение целей реформ и многое другое. Следует поработать и над поведением сотрудников. Вторая стадия перестройки, например, предполагает изменение привычного стиля работы реформаторов, которые должны научиться действовать согласованно, как единая команда. Первая стадия, на которой ведется борьба с благодушием и беспечностью, также предполагает определенные изменения в позиции людей. Однако перемены в фундаментальных нормах и ценностях наблюдаются преимущественно на восьмой, последней стадии процесса перестройки или хотя бы в конце каждой его составляющей. Так, если один из этапов изменений в масштабном преобразовательном процессе связан с улучшением работы отдела X, это должно найти отражение в повседневной деятельности данного отдела, или, иными словами, закрепиться в его культуре.

Полезно руководствоваться практическим правилом: *когда бы вам ни довелось услышать о крупном проекте реструктуризации, совершенствования эффективности или изменения стратегии, в которых первой стадией является изменение культуры, всегда знайте, что это — достаточное основание для сомнений в правильности выбранного пути.*

Обычно перемены в ценностной ориентации и правилах общения сотрудников начинаются в преобразовательном

процессе достаточно рано. Затем меняется производственная деятельность, приводя к улучшению качества продукции или услуг и снижению издержек. Но лишь в конце всего процесса изменений большую часть завоеваний удастся накрепко внедрить в культуру коллектива.

За последние годы я десятки раз наблюдал, как вице-президенты компаний, ответственные за кадры, получали предписания изменить производственную культуру в фирмах, где либо никаких преобразований не велось, либо никакой связи между культурными и производственными изменениями не существовало, либо проект реформы корпоративной культуры намного опережал производственный. В результате менеджеры по кадрам бесполезно тратили несколько лет на яростные и безнадежные попытки получить какой-нибудь положительный результат. Как правило, сотрудники отделов кадров составляли декларации, перечисляющие внутренние ценности или нормы взаимоотношений в коллективе, которых придерживались сами. Они также проводили собрания для разъяснения своей позиции. Временами составлялись программы обучения новым ценностям и устраивались занятия. Но будучи штатными администраторами, кадровики не имели достаточных полномочий для начала крупных изменений, которые могли бы повлиять на всю организацию. Наконец, ошибочность главного постулата этой идеи — прийти к людям и начать им вдалбливать в головы новую культуру — с самого начала обрекала подобный подход на неудачу.

Некоторые сторонние наблюдатели не принимают всерьез такие попытки, а заодно и тех, кто их предпринимает. Однако при личном контакте становилось ясно, что эти руководители-кадровики, как правило, оказывались людьми умными, преданными делу и трудолюбивыми. И то, что

их усилия по реформе корпоративной культуры заканчивались безрезультатно, свидетельствует не столько против них, сколько об исключительной трудности задачи. В таблице 10.1 перечисляются важнейшие особенности процесса укоренения изменений в организационной культуре.

Таблица 10.1. Укоренение изменений в корпоративной культуре

- *Наступает в последнюю, а не в первую очередь:* большинство перемен в нормах поведения и общих ценностях наступают ближе к концу процесса преобразований
- *Зависит от результатов:* новые подходы обычно становятся неотъемлемой частью данной культуры только после того, как всем становится ясно, что они эффективны и превосходят старые методы работы
- *Требует значительной разъяснительной работы:* без устных наставлений и поддержки работники обычно с трудом верят в ценность нововведений
- *Может потребовать замены кадров:* иногда единственным путем осуществить культурное обновление может стать смена управленческой верхушки
- *Отводит решающую роль смене руководства:* если в правила служебного продвижения не внесены изменения, отвечающие переменам в производстве и управлении, то прежняя культурная традиция возобладает

Именно по причине огромных трудностей при осуществлении изменений в организационной культуре процесс преобразований должен проходить в восемь стадий, а не в две и не в три. Именно поэтому он так продолжителен и требует участия множества людей в управлении изменениями.



Заглядывая в будущее

11

Организации будущего

В обозримом будущем не следует ожидать ослабления темпов перемен в мировом бизнесе. Кроме того, в большинстве отраслей экономики в ближайшие несколько десятилетий ожесточенность борьбы за лидерство должна возрасти. Предприятия повсеместно столкнутся с колоссальными рисками и удивительными возможностями, существенно превосходящими сегодняшний уровень. Причины тому — глобализация экономики с одной стороны и связанные с этим процессом технологические и социальные тенденции — с другой.

Как показывает опыт, организационное устройство компаний, характерное для XX века, не обеспечивает успешной деятельности при быстрых переменах во внешнем окружении. Из-за этих перемен организационная структура, функциональные системы, производственные механизмы и корпоративная культура теперешних компаний скорее препятствуют, чем способствуют прогрессу бизнеса. Если, как предсказывает большинство экспертов, непостоянство в деловом окружении будет нарастать,

типичные компании уходящей эпохи окажутся своего рода динозаврами, которым суждено исчезнуть с лица земли.

Так как же будут выглядеть предприятия, которые смогут выжить в наступившем столетии? Предположения относительно будущего всегда рискованны, однако я попытался представить на суд читателя некоторые свои соображения.

Постоянная готовность к переменам

Фундаментальные изменения никогда не будут успешными, пока в компании царит самоуспокоенность. Понимание необходимости и готовность идти на перемены чрезвычайно помогают удачно завершить каждую из стадий процесса преобразований. При сохранении тенденции нарастания темпов внешних перемен фирме — лидеру XXI века придется постоянно держать порох сухим по части готовности к переменам. Для наступившего столетия не подойдет модель, согласно которой продолжительные периоды спокойствия или удовлетворенности положением фирмы будут перемежаться короткими промежутками лихорадочной активности.

Повышенному настрою на перемены совершенно не присущи ни паника, ни смятение, ни страх. Такая боеготовность означает, что от самоуспокоенности удалось практически избавиться, что фирмы находятся в состоянии непрерывного поиска как своих слабых мест, так и благоприятных шансов и правилом стало «не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня».

Поддержание готовности к переменам на должном уровне потребует прежде всего информационных систем для оценки показателей работы, которые бы многократно превосходили все имеющееся сегодня. Уйдет в прошлое

традиция предоставления данных бухгалтерского учета ограниченному кругу людей раз в месяц или раз в квартал. Расширится объем информации, востребованный значительно более широким кругом лиц, причем участятся обращения к этим сведениям. Это будут данные о потребителях, организациях-конкурентах, рабочей силе, поставщиках, акционерах, технологических достижениях и финансовых результатах. Информационные системы, оперирующие этими данными, уже не будут, в отличие от некоторых ныне действующих, выполнять задачу наведения глянца на всю организацию или ее отдел. Потребуется создание таких систем, которые бы смогли честно и без лакировки давать последние сведения, в особенности о финансовых и производственных показателях.

За последнее десятилетие многие фирмы продвинулись в создании новых информационных систем с обратной связью, которые учитывают показатели деятельности. Прежде всего, такие системы точнее учитывают сведения об удовлетворенности потребителей, делают это чаще и рассчитаны на более широкий круг пользователей. Аналогично возрастает интенсивность общения менеджеров с клиентами, в особенности предъявляющими претензии. Все это прекрасно, но впереди еще долгий путь. Рядовой сотрудник по-прежнему получает недостаточно сведений о показателях деятельности компании, причем это относится как к его личным результатам, так и к достижениям его группы, отдела или всей фирмы.

