

Джон П. Коттер

# ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН

John P. KOTTER

# LEADING CHANGE

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS

Джон П. КОТТЕР

# ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА · 2016

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
К737

**Коттер Джон П.**

П404 Впереди перемен : пер. с англ. / Джон П. Коттер. — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 256 с.: ил.

ISBN 978-5-9693-0325-6

Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера написана для руководителей компаний. Автором проанализированы проблемы, с которыми сталкивается топ-менеджмент в ходе организационной перестройки, и предложен комплексный подход к реализации изменений в организации, состоящий из восьми этапов, включающий мотивирование сотрудников, создание команды реформаторов, разработку стратегии и популяризацию нового видения в коллективе, а также обеспечение сотрудникам условий для широкого участия в преобразованиях. Большое значение Коттер придает скорости получения результатов и укоренению изменений в корпоративной культуре.

Почему не всегда удается организационная перестройка? В чем ошибки руководителей компаний? Как будут действовать компании в XXI столетии? Как они станут развивать свою корпоративную культуру? Каким должен быть руководитель будущего? Чем определяется конкурентоспособность компании? Это лишь некоторые вопросы, обсуждаемые в книге.

«Впереди перемен» должна стать настольной книгой каждого делового человека, не замыкающегося на задачах сегодняшнего дня, а развивающего навык стратегического мышления. Книгу с интересом прочтут опытные предприниматели, преподаватели вузов, профессиональные менеджеры и студенты.

**УДК 65.011**  
**ББК 65.290-2**

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR**   
Business Publishers Roundtable.com

**ISBN 978-5-9693-0325-6**

© 1996 by John P. Kotter  
Published by arrangement  
with Harvard Business School Press.  
© Перевод на русский язык, издание,  
оформление. Издательство «Олимп-  
Бизнес», 2003, 2007, 2014, 2016

## Содержание

О книге .....	VIII
Об авторе .....	XI
Предисловие .....	I
<b>Часть I. Проблемы изменений и их решение</b>	
<b>Глава 1. Организационная перестройка: почему она не удается компаниям .....</b>	
Ошибка № 1: избыток самоуспокоенности .....	7
Ошибка № 2: неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов .....	8
Ошибка № 3: недооценка умения формулировать конечные цели .....	10
Ошибка № 4: отставание пропаганды видения будущего в 10, 100 и более раз .....	13
Ошибка № 5: позволить препятствиям блокировать новое видение .....	15
Ошибка № 6: отсутствие ощутимых быстрых успехов .....	16
Ошибка № 7: преждевременное празднование победы .....	18
Ошибка № 8: изменения не укореняются в корпоративной культуре .....	20
Последствия восьми ошибок .....	22
<b>Глава 2. Успех изменений и что его определяет .....</b>	23
Глобализация рынков и конкуренция .....	26
Восемь этапов процесса изменений .....	27
Важность соблюдения очередности стадий .....	30
Малые проекты как компоненты крупного .....	34
Различие между управлением и руководством/лидерством .....	35
Перспективы .....	37
<b>Часть II. Восемь стадий процесса изменений</b>	
<b>Глава 3. Внушение людям ощущения необходимости перемен .....</b>	
Пример самоуспокоенности .....	49
Причины самоуспокоенности .....	50
Укрепление чувства необходимости перемен .....	53
Значение кризисов .....	58
.....	61

## Содержание

Роль менеджеров среднего и нижнего звена .....	64
Какую степень готовности к переменам считать достаточной? .....	66
<b>Глава 4. Создание команды реформаторов .....</b>	<b>69</b>
Директор-одиночка оказывается в изоляции .....	70
Бег на месте: команда реформаторов без доверия .....	72
Поспевать за изменениями может только слаженная команда .....	74
Формирование команды реформаторов .....	77
Проявляйте бдительность .....	80
Создание эффективно работающей команды на основе общности целей и взаимного доверия .....	82
Как добиться осуществления изменений .....	87
<b>Глава 5. Видение перспектив и определение стратегии .....</b>	<b>89</b>
Необходимость иметь ясные перспективы .....	91
Сущность продуктивного видения .....	93
Воображаемая картина будущего .....	95
Выполнимость стратегии .....	99
Сфокусированность на цели, гибкость и доступность для понимания .....	100
Несколько примеров эффективности и неэффективности концепции перспектив .....	101
Разработка концепции будущего .....	104
<b>Глава 6. Пропаганда нового видения будущего .....</b>	<b>110</b>
Два примера неудачной разъяснительной работы .....	111
Масштабность задачи .....	113
Доступность изложения .....	116
Использование метафор, аналогий, примеров .....	118
Использовать самые разные трибуны .....	120
Многократное повторение .....	121
Руководить собственным примером .....	123
Давайте откровенно говорить об отклонениях от курса .....	126
Важно не только слушать самому, но и быть услышанным другими .....	128
<b>Глава 7. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях .....</b>	<b>131</b>
Устранение организационных препятствий .....	133
Обеспечение необходимой подготовки .....	138
Приведение функциональных систем компании в соответствие со стратегической концепцией .....	142
Когда администраторы доставляют хлопоты .....	145
Пути к чудесным источникам энергии .....	149
<b>Глава 8. Получение скорых результатов .....</b>	<b>151</b>
Зачем нужны быстрые результаты .....	155
О характере и планировании первых результатов .....	156