Чтобы создать такие системы и научиться эффективно пользоваться ими, в XXI веке открытые обсуждения должны проводиться намного чаще, чем теперь, и стать нормой жизни, прочно войдя в корпоративную культуру. В фирмах придется изменить нормы поведения, касающиеся

дипломатической учтивости, закулисных переговоров и отфильтровывания нежелательной информации. От всяческих нечестных приемов в переговорах и обсуждениях придется решительно избавляться.

Тем читателям, которые большую часть трудовой жизни провели в организациях, где процветали интриги, и кому идеи улучшения морали представляются донкихотством, могу заметить, что образцы культуры, построенной на откровенных и честных отношениях, реально существуют в настоящее время. Я видел их собственными глазами. Установление таких норм поведения, возможно, нелегкая, но вполне разрешимая задача. В типичном случае их инициирует менеджер с обширными властными полномочиями. Его пример заражает ближайшее окружение, которое осознает преимущества нового стиля работы, после чего новые нормы продолжают распространяться вширь.

Искоренение самоуспокоенности — длительный процесс. Для этого необходимо объединить надежное информационное обеспечение, оперирующее достоверными данными из внешних источников, мощную внутреннюю систему оповещения, доводящую эти данные до сотрудников, и готовность честно использовать систему обратной связи. В свою очередь, с усилением реформаторских настроений в коллективе облегчается задача более оперативного и качественного реагирования на неожиданные изменения в деловом окружении.

Командный стиль работы топ-менеджеров

В устойчивом мире, где изменения происходят редко, любым организациям нужен в качестве главы хороший управляющий. Командный стиль работы при этом не требуется.

При эпизодических изменениях в окружении компании возникает необходимость в командной работе, чтобы отреагировать на происходящее, но в период затишья прекрасно срабатывает старая модель. Однако в мире непрерывных изменений работа в команде необычайно полезна для дела и требуется едва ли не постоянно.

Даже самые одаренные руководители, соприкасаясь с постоянно изменяющимся внешним окружением, не располагают достаточным временем и специальными знаниями, чтобы переварить быстро устаревающую информацию, касающуюся конкурентов, потребителей и технологических инноваций. Не хватает у них времени и на то, чтобы разъяснить смысл серьезных решений сотням, а то и тысячам сотрудников. Среди них не часто встречаются харизматические лидеры или люди с особым даром убеждения, позволяющим без посторонней помощи обращать многочисленных сотрудников в стойких сторонников перестройки.

Как мне представляется, для передачи полномочий в высшем руководстве фирмы вскоре не нужно будет выискивать человека, который смог бы заменить уходящего, ведь при решении вопроса о преемственности можно ограничиться подбором руководителей, способных образовать сердцевину будущей команды. Если новый генеральный директор с первого дня своего назначения будет контактировать с уже работающими ключевыми фигурами этой команды, то почувствует себя намного увереннее при формировании группы реформаторов. И тогда вместо того, чтобы тратить месяцы, если не годы, на создание команды, все можно будет сделать гораздо быстрее.

Также могу представить себе, что наступит день, когда из списка претендентов на повышение в должности

будут вычеркивать законченных эгоцентриков, равно как и «гадюк», безотносительно к тому, насколько они умны и приятны в общении или насколько трудоспособны и блестяще образованны. Такие люди губительны для командной работы. Уже вчера они существенно осложняли работу, а в сегодняшних стремительно меняющихся условиях последствия их поступков могут оказаться пагубными.

Ни одна из вышеназванных идей — предоставление руководящего положения целым командам вместо отдельных лиц и отстранение от руководства интриганов и непомерно эгоцентричных людей — не принимается без ожесточенного сопротивления. Решение проблемы преемственности путем передачи полномочий команде руководителей — мысль достаточно радикальная, особенно для Соединенных Штатов Америки, где сильны традиции индивидуализма. Гораздо привычнее видеть, как препятствуют служебному продвижению людей с умом и талантом, но представить себе, что интриганы и непомерные эгоисты уйдут с ключевых позиций без сопротивления, было бы наивно. Вообразим себе следующий диалог:

— То, что вы предлагаете, смешно. У Ника блестящие способности, и он полон энергии. Какой пример мы подадим нашей молодежи, если он у нас не пойдет на повышение?

— Зато мы дадим им знать, что заботиться о собственных интересах в ущерб интересам компании — неприемлемо.

— Ну как вы можете утверждать, что он не проявляет заботу о нашей компании? Согласен, он немного эгоцентричен, но таково большинство талантливых людей.

— Но почему он столько восстанавливает против себя?

— Они завидуют ему. Всем, у кого недюжинный талант, приходится страдать...

Думаю, здесь уместен довод, что новый подход с командной преемственностью позволит упростить принятие решений о назначениях на высшие посты. В этом случае не придется выискивать неуволимого кандидата, который сможет одним прыжком оказаться на самом верху административной пирамиды. Я также считаю, что ныне действующие тенденции (например, аттестация по методу «360 градусов») работают на искоренение интриганов и эгоистов. Тем не менее такие изменения в механизме преемственности по-прежнему вызывают дискуссии, и легко эти изменения не наступят.

Кто способен разработать и разъяснить людям новое видение

В XX столетии профессионалы бизнеса повышали свою квалификацию либо на учебных курсах, либо в процессе работы; при этом главная задача состояла в совершенствовании навыков управления, охватывающих вопросы планирования, составления бюджета, организационной деятельности, кадровой работы, контроля исполнения и разрешения конфликтных ситуаций. Ситуация начала меняться только в последнее десятилетие — существенно больше внимания стало уделяться подготовке руководителей-лидеров, то есть тех, кто в состоянии поставить долгосрочные цели развития организации, предложить стратегию их достижения и добиться понимания их коллективом с помощью

успешной разъяснительной кампании. Стандартные управленческие задачи решаются преимущественно в обстановке стабильности, тогда как изменения требуют прежде всего лидерства. Отсюда вытекает необходимость уделять гораздо большее внимание улучшению методов подготовки руководителей-лидеров. При отсутствии таких лидеров, обладающих достаточной квалификацией, ключевые проблемы преобразований — разработка видения будущего, проведение разъяснительной работы, расширение круга лиц, допущенных к управленческим функциям, — невозможно будет решить достаточно качественно и быстро.

Есть точка зрения, будто ставить задачу подготовки лидеров «оптом» — значит предаваться иллюзиям. Человек либо рождается лидером, либо — нет и никогда не сможет стать им, и последних — подавляющее большинство. Даже если встать на эту пессимистическую позицию и допустить, что лишь один из сотни способен стать лидером, то и в этом случае во всем мире должно насчитываться более 60 млн людей со способностями к лидерству — это так много! Если мы сможем создать условия для реализации такого потенциала, то с избытком удовлетворим потребности организаций в руководителях, способных стоять у их штурвала в бурном море XXI века.

Для развития лидерских способностей мало не только двухнедельных курсов, но даже четырехлетней программы колледжа, хотя и то и другое полезно. Умение быть лидером, требующее самых разнообразных знаний и навыков, шлифуется в течение десятилетий. Именно поэтому у нас все чаще говорят о непрерывном обучении в течение трудовой жизни. Проводя большую часть времени на службе, мы чаще всего совершенствуем трудовую квалификацию или, по крайней мере, должны этим заниматься в процессе

работы. Из этого простого факта следуют важнейшие выводы. Если рабочая обстановка способствует проявлению наших способностей к лидерству, то они в конечном счете разовьются и превратятся в навыки. Напротив, если в рабочее время практически невозможно развивать способности лидера, то они так и останутся нереализованными.

Организации с жестким контролем часто губят в людях способности к лидерству тем, что закрывают им путь к успеху, не дают проверить себя в деле, препятствуют восхождению по служебной лестнице. На забюрократизированных предприятиях юношам и девушкам с лидерскими задатками предоставляется скромный выбор достойных ролей. Их стремление вести за собой не приветствуется, а иногда даже наказывается, если они переходят установленные границы, нарушают привычный порядок и склонны идти на риск. Такие предприятия предпочитают или избавляться от потенциальных лидеров, или позволять им учиться только искусству менеджмента в бюрократической структуре.

В XXI веке на удачу смогут рассчитывать лишь те организации, которые будут пестовать будущих лидеров. Потеря талантливых людей или использование их не по назначению обернутся прямыми убытками в условиях быстрых изменений, и чем дальше, тем больше. Успешное развитие лидерских качеств, в свою очередь, требует более плоских, «сбросивших жирок» управленческих структур наряду с внедрением культуры, характеризующейся ограниченным контролем, в которой приветствуется оправданный риск. Ситуации, когда талантливым работникам поручают мелкие задачи и при этом устанавливают над ними мелочный контроль, будут приводить только к негативным последствиям. Попытки молодежи участвовать в руководстве

необходимо поощрять, на первых порах предлагая небольшие задания, направленные на скорейшее приспособление организации к меняющимся условиям, а также на то, чтобы молодой руководитель понемногу набирался опыта. Именно таким путем, затратив тысячи часов на пробы и ошибки, под патронажем умелого наставника и в обстановке благожелательности молодой человек вполне сможет проявить свои способности.

Только за последнее десятилетие нам удалось пройти порядочное расстояние в направлении создания подобных организаций. Тем, кто склонен скептически смотреть на появление «инкубаторов по выращиванию лидеров», следует повнимательнее оценить все ныне сделанное. Конечно, впереди еще долгий путь. Крайне узкая специализация на рабочих местах, культура, не допускающая деловой риск, чересчур заботливые боссы — все это, к сожалению, имеет место во многих крупных компаниях и государственных организациях.

Широкое делегирование полномочий

Для того чтобы должным образом реагировать на стремительные преобразования делового климата, необходимо завоевать сердца и умы коллектива. Не имея возможности влиять на события, работник, владеющий негативной информацией (например, о качестве продукции), не может ее использовать, а энергия, которую можно было бы направить на осуществление перемен, пропадает без пользы.

Для передачи необходимых полномочий работникам организация должна обладать рядом особенностей, многие из которых также необходимы и для эффективной подготовки руководителей-лидеров. К числу таких благоприятных

организационных факторов обычно относятся более плоская в сравнении с традиционной иерархической пирамида, меньшая численность бюрократического аппарата и терпимое отношение к действиям, связанным с рисками. Кроме того, предоставление сотрудникам управленческих полномочий при постоянно меняющихся внешних условиях работает лучше всего там, где старшие менеджеры постоянно руководят изменениями и делегируют на нижние структурные уровни большую часть управленческих функций.

Даже в наши дни известные мне фирмы, работающие в отраслях с очень сильной конкуренцией и обладающие наилучшими показателями, имеют в штате менеджеров, которые львиную долю своего времени уделяют вопросам руководства, а рядовым работникам доверяют управленческие полномочия, действующие в пределах их групп. Я глубоко убежден в том, что эта тенденция сохранится в течение ближайших десятилетий, несмотря на известное сопротивление со стороны некоторых менеджеров и рядовых сотрудников, привыкших жить по-старому.

Многим читателям с трудом верится в то, что обычный работник может реально пользоваться управленческой властью. Им я советую обратить внимание на организации, сфера действия которых сопряжена с непостоянством внешних условий: это вся группа компаний, работающих в области высоких технологий, и фирмы, специализирующиеся на оказании услуг, — и те и другие процветают, несмотря на напряженную конкуренцию. Для них характерны непривычно уплощенные пирамиды управления, малочисленный бюрократический аппарат; там приветствуются решения, сопряженные с риском; в рабочих коллективах распространено самоуправление; в компетенцию

старших руководителей входит преимущественно руководство проектами для заказчиков, технологическими программами или совершенствованием обслуживания потребителей. Функционирование таких организаций уже проверено на практике. При хорошем высшем руководстве оно работает превосходно.

Делегированное управление дает скорый успех

Находятся футурологи, предсказывающие исчезновение в XXI веке управления в его привычном виде. Всякий занимающий ответственный пост, по их мнению, станет провидцем и вдохновителем. Всем настроенным прозаически (например, обеспокоенным, правильно ли рассчитан объем запасов) уже не найдется места.

Такой взгляд нереалистичен.

Даже в мире быстрых перемен должны быть люди, отвечающие за ожидаемые результаты деятельности предприятия в любой момент, ибо в противном случае база поддержки руководства компании сократится. Достичь лучшего будущего напряжением всех сил — превосходная цель, но если краткосрочными выгодами не удастся доказать, что курс выбран верно, то шанс целиком реализовать планы на будущее вряд ли представится вновь.

Организации того типа, о котором мы говорим, передают значительный объем власти на нижние этажи иерархии, поэтому налаживание четкого управления предполагает, что работники воспользуются своими полномочиями со знанием дела. Это, в свою очередь, означает, что они должны получить достаточно навыков управления и помощь соответствующих специалистов. Однако в наши дни, даже если мы и встретим рабочих, выполняющих

управленческие обязанности, то обнаружим, что на курсы их никто не приглашал и шефства по управленческим вопросам не предлагал. Вместо этого и курсы обучения, и функциональные системы фирм продолжают строиться согласно потребностям сильно раздутых штатов среднего звена менеджмента.

Для изменения сложившегося положения нужно не столько заниматься техническими или экономическими вопросами, сколько добиться отступления руководства с устаревших позиций. «Наши курсы — только для менеджеров», — заявляют некоторые, имея в виду, что для получения знаний сначала следует занять известную нижнюю ступеньку в должностной иерархии. «Мы не можем предоставить эту информацию всем желающим», — говорят другие в ответ на предложение внести изменения в системы контроля. «Но почему не можете?» — спросите вы. Есть три варианта ответа.