## Содержание

Роль первых достижений .....	158
Результаты нужно планировать, а не надеяться на удачу .....	160
Умеренный нажим иногда срабатывает .....	164
Скорые результаты — это не конъюнктурные уловки .....	165
Роль управленческой деятельности .....	166
<b>Глава 9. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен .....</b>	<b>169</b>
Силы сопротивления не упускают возможности вновь заявить о себе .....	171
Проблема взаимозависимости .....	173
Особенности изменений в системах с сильными взаимосвязями .....	175
Организационные преобразования .....	180
Устранение ненужных внутренних связей .....	183
Долгий путь .....	184
<b>Глава 10. Укоренение изменений в корпоративной культуре .....</b>	<b>187</b>
В чем сила корпоративной культуры .....	190
Нововведения, прививаемые на почву устоявшейся корпоративной культуры .....	195
При каких условиях новая деловая практика сможет вытеснить устоявшуюся корпоративную культуру .....	199
Обновление корпоративной культуры происходит в конце процесса перемен .....	201
<b>Часть III. Заглядывая в XXI век</b>	
<b>Глава 11. Организации будущего .....</b>	<b>207</b>
Постоянная готовность к переменам .....	208
Командный стиль работы в высшем руководстве .....	210
Кто способен разработать и разъяснить людям новое видение перспектив .....	212
Широкое делегирование полномочий .....	215
Делегированное управление дает скорый успех .....	216
Избавляться от излишних взаимозависимостей .....	218
Гибкая корпоративная культура .....	220
Сравнение организаций старого и нового типов .....	221
<b>Глава 12. Руководство и непрерывное обучение .....</b>	<b>224</b>
Прототип руководителя XXI века .....	225
Чем определяется конкурентоспособность .....	228
Энергия поэтапного роста .....	231
Характерные особенности тех, кто не устает учиться всю жизнь .....	233
Служебное продвижение в XXI веке .....	235
Необходимость прыжка в будущее .....	237

## О книге .....

·  
·  
·  
· Как добиться, чтобы ваша организация благополучно существовала в XXI веке? Один из самых уважаемых в мире экспертов по руководству бизнесом Джон П. Коттер отобрал главное из своей двадцатипятилетней работы по анализу опыта многочисленных предприятий и организаций и написал наглядное руководство. Результатом стала предлагаемая книга, которая воодушевит российского читателя, наведет его на размышления и предоставит ему важные рекомендации.

·  
· Почему не всегда удается организационная перестройка? В чем ошибки руководителей компаний? Как будут действовать компании в XXI столетии? Как они будут развивать свою корпоративную культуру? Каким должен быть руководитель будущего? Чем определяется конкурентоспособность компании? Это лишь некоторые вопросы, обсуждаемые в книге.

·  
· В ближайшие десятилетия давление внешних обстоятельств, вынуждающее организации к ре-



· формам, только возрастет. Тем не менее менеджеры используют методы, которые, как правило, не оправдывают ожиданий. По мнению Коттера, эти методы бессильны изменить поведение сотрудников компаний.

· Настоятельно подчеркивая актуальную необходимость сжать реформы, книга «Вперед перемен» предлагает руководителям уже наработанный опыт и положительные ролевые модели для соперничества. В книге описаны восемь стадий процесса преобразований, которые должна пройти каждая компания на пути к достижению своих целей, а также показано, где и как руководители – и часто прекрасные руководители – терпят крушение.

· После прочтения этой книги у читателя остается впечатление, будто он лично общался с Джоном Коттером. Автор рассказывает о том, что увидел, услышал, пережил и к каким выводам пришел за долгие годы сотрудничества с компаниями ради упрочения проводимых ими преобразований. Эта книга не только воодушевляет, но и дает практические рекомендации всем, кто разрабатывает и осуществляет планы изменений в своих организациях. Благодаря книге «Вперед перемен» у менеджеров появилась уникальная возможность познакомиться с идеями выдающегося специалиста нашего времени в области руководства организациями.