1. «По соображениям безопасности». Вопрос лишь в том, чьей именно безопасности? Смогут ли повредить фирме сведения о слабых результатах какого-нибудь отдела или о низком качестве какой-либо продукции, ставшие достоянием гласности? Или же не в своей тарелке будут чувствовать себя несколько управленцев, а кому-то достанется исправлять ситуацию?
2. «Потому что далеко не каждый сможет правильно воспользоваться этой информацией». Это тоже звучит неубедительно, так как если научить людей, то они смогут все.
3. «Из-за значительных расходов». Странная логика! Если передать управленческие функции работникам,

то обязанности, которые обычно выполняют менеджеры с окладом от \$50 000 до \$200 000 в год, будут выполнять люди, получающие от \$20 000 до \$50 000. Если только избавиться от излишних должностей менеджеров среднего звена, то экономия по фонду заработной платы в любом случае превысит затраты на обучение управлению или на новые информационные системы.

Организация, в которой широко распределена управленческая ответственность (что предполагает иерархию облегченного, плоского типа), всегда располагает существенно большими возможностями для маневра по сравнению с той, где велика доля менеджеров среднего звена, не желающих никаких изменений. Лишь одно это обстоятельство вынудит вводить делегирование полномочий в ближайшие десятилетия и не считаться ни с какими отговорками.

Избавляться от излишних взаимозависимостей

Во всех организациях имеются ненужные внутренние взаимосвязи между отдельными людьми и группами сотрудников. Например, руководство дочерней компании в Германии решает все вопросы только после согласования с головной фирмой. Аудиторский отдел в штаб-квартире компании еженедельно рассылает по заводам отчеты, общий вес которых составит, пожалуй, сотню фунтов, хотя получатели предпочитают их не читать вообще. Из-за неурядиц, происходивших в 1965 году, был установлен порядок, в соответствии с которым инженеры должны

устраивать презентации своих разработок маркетологам и производственникам. Подобные совещания устраивают до сих пор, несмотря на то что за это время успели появиться информационные технологии, способные предоставить те же сведения значительно быстрее и легче. Находятся компании, где примеры бесполезной взаимозависимости встречаются на каждом шагу, что сильно осложняет проведение кардинальных перемен. Хотя стороннему наблюдателю подобные ситуации могут показаться просто глупыми, сами сотрудники склонны, возможно нехотя, мириться с ними, так как изменить привычный порядок необычайно трудно.

В XXI веке нестабильность делового окружения заставит значительно большее число организаций быстро и с минимальными затратами координировать деятельность своих структурных единиц. К разнообразным формам внутренней взаимозависимости — не приносящему никакой пользы наследству предыдущей эпохи — станут относиться куда менее терпимо. В этом смысле организация наступившего века, по всей видимости, будет значительно чище от пережитков прошлого. Намного рыхлее станет сеть структурных переплетений, тоньше — слой пыли процедурных условностей. Вопросы будут решаться проще и быстрее.

С ускорением динамики делового окружения еще более возрастет заинтересованность компаний в непрерывном избавлении от ненужных взаимозависимостей. Эффективная организация не станет дожидаться, пока клубок внутренних связей разрастется до того, что фирма станет неуправляемой. Руководство предпочтет заново определять их целесообразность, с тем чтобы ликвидировать самые ненужные.

Тех, кто не допускает возможности такого развития событий, я хочу заверить, что отдельные примеры этого уже

существуют, правда их немного. Мне известны несколько компаний, руководство которых одержимо стремлением контролировать внутренние связи, так чтобы они оставались на предельно низком уровне, диктуемом обстановкой на рынке. Справляться с такой задачей нелегко. Те, кто поддерживает эти взаимосвязи, приобретают власть и, как правило, не хотят добровольно ее отдавать. Устойчивые связи формируют привычки. Непросто решить, какие взаимозависимости действительно необходимы, а какие являются пережитками прошлого. Особенно это трудно сделать, когда не выработаны панорамное видение перспектив и стратегия развития организации. Тем не менее в наши дни некоторым руководителям это вполне удастся, так как они уделяют данному вопросу самое пристальное внимание.

Гибкая корпоративная культура

Все без исключения практические рекомендации, которые я здесь привожу, направлены на облегчение приспособления организации к стремительно меняющемуся окружению. Воплотить эти рекомендации в жизнь и сделать так, чтобы они прижились, означает создать гибкую, адаптируемую к изменениям корпоративную культуру.

В минувшем веке в большинстве организаций обнаружили коллективные нормы и общие ценности, препятствующие проведению изменений. А должно быть как раз наоборот. Организационная культура может помочь приспособиться к новой обстановке, если ее ценностями являются улучшение работы всех составляющих, повышение компетентности руководства и управления, если она стимулирует командный стиль работы топ-менеджеров и выступает за сокращение до минимума количества

иерархических этажей, бюрократического аппарата и числа взаимных связей.

Для создания такой организационной культуры нужно решить ряд задач: внушить людям необходимость перемен, создать команду реформаторов и т. д. Сейчас в главных отраслях экономики США нет острой необходимости менять культурные традиции, что позволяет повременить с решением задачи. «Пусть этим займется следующее поколение руководителей», — говорят одни. «Дела не так уж плохи. Пример тому — доход за последний квартал», — вторят другие.

Но обратите внимание вот на что: в вашей отрасли обязательно найдется хотя бы одно предприятие, где думают иначе.

Фирмы — чемпионы по приспособляемости к рынку выработали соответствующую корпоративную культуру, что делает их крайне опасными конкурентами. Они производят продукцию и услуги высочайшего качества быстрее и эффективнее остальных. Эти фирмы легко опережают неповоротливых бюрократизированных гигантов. Даже располагая существенно меньшим объемом ресурсов и числом патентов или владея меньшей долей рынка, они вновь и вновь выигрывают в конкурентной гонке.

Те руководители, которым пришлось пережить немало трудностей из-за крайне низкой результативности организационных перестроек, программ повышения качества и т. п., часто высказывают опасения, что приспособляющаяся к рынку организация, где идут нескончаемые реформы, станет источником сплошных бедствий для сотрудников. Но опасаться не стоит. На основании всего имеющегося у меня опыта могу сказать, что такие компании гораздо более перспективны и многообещающи, чем фирмы традиционного типа. Изменения там проводятся не в угоду чьему-либо тщеславию и не для того, чтобы как-то отреагировать

на вчерашние колебания рынка. Компании с гибкой корпоративной культурой непрерывно работают над улучшением качества продукции или предлагаемых услуг при неуклонном снижении издержек. Работа в такой фирме приносит радость и удовлетворение, ибо сотрудники ощущают себя по-настоящему полезными. Разумеется, необходимо привыкнуть к темпу перемен, особенно если большая часть трудовой жизни человека прошла в привычной бюрократизированной среде. Но пройдет период адаптации, и людям понравится динамичность новой обстановки. Здесь ставятся непростые задачи. Здесь скучать не приходится, а достижения приносят радость. Большинству из нас понимание своей полезности приносит душевный комфорт.

Сравнение организаций старого и нового типов

Обобщающие выводы к этой главе перечислены в таблице 11.1. Достаточно беглого взгляда, чтобы понять, что процесс изменений не может осуществиться быстро, поскольку речь идет о многих серьезных переменах в организации.

Таблица 11.1. Сравнение организаций XX и XXI веков

XX век	XXI век
Структура	
<ul style="list-style-type: none"> • Бюрократизированная • Многоуровневая • Функции управления сосредоточены в высшем звене руководства • Жесткие внутренние связи 	<ul style="list-style-type: none"> • Дебюрократизированная, с меньшим количеством правил и сокращенным штатом сотрудников • Число уровней ограничено • Высшее руководство выполняет функции лидеров, а низшие звенья решают текущие управленческие задачи • Минимум внутренних связей, определяемый задачами обслуживания клиентов

Функциональные системы

- Информационные системы с ограниченным числом показателей
- Информационные системы с большим числом показателей, особенно касающихся клиентов
- Доступ к данным имеет узкий круг менеджеров
- Доступ к данным не ограничен
- Учеба и консультационная помощь предоставлены исключительно старшим менеджерам
- Учеба и консультационная помощь предоставлены широкому кругу лиц

Культура

- Регламентирует внутренние отношения
- Ориентирована на отношения с внешним миром
- Обеспечивает сохранность централизованной структуры
- Должна обеспечивать децентрализацию управления
- Замедление процесса принятия решений
- Возможность быстро принимать многочисленные решения
- Политизированные отношения
- Открытые и честные отношения между людьми
- Не приемлет риска
- Большая терпимость к риску

Важнейший аргумент, выдвигаемый против фундаментальных преобразований, заключается в том, что некоторые компании преуспевают, проводя небольшие пошаговые изменения. Какой-то показатель возрастает на 2%, на 5% сокращаются некоторые локальные издержки — это уже означает успех. Для коротких сроков в определенных отраслях бизнеса это действительно так. Но взгляните снова на таблицу. Как вы думаете, сколько времени может понадобиться, чтобы посредством постепенных изменений проделать путь от компании прошлого века к компании будущего?

А какими, по вашему мнению, будут последствия, если вы не справитесь с этой задачей достаточно быстро?

12

Лидерство и непрерывное обучение

Ключом к решению задачи создания и сохранения преуспевающей организации будущего, описанной в главе 11, является лидерство, причем не только в смысле высшей позиции в иерархии, а лидерство в более скромном масштабе — внутри предприятия. Это означает, что в ближайшие десятилетия мы увидим, как появятся устроенные по-новому компании, призванные решать обостряющиеся конкурентные проблемы при убыстрении темпов внешних перемен, а также как в этих фирмах сформируется новый тип работника.

Сотрудник XXI века обязан разбираться в проблемах лидерства и менеджмента лучше, чем это было нужно в веке ушедшем. А менеджеру наступившего столетия потребуются очень много узнать о задачах лидера. Создание жизнеспособной, самообучающейся организации, которую мы рассмотрели в главе 11, станет реальностью, когда люди будут обладать такими знаниями и навыками. И наоборот, если у сотрудников этих навыков не будет, то не удастся

построить динамично развивающееся предприятие, способное адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Людям, воспитанным на традиционном понимании лидерства, идея коллективного лидера кажется бессмысленной. На основании популярных исторических примеров сложилось представление, что лидерство — удел немногих избранных. В рамках этой концепции участие множества людей в руководстве восьмиэтапным преобразованием организации представляется в лучшем случае идеей безрассудно смелой. Возможно, сами вы считаете традиционное толкование лидерства устаревшим. Но поскольку вся ваша биография является частью истории XX века, такое в высшей степени элитарное понимание вопроса должно было глубоко врезаться в ваше сознание. Поэтому вы сами можете не осознавать, насколько оно способно влиять на ваши поступки.

Принципиальная ошибка традиционной модели лидерства связана с представлениями о его происхождении. Исторически сложившаяся концепция рассматривает лидерские способности как священный дар, получаемый при рождении немногими. Некогда и я верил в это. Но изучая многие организации и их руководителей, на что ушло около 30 лет, я убедился, что факты просто не укладываются в традиционные представления. В частности, традиционная модель не учитывает те возможности и энергию, какие способно вызвать непрерывное обучение на протяжении всей трудовой жизни.

Прототип руководителя будущего

В первый раз я повстречался с Мэнни в 1986 году. Он показался мне наблюдательным, живым, дружелюбным

и честолюбивым сорокалетним менеджером. Мэнни успел добиться успеха по службе, но не производил впечатления выдающегося руководителя. Никто из его фирмы, по крайней мере из тех, с кем я успел поговорить, не отзывался о нем как о лидере. Мэнни был немного осторожным и, пожалуй, искушенным в политических интригах, чем походил на многих, сделавших карьеру в бюрократических организациях XX века. Можно было ожидать, что он застрянет на должности старшего менеджера на десятилетия и принесет заметную, хотя и не исключительную пользу своей корпорации.

Во второй раз я встретил Мэнни в 1995 году. Хватило достаточно краткой беседы, чтобы понять глубину его суждений и обширность опыта, каких раньше не чувствовалось. В беседах с его коллегами вновь и вновь я слышал аналогичную оценку. «Диву даешься, насколько возросло мастерство Мэнни», — говорили они. «Действительно, — отвечал я, — есть чему поразиться».

В настоящее время он руководит компанией с годовой прибылью около \$600 млн. Его предприятие быстро превращается в транснациональную компанию, открытую всем свойственным глобализации рискам и возможностям. Когда я пишу эти строки, Мэнни занят крупными преобразованиями в своем концерне, направленными на укрепление его позиций в будущем. И всего этого добился человек, который в сорокалетнем возрасте никак не походил на лидера, тем более выдающегося.

Немного найдется людей, которые так же, как Мэнни, постоянно впитывают в себя знания и чужой опыт. Они продолжают учиться столь же напряженно, как дети и подростки, вместо того чтобы к тридцати пяти — сорока годам выдохнуться и достичь пика своей карьеры. Эти

исключения из правил свидетельствуют о генетической предрасположенности к обучению и повышению квалификации в среднем и пожилом возрасте.

В настоящее время я заканчиваю работу над биографией японского промышленника Коносукэ Мацуситы¹, одного из самых замечательных лидеров бизнеса XX столетия. Это человек, у которого стремление к самообразованию проявилось в ярчайшей форме. Первые биографические свидетельства о нем дают портрет трудолюбивого, но слабого здоровьем юноши. В них вы не найдете таких эпитетов, как *блестящий*, *динамичный*, *проницательный* или *харизматический*, а слова *лидер* — и подавно. И все же в возрасте между двадцатью и тридцатью годами Мацусита сумел открыть собственное дело, на пятом десятке стать лидером бизнеса, а к шестидесяти годам проявить себя уже как мастер организационных преобразований. В том, что его фирма смогла быстро оправиться от ужасов Второй мировой войны, велика заслуга Мацуситы, под прямым руководством которого фирма продолжала оснащаться передовыми технологиями, стала действовать в глобальном масштабе и неоднократно обновлялась, стремясь предвосхитить спрос любых покупателей. Когда ему уже шел седьмой десяток, Мацусита попробовал себя на литературном поприще, где также получил признание; на восьмом десятке занялся благотворительной деятельностью, а на девятом — опубликовал работы по теории и методам обучения бизнесу.