## Об авторе

### Джон П. Коттер

является профессором кафедры Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса по специальности «Руководство компаниями». Одновременно он возглавляет основанное им Коттеровское общество в Кембридже, штат Массачусетс. Выпускник Массачусетского технологического института и Гарвардского университета, Коттер с 1972 г. работает преподавателем в Гарвардской школе бизнеса. В 1980 г. в возрасте тридцати трех лет он получил постоянную работу в этой школе и звание профессора, став одним из самых молодых профессоров в истории Гарварда.

Профессор Коттер является автором трудов «The General Managers», 1982 г. («Генеральные менеджеры»); «Power and Influence: Beyond Formal Authority», 1985 г. («Власть и влияние: неформальный подход»); «The Leadership Factor», 1987 г. («Фактор лидерства»); «A Force for Change: How Leadership Differs from Management», 1990 г. («Движущая сила изменений: чем

Об авторе

· лидерство отличается от менеджмента»); «Corporate Culture and Performance», 1992 г. («Корпоративная культура и эффективность») (в соавторстве с Джеймсом Л. Хескеттом) и «The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World», 1995 г. («Новые правила игры: как преуспеть в нашу посткорпоративную эпоху»). Все эти труды стали бестселлерами среди книг в области бизнеса, изданных в Соединенных Штатах Америки. Он также создал в помощь руководителям два получивших широкое признание обучающих видеофильма: «Leadership», 1991 г. («Умение руководить») и «Corporate Culture», 1993 г. («Корпоративная культура»). За последние двадцать лет репринты его статей в «Harvard Business Review» разошлись тиражом свыше миллиона экземпляров.

· Среди многочисленных почетных наград, полученных профессором Коттером, следует назвать премии Эксона за новаторские идеи в учебном курсе для высшей школы бизнеса (Exxon Award for Innovation in Graduate Business School Curriculum Design), Джонсона, Смита и Найсли за открытие новых перспектив в руководстве бизнесом (Johnson, Smith & Knisely Award for New Perspectives in Business Leadership) и Маккинси за лучшую статью в «Harvard Business Review» (McKinsey Award for Best «Harvard Business Review» Article).

· Профессор Коттер часто выступает на вещаниях ведущих менеджеров по всему миру. Живет он попеременно в Кембридже, штат Массачусетс, и около Скуэйм-Лейк, штат Нью-Хэмпшир, вместе с женой Нэнси и детьми Каролиной и Джонатаном.

·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·  
·

## Предисловие

· Летом 1994 г. я написал статью для «Harvard  
· Business Review» и озаглавил ее «Leading  
· Change: Why Transformation Efforts Fail»  
· («Впереди перемен: почему перестройка  
· терпит неудачу»). Материалом для нее по-  
· служили примеры многочисленных попы-  
· ток менеджеров кардинально перестроить  
· работу своих компаний путем реструктури-  
· зации, пересмотра стратегических концеп-  
· ций, приобретения других фирм, сокраще-  
· ния персонала, осуществления программ  
· совершенствования качества и обновления  
· организационной культуры. Я собрал фак-  
· ты, имевшие место с конца 1970-х годов,  
· и проанализировал их. Уже тогда, когда  
· работа над статьей подходила к концу, я  
· почувствовал потребность продолжить  
· исследования в данном направлении и

### *Предисловие*

· вскоре по завершении статьи приступил к  
· написанию этой книги.

· Статья «Leading Change» была опубли-  
· кована в выпуске «Harvard Business Review»  
· за март / апрель 1995 г. К моему изумлению,  
· почти сразу же после выхода в свет она  
· заняла первое место по количеству про-  
· данных оттисков, что удивительно, если  
· учесть высокие требования к качеству ста-  
· тей, отбираемых для репринтов, а также  
· большие временные затраты на выпуск  
· репринтного тома. Такие невероятные со-  
· бытия всегда трудно объяснить, однако бе-  
· седы и переписка с читателями «Harvard  
· Business Review» позволяют предположить,  
· что своим шумным успехом статья обяза-  
· на двум группам читателей. Первую груп-  
· пу составляли менеджеры: они прочитали  
· о тех ошибках, которые часто допускает  
· управленческий персонал при попытках  
· осуществить реальные изменения, и вос-  
·кликнули: «Ну конечно! Вот почему нам  
· не удалось достичь того, на что мы надея-  
· лись». Другая группа читателей нашла убе-  
· дительным предложенное разделение про-  
· цесса реорганизации на восемь стадий. Эта  
· схема служила чем-то вроде карты автодо-  
· рог и помогала в обсуждении таких вопро-  
· сов, как перестройка работы компаний и  
· возникающие при этом трудности, а так-  
· же при создании стратегии перемен.