Я думаю, что XXI столетие явит миру намного больше таких удивительных лидеров, неустанно повышающих свое

¹ Дж. Коттер. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

мастерство, учась на протяжении всей жизни, ибо в обстановке стремительных изменений «вечные студенты» будут в особой цене. В статичном мире любой тинейджер к пятнадцати годам знает практически все, что ему понадобится в жизни в дальнейшем, и лишь немногие выдвигаются на роль лидера. В безостановочно изменяющемся мире обрести запас знаний, пригодный на все случаи жизни, невозможно, даже если продолжать учиться, перейдя девяностолетний рубеж; в таком мире существует потребность в росте числа людей, способных выполнять функции лидера, чему они должны учиться непрерывно.

С нарастанием темпов перемен стремление и способности к повышению квалификации приобретают важнейшее значение. Для отдельных людей от этого зависит успешное продвижение по службе, а для организаций — экономические достижения. Люди, подобные Мэнни и Мацусите, начинают свою карьеру, зачастую не обладая ни большим состоянием, ни блестящими способностями; несмотря на это, они все быстрее продвигаются по службе, обгоняя других в повышении квалификации. Они приобретают опыт работы в условиях сложного и непостоянного делового окружения, становятся необычайно искусными в проведении организационных преобразований, то есть они учатся быть лидерами.

Чем определяется конкурентоспособность

Значимость непрерывного обучения в условиях растущей нестабильности и его роль в совершенствовании лидерских качеств были убедительно продемонстрированы данными опроса 115 выпускников Гарвардской школы бизнеса 1974 года. Большинство из них сделали удачную карьеру,

несмотря на период экономических трудностей, начало которых почти совпало с годом их выпуска. Стремясь понять причины этого, я обнаружил два важных фактора — бойцовские качества и непрерывность обучения, которые, по-видимому, являются критическими для достижения сильнейших конкурентных позиций (рис. 12.1). Нашим выпускникам агрессивная напористость давала стимул учиться всю жизнь, чтобы совершенствовать квалификацию и уровень знаний, в особенности лидерские навыки, а это, в свою очередь, давало умение решать задачи, предлагаемые стремительно меняющейся глобальной экономикой. Как и Мэнни, эти честолюбивые менеджеры, горевшие желанием приобретать знания, к пятидесяти годам становились гораздо более сильными и способными лидерами, чем они были в сорокалетнем возрасте.

Марсель ДеПоль был типичным представителем этой группы. Он вырос в семье, принадлежавшей к среднему классу, и учился в хорошем, но далеко не выдающемся университете в штате Мичиган. На программу MBA он попал не столько на основании набранных баллов при тестировании, сколько из-за успехов во время университетской учебы, а также в последующий период. К тридцати пяти годам он успешно работал по специальности, но никто не ожидал от него значительных достижений. Менеджер одной крупной производственной фирмы со штаб-квартирой в Европе, он обладал неплохой, но далеко не блестящей репутацией. Когда я брал у него интервью в 1982 году, слово *лидер* ни разу не пришло мне на ум. Спустя двенадцать лет я узнал, что его жизнь круто поменялась.

К 1994 году Марсель уже возглавлял руководство собственной компании, в штате которой работали сотни сотрудников, и был владельцем крупного капитала. До этого

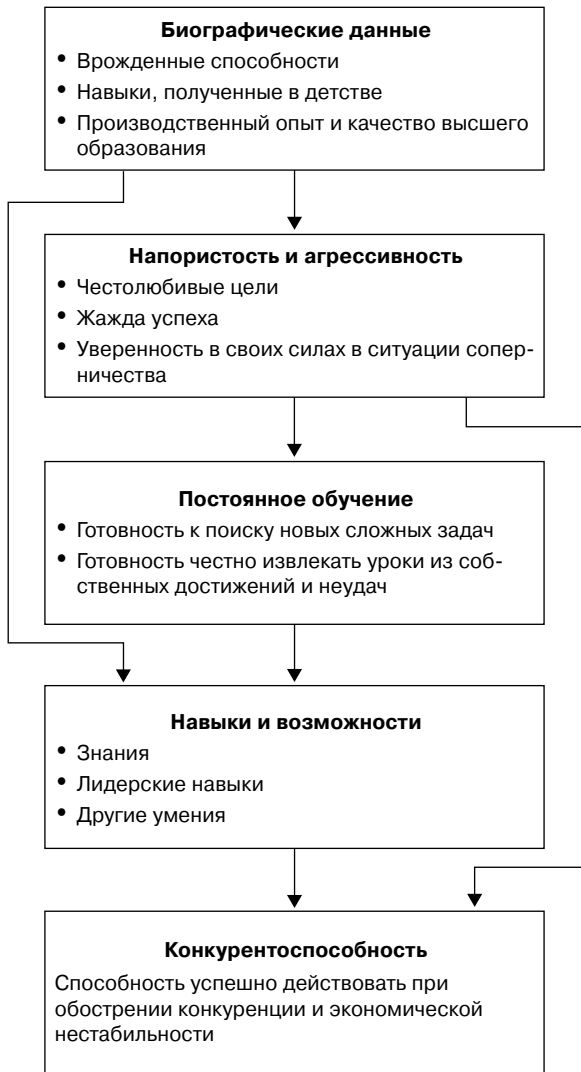


Рисунок 12.1. Связь между непрерывным обучением, лидерством и шансами на успех в будущем

Источник: John P. Kotter. The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World. The Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1995. © 1995 by John P. Kotter. [Воспроизводится с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster.]

он разработал новый образец продукции и сумел создать на нее спрос, а также построил организацию, занимающуюся производством и сбытом этой продукции. В своей отрасли он снискал славу провидца. Один из моих собеседников, с кем я обсуждал успехи Марселя, продолжал упорно говорить о его харизматических качествах. Вот чего смог достичь человек, не оставивший о себе сильного впечатления в 1982 году.

Пытаясь найти объяснение успеху Марселя, мы все, как мне кажется, хотели бы видеть здесь просто удачу, а в его карьере счастливая случайность действительно сыграла свою роль. Но нельзя не вспомнить и о сложных условиях бизнеса, явившихся причиной множества неудач и невзгод. В истории Марселя поражает то, что в трудные времена он не только не опустил руки, но закалился, направив силы на совершенствование знаний и профессиональных навыков.

Когда случался экономический спад и дела шли туго, Марсель, бывало, мрачнел и сердился чаще обычного, но никогда не сдавался и не терял уверенности в себе. Он старался извлечь уроки как из удач, так и из поражений; исправляя собственные ошибки, боролся с чрезмерной самонадеянностью, которая часто сопровождает успех. Довольно скромно оценивая себя, Марсель превосходил других в наблюдательности и умении внимательно слушать. Учась на опыте, он неустанно проверял новые идеи, даже когда это означало для него утрату привычных удобств или известный риск.

Готовность выслушать чужое мнение и признать собственную ошибку, стремление испытывать инновации на эффективность, умение честно разобраться в своих достижениях и неудачах — эти качества не связаны ни с высоким

коэффициентом интеллекта, ни с наличием степени MBA или диплома престижного университета. Тем не менее поразительно редко встречаются люди, переступившие тридцатипятилетний рубеж, особенно достигшие некоторых успехов в профессиональной деятельности, которые в наши дни следуют этим правилам. Однако такие люди, как Марсель, Мэнни и Мацусита, продолжают совершенствовать квалификацию, тогда как другие останавливаются в развитии или постепенно утрачивают навыки. Как следствие, у «старательных учеников» возрастает готовность к любым изменениям, развиваются все имеющиеся у них способности к руководству компанией, что облегчает их фирмам задачу вписаться в глобальную экономику.

Энергия поэтапного роста

Интересуясь людьми, подобными Марселю, Мэнни или Мацусите, вы обнаружите, что, в какой бы стране они ни действовали, секрет их способности совершенствовать лидерские качества и другие навыки тесно связан с динамикой поэтапного роста.

Рассмотрим простой пример. Допустим, Фран в возрасте от тридцати до пятидесяти лет профессионально растет со скоростью 6%, т. е. каждый год она увеличивает свои навыки и знания на 6%. Ее сестра-близнец Дженис в тридцатилетнем возрасте обладает точно такими же способностями, навыками и объемом знаний, но в течение следующих двадцати лет ее профессиональный рост составляет только 1% за год. Возможно, причина отставания заключается в том, что Дженис рано достигла заметных успехов и это привело ее к состоянию самодовольной самоуспокоенности. А может быть, у Фран имелись какие-то

обстоятельства, заставлявшие ее рваться вперед. Поставим вопрос: смогут ли эти относительно небольшие отличия в пополнении знаний привести к существенному разрыву в объемах профессионального багажа сестер к пятидесяти годам?

Из всего, что мы знаем о Фран и Дженис, очевидно, что первая будет способна решать большее число профессиональных задач. Но почти все мы недооценим степень превосходства Фран. Эта логическая ошибка связана с эффектом суммирования. Ведь иногда мы не осознаём разницы между суммами на банковских счетах, возникшими при накоплении за двадцатилетний период со ставками 7 и 4% годовых, так же мы регулярно недооцениваем значение небольших различий в темпах накопления знаний.

У Фран и Дженис различие в объемах накопленных в течение двадцати лет знаний при темпах роста 6 и 1% будет огромным. Если багаж профессиональных навыков у обеих к тридцати годам одинаков и составляет 100 условных единиц (у. е.), то двадцать лет спустя Дженис будет иметь всего 122 у. е., тогда как профессиональный капитал Фран составит уже 321 у. е. Находясь в тридцатилетнем возрасте на равных исходных позициях, они к пятидесяти годам окажутся в совершенно разных весовых категориях.

Если бы прослеживалась тенденция к тому, что в XXI веке мир станет более стабильным, более управляемым и процветающим — наподобие Соединенных Штатов в 1950–1960-е годы, — то различия в темпах роста имели бы лишь относительное значение. В таком мире профессиональная деятельность обеих сестер складывалась бы замечательно, хотя окружающие замечали бы превосходство Фран. Стабильность, управляемость и процветание свели бы конкуренцию на рынке труда к минимуму так же,

как и потребность в повышении квалификации, совершенствовании навыков руководства и преобразовании организаций. Но будущее такой идиллии не сулит.

Напротив, ясно видна тенденция к ужесточению в XXI веке условий, в которых придется существовать организациям и которые вынудят их повышать квалификацию сотрудников, проводить изменения и вновь и вновь критически оценивать собственное предназначение, так сказать, изобретать себя заново. То же потребует от отдельной личности, и число таких «взрослых школьников» будет возрастать. До сих пор непрерывное обучение и полученные благодаря ему лидерские навыки требовались лишь незначительной части людей. Несомненно, что в ближайшие десятилетия их будет все больше и больше.

Характерные особенности тех, кто не устает учиться всю жизнь

Как же это удается многим Фран и Мэнни? Сверхъестественных способностей в данном случае не требуется. Привычки, которые они развили в себе, довольно просты — все они приведены в таблице 12.1.

Таблица 12.1. Особенности личности, благоприятствующие непрерывному обучению

- *Склонность к риску:* готовность или согласие резко поменять уютную обстановку или привычный порядок дел
- *Скромность в самооценке:* способность беспристрастно оценивать свои успехи и неудачи, в особенности последнее
- *Живой интерес к мнению окружающих:* целенаправленный сбор информации и идей
- *Умение внимательно слушать:* склонность узнавать мнения других
- *Открытость для новых идей:* готовность воспринимать новые взгляды на жизненные проблемы

Люди, не прекращающие учебу, склонны к принятию решений, сопряженных с оправданным риском. Намного чаще, чем другие, они способны оставлять насиженные места ради новой идеи. В то время как большинство из нас предпочитают двигаться по накатанной колее, они продолжают экспериментировать.

Прямое следствие рискованных решений — масштабность как удач, так и поражений. Эти неутомимые «учащиеся» внимательнее большинства честно анализируют свой опыт и делают для себя практические выводы. Им нет нужды скрывать неудачи от посторонних, поражения не выбивают их из седла и не лишают способности здраво рассуждать.

Те, кто продолжает учиться в зрелом возрасте, активно интересуются суждениями других людей и свежими идеями. Эти люди не способны уверовать в собственную непогрешимость или в бесполезность чужих мнений. Как раз наоборот: они считают, что если найти правильный подход к человеку, то от него всегда можно научиться чему-то полезному.

Такие «вечные студенты» умеют слушать других внимательнее многих из нас и часто следуют советам собеседника. Они не возлагают особых надежд на то, что в общении будут постоянно рождаться важные идеи или поступать существенная информация. Они ждут другого. Им нужна надежная обратная связь, с помощью которой они узнавали бы о последствиях своих действий; именно такую связь дает внимательное отношение к собеседнику. Руководитель, не обладающий достоверной обратной связью, практически лишается возможности учиться на своих успехах и ошибках.

ВОПРОС. Но эти привычки так просты. Почему же тогда мало кто стремится их перенимать?

ОТВЕТ. Потому что они сначала могут ущемлять самолюбие и доставлять неприятности.

Риск в делах может принести и провал, и успех. Честный анализ результатов, выслушивание мнений сотрудников, поиск оригинальных точек зрения и отсутствие зашоренности способны наряду с интересными и свежими идеями принести плохие новости и отрицательные суждения. Жизнь всегда кажется приятной, когда не знаешь о произошедших неудачах и не слышишь неллицеприятных оценок.

Руководители — «вечные студенты» также могут испытывать искушение не приобретать привычки (или отказать от них совсем), которые способны временно осложнить жизнь. Тем не менее они находят в себе силы преодолеть этот соблазн. Пройдя период трудностей, они приобретают известную невосприимчивость к ним. Рассуждая здраво, они делают выбор в пользу хотя и неудобных, но здоровых привычек и неослабной тяги к знанию. Но важнее всего то, что их цели и стремления способствуют формированию таких черт характера, как скромность, открытость, желание идти на оправданный риск и умение слушать собеседника.

Самые настойчивые «вечные студенты» и лидеры, которых я встречал, очевидно, имеют высокие жизненные ориентиры, честолюбивые цели и ясно осознают свое жизненное назначение. Такие стремления и цели побуждают, подстегивают их к действию, заставляют видеть незначительность сделанного в сравнении с предстоящим

и помогают переносить временные испытания, сопровождающие профессиональный рост. Иногда чувство собственного призвания возникает в юности, иногда позднее, в зрелом возрасте, но может возникнуть где-то на полпути из одной стадии жизни в другую. Как бы там ни было, честолюбивые помыслы хранят этих людей от сползания к безопасному уюту без риска, даже разумного, без свежих идей и споров в узкий мирок, где не прислушиваются к собеседнику.