· При написании данной книги я стре-  
· мился разработать оба направления и до-  
· бавить кое-что еще. В предлагаемой чита-  
· телю книге, в отличие от статьи, содер-  
· жатся десятки примеров эффективности

### *Предисловие*

или неэффективности того или иного подхода к реформированию деятельности компаний. Она носит характер практического пособия и рассчитана на читателя, который сам активно участвует в руководстве изменениями. Материалы книги связаны с фактором, определяющим и направляющим изменения, — с умением руководить, причем я хочу подчеркнуть бесперспективность исключительно менеджерского подхода к делу, независимо от способностей администраторов бизнеса. 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 «A Force for Change: How Leadership Differs from Management», 1990 г. («Движущая сила изменений: чем лидерство отличается от менеджмента»), «Corporate Culture and Performance», 1992 г. («Корпоративная культура и эффективность») и «The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World», 1995 г. («Новые правила игры: как преуспеть в нашу посткорпоративную эпоху»). Хотя книга и является логическим развитием темы предыдущих работ, по форме она значительно отличается от них. Здесь я не делаю многочисленных ссылок, как прежде, а для иллюстрации основных положений

*Предисловие*

· не использую факты и идеи, позаимство-  
· ванные у других авторов. В этом отноше-  
· нии книга является отражением моей  
· концепции в большей мере, чем какая-  
· либо из моих ранних работ. В ней я рас-  
· сказываю о том, что увидел и услышал и к  
· каким заключениям пришел по ряду вза-  
· имосвязанных вопросов, значение кото-  
· рых все более возрастает.

· Рукопись этой книги прочли и выска-  
· зали ценные замечания такие специали-  
· сты, как Даррел Бек, Майк Бир, Ричард  
· Бойецис, Джулия Бредфорд, Линда Бер-  
· джесс, Джералд Чарнецки, Нэнси Дир-  
· ман, Карол Франко, Алан Фроман, Стив  
· Генджерих, Роберт Джонсон-младший,  
· Карл Ной-младший, Чарли Ньютон, Бар-  
· бара Ротт, Лен Шлесинджер, Сэм Шваб,  
· Скотт Снук, Пэт Тод, Гейл Тредуэлл,  
· Марджори Уильямз и Дейвид Уиндом.  
· Однако несколько человек внесли осо-  
· бый вклад в общую идею работы. Это  
· прежде всего Эдди Шайн и Пол Лоренс.  
· Хочу выразить свою признательность  
· всем этим людям.





Часть I

**Проблемы  
изменений  
и их решение**

**Организационная  
перестройка:  
почему  
она не удается  
компаниям**

**С**огласно 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 продукции 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 перспектив 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 работу 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 людей их привычных комфортных условий. Эти люди 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 людей вызывают неблагоприятные последствия: сотрудники «ошестиниваются», 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 проведению реформ.

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, пятнадцат-

*Глава 1. Организационная перестройка:  
почему она не удается компаниям*

цать или пятьдесят человек, активных сторонников идеи совершенствования работы фирмы, дружно работают вместе как единая команда. В такую группу редко входят все высшие администраторы, 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, применяя способ пассивного сопротивления на всех уровнях организации. Программы совершенствования качества превращаются в источник дополнительной бюрократической волокиты, вместо того чтобы служить интересам потребителя.

Управляя людскими ресурсами одного крупного американского банка, Клэр вполне отдавала себе отчет в том, что ее власть существенно ограничена, а служебное положение недостаточно высоко, чтобы руководить инициативами, выходящими за рамки кадровой политики. Особое беспокойство вызывало у нее то, что единственной реакцией фирмы на обостряющуюся кон-

курению стало введение системы принудительных отпусков сотрудников. Поэтому 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 необязательно 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: недооценка умения формулировать конечные цели**

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.

Умение представлять и формулировать будущее 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 новой 360-балльной шкалы аттестации сотрудников \*, ни 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,

\* Когда работу сотрудника оценивают кроме непосредственного начальника другие члены группы и клиенты. — *Примеч. науч. ред.*



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 служащих фирмы испытывали растерянность или озлобление. 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 ту перспективу, что определяет и направляет конкретные программы модернизации,

и не обнаруживаете у слушателя понимания и интереса, — знайте, что вас ждут крупные неприятности.

**Ошибка № 4:  
отставание пропаганды  
видения будущего  
в 10, 100 и более раз**

Кардинальные перемены обычно невозможны, если у большинства сотрудников не сформирована готовность действовать и иногда даже идти на жертвы в течение какого-то срока. Однако работники в своей массе не склонны поступаться чем-либо, даже если их и не устраивает существующее положение дел, до тех пор пока не уверятся в выгоде от планируемой модернизации и ее реальности. Без надежной системы информирования, причем достаточно подробного, 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 удается разработать неплохую программу изменений. Затем для ее популяризации проводится несколько общих собраний коллектива или распространяется несколько докладных записок. 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.