Так же как смелое видение будущего позволяет организации приспособиться к условиям нестабильности, амбициозные и гуманистические цели лидера способствуют выработке у него привычек, необходимых для профессионального роста.

Карьера в XXI веке

Рост экономической нестабильности наряду с потребностями в лидерстве и непрерывном обучении ведет к появлению новых особенностей карьерного роста.

На протяжении последних ста лет большинству преуспевающих специалистов («белых воротничков») удавалось найти престижные компании еще на заре своей трудовой биографии. Оставаясь в одной и той же фирме, они изучали на практике искусство управления и продвигались вверх в рамках узкофункциональной иерархии. Наиболее удачливые работники физического труда («синие воротнички») находили компании с сильными профсоюзами; конкретной специальности они учились у станка и в течение десятилетий выполняли одну и ту же работу, оставаясь в той же должности. В XXI веке ни тот ни другой путь не смогут привести к прежнему материальному

благополучию, поскольку у людей не будет стимула к диктуемому переменами непрерывному повышению квалификации, особенно к приобретению навыков лидерства.

Проблема с «синими воротничками» довольно ясна. Профсоюзы часто препятствовали индивидуальному росту. Хотя ограниченный выбор рабочих специальностей не был задуман для того, чтобы свести обучение к минимуму, однако это стало одним из его последствий. Живя в стабильном окружении, мы могли бы принять такие правила игры. Но в условиях глобального мирового рынка с его переменной погодой мы этого определенно не сможем.

Традиционный профессиональный рост «белых воротничков» давал людям реальную возможность учиться, но лишь в пределах, ограниченных специализацией. Человеку приходилось усваивать все новые и новые знания в области бухгалтерии (или инженерного искусства, или маркетинга), но не в какой-либо другой сфере. Чтобы подняться уровнем выше, требовалось учиться администрированию, тогда как искусству руководить и быть лидером уделялось мало внимания.

Удачные профессиональные карьеры в XXI веке станут намного разнообразнее, переходы с работы на работу будут происходить гораздо чаще. Уже сейчас сокращается число случаев удачной карьеры за счет последовательного продвижения по иерархической лестнице в рамках одной и той же организации. В наши дни продолжает сокращаться число работников, долгое время сидящих на одном рабочем месте. Поначалу люди чувствуют себя неуютно в обстановке возросшей неопределенности гарантий занятости и кадровой мобильности. Но большинство из нас к этому привыкают, тем более что преимущества такого стиля работы могут оказаться значительными.

Обучение людей умению строить свою профессиональную карьеру, когда следует ожидать частых и неожиданных изменений, дает им возможность плодотворно участвовать в преобразованиях организаций. Такой работник сможет легче проявить свои способности руководителя-лидера, даже если они поначалу не обнаруживаются. Это позволит ему лучше помогать своим сотрудникам в процессе преобразований, чтобы те могли получить реальную отдачу с минимальными отрицательными последствиями.

Необходимость прыжка в будущее

По ряду причин множество людей до сих пор продолжают исходить из традиционных для XX века представлений о путях служебного и профессионального роста. Иногда в основе этого лежит самоуспокоенность. Если удача до сих пор сопутствовала им, то к чему перемены? Иногда у них нет ясного представления о том, что их ждет в XXI веке, и поэтому они не знают, как им следует измениться. Но часто причиной всему является страх. У сотрудников компаний складывается впечатление, что повсюду в отрасли идет сокращение рабочих мест. Они слышат леденящие душу рассказы о людях, лишившихся привычного места в результате сокращения штатов или реализации программы совершенствования эффективности. Их беспокоит перспектива утраты медицинской страховки или невозможности оплачивать высшее образование детям. Поэтому люди уже не помышляют о профессиональном росте. Не думают они и о своем индивидуальном прогрессе и тем более не стремятся развивать в себе качества руководителя. Вместо этого люди всеми силами цепляются за прежние достижения, фактически оставаясь в прошлом и отгораживаясь от будущего.

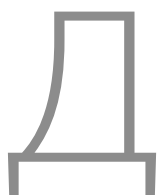
Имеются все основания ожидать, что в ближайшие десятилетия возрастет неэффективность таких моделей поведения. Будет гораздо лучше для каждого из нас уже сейчас готовиться к изменениям, развивать в себе задатки лидера и вносить посильный вклад в преобразование своей организации. Большинству необходимо, отбросив страх перед неизбежным риском, смело двинуться навстречу будущему, не откладывая это на потом.

Как специалист в области руководства компаниями, я со всей ответственностью утверждаю, что судьбы людей, предпринимающих усилия, чтобы достойно встретить будущее, складываются счастливее, чем у тех, кто цепляется за прошлое. Не следует думать, что легко научиться тому, чего потребует от тебя работа в компании XXI столетия. Но тот, кто предпринимает шаги для профессионального роста, кто стремится ослабить негативные последствия изменений и развить в себе навыки руководителя, в глубине души движим сознанием пользы, которую он сможет принести не только себе и своей семье, но и своей организации. Осознание этих достойных целей сообщает таким людям заряд энергии и дает силы пережить трудные времена.

Люди, стоящие сегодня во главе компаний и помогающие другим распрощаться с прошлым и преодолеть естественный страх перед будущим, люди, укрепляющие потенциал и базу лидерства в своих организациях, выполняют миссию глубочайшей важности для всего человечества.

Мы нуждаемся в том, чтобы таких людей становилось больше. И они придут к нам.

Об авторе



Джон Коттер — всемирно признанный авторитет в области лидерства и внедрения изменений. Почетный профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса, выпускник Массачусетского технологического университета и Гарварда.

Его революционная работа о том, как добиться успеха в ускорении процесса организационных изменений, неоднократно находила подтверждения в различных отраслях бизнеса.

Джон Коттер — соучредитель Kotter International, организации для лидеров, которая помогает 5000 руководителям компаний по всему миру в ускорении реализации их наиболее важных стратегий и управлении процессом изменений в сложной, стремительно развивающейся бизнес-среде.

Он автор 18 книг, 12 из которых — бестселлеры. Его работы опубликовали более 150 иностранных изданий, а его книги входят в 1% самых продаваемых книг о бизнесе на Amazon.com. Его статьи в *Harvard Business Review* продали больше репринтов, чем любые другие статьи сотен

выдающихся авторов, которые в то же самое время писали для этого издания.

Коттер работает в Гарвардской школы бизнеса с 1972 года. В 1980-м, в возрасте 33 лет, его наградили заключением постоянного контракта и присуждением должности профессора. Таким образом, он стал одним из самых молодых людей в истории университета, которым была оказана подобная честь.

В 2009 году профессор Коттер получил награду Lifetime Achievement Award от Американского общества обучения и развития в знак признания проделанного им объема работы и того значительного влияния, которое он оказал на обучение и работу организаций.

Коттер Джон П.

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН

Как успешно провести
организационные преобразования

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Чудинова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Подписано в печать 22.03.2019. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 18 печ. л. Тираж 2500 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14