

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН

Осознание необходимости перемен открывает
перед нами новые горизонты достижений

Джон П. Коттер

- ★ Автор — один из топ-50 бизнес-мыслителей мира
- ★ Бестселлер по версии Amazon
- ★ Одна из топ-100 бизнес-книг всех времен

Джон П. Коттер (John P. Kotter) — профессор кафедры лидерства им. Коноусуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса, где он работает с 1972 г. Его специализация — управление компаниями. В 1980 г. в возрасте 33 лет стал одним из самых молодых штатных преподавателей Гарварда.

Автор ряда книг-бестселлеров. Общее число экземпляров журнала Harvard Business Review с его статьями, опубликованными в течение 20 лет, составило 1,5 млн.

Профессор Коттер читает в Гарварде два курса (МВА и курс для руководителей), часто выступает на совещаниях топ-менеджеров по всему миру. Живет в Кембридже, штат Массачусетс, и в Ашленде, штат Нью-Хэмпшир.

Основная идея

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды и ужесточения конкуренции нестабильное будущее трудно предсказать. Люди и организации вынуждены постоянно меняться и совершенствоваться. Осознание необходимости перемен и знание тонкостей управления изменениями открывает перед нами новые горизонты достижений.

Хватит замыкаться на краткосрочных задачах и пытаться сохранить статус-кво. Пора разобраться в сути организационной перестройки, открывающей перед компанией новые грани развития ее конкурентоспособности. Такие возможности открываются перед всеми организациями — как крупными, так и мелкими.

Проблемы изменений и их решение

Любые организационные трансформации, будь то изменения корпоративной культуры или коррективы стратегии, происходят довольно болезненно. Тем более если это слияние компаний или сокращение штата сотрудников. Результат крупных изменений может быть различным: одни компании приспособляются к быстро меняющейся среде, другие — открывают для себя новые возможности, третьи — повышают свою конкурентоспособность. Но зачастую изменения терпят фиаско, и происходит это именно потому, что руководство неправильно управляет процессом перемен. Рассмотрим восемь наиболее распространенных ошибок в управлении изменениями и их последствия.

Ошибка №1: чрезмерная самоуверенность. Заметные успехи или отсутствие серьезных кризисов в прошлом могут вселить излишнюю самоуверенность и навредить будущему компании и помешать достижению намеченных целей. При такой атмосфере в организации чаще всего балластом служит именно персонал — он плохо поддается организационным перестройкам и сопротивляется процессу.

Ошибка №2: неумение создать влиятельную команду реформаторов. Каким бы способным ни был руководитель, для уверенного продвижения вперед ему необходима сильная команда, особенно если речь идет об управлении изменениями. Умение влиять на людей и вдохновлять команду способно преодолеть любые преграды на пути к поставленным целям.

Ошибка №3: недооценка умения формулировать конечные цели. Наиболее важной составляющей успешной организационной трансформации является ясное видение конечных целей процесса, а также возможность передать команде четкое их понимание и интерес к процессу. Без командного видения общих целей процесс модернизации попросту сойдет на нет и потеряет смысл.

Ошибка №4: отставание пропаганды видения будущего. Для достижения ожидаемого результата необходима хорошо налаженная система информирования. Отстаивая свое видение будущего, руководитель должен осознавать, что он как лидер стимулирует процесс изменений. Поэтому нужно не только декларировать идеи трансформации на словах, но и задавать темп процессу собственным примером. К сожалению, часто даже в самых уважаемых организациях слова руководства расходятся с делом.

Ошибка №5: позволить препятствиям блокировать новое видение. Необходимость осуществления изменений часто ставит в тупик сотрудников компании — они начинают паниковать и противятся малейшим нововведениям. Как правило, это всего лишь психологический барьер, но он способен затормозить процесс изменений. Задача руководителя — не позволить команде создавать себе надуманные препятствия, а напротив — открыться новым начинаниям и приложить максимум усилий для успешного продвижения организационного процесса.

Ошибка №6: отсутствие ощутимых быстрых успехов. Очень часто люди игнорируют долгосрочные перспективы и отдают приоритет краткосрочным задачам только потому, что процессы, требующие длительного периода времени, не дают сразу ощутимых результатов. Зацикливание на быстрых успехах — одно из наиболее опасных препятствий на пути к великим переменам. Важно понимать, что масштабные изменения в организации — это длительный поэтапный процесс, требующий терпения и кропотливой работы.

Ошибка №7: преждевременное празднование победы. При реализации долгосрочных реорганизационных процессов не стоит опережать время и выдавать желаемое за действительное, поскольку преждевременное ликование по

поводу еще не достигнутых целей может обойтись компании очень дорого. Первые плоды процесса изменений — еще не повод расслабляться и почивать на лаврах. Только тогда, когда корпоративные нововведения станут неотъемлемой составляющей работы организации, цель реформирования можно считать достигнутой.

Ошибка №8: изменения не укореняются в корпоративной культуре. Если новый подход в организации не получил общего признания и не стал частью корпоративной культуры, процесс изменений не будет успешным. Важным фактором является смена руководителя того или иного отдела, или даже целой организации. Если процесс внедрения инновации не завершен, а в организацию приходит новый человек, не разделяющий мнение своего предшественника, он отстает от всех предыдущих начинаний.

Любая из перечисленных ошибок может привести к самым нежелательным результатам, но ни одна из них не является фатальной. Главное — вовремя распознать опасность и скорректировать процесс управления изменениями.

Проанализировав и изучив примеры успешной организационной трансформации, можно выделить две закономерности. Во-первых, перемены эффективны лишь в том случае, если они проводятся поэтапно, а силы и энтузиазм команды реформаторов правильно распределены. Во-вторых, курировать процесс изменений должен лидер-идеолог, способный вдохновлять свою команду на достижение выдающихся результатов. Но поскольку без командной работы достичь высот невозможно, лидер нуждается в талантливых менеджерах.

Восемь этапов процесса изменений

1. Внушение людям ощущения необходимости перемен:
 - изучение рынка и продукции конкурентов;
 - выявление и обсуждение потенциально слабых звеньев работы и основных перспектив.
2. Создание команды реформаторов:
 - формирование группы, наделенной полномочиями, необходимыми для управления изменениями;

- обеспечение слаженной работы группы.
3. Определение перспектив и стратегии:
 - создание концепции будущего для координации усилий реформаторов;
 - формулирование стратегии осуществления перемен.
 4. Пропаганда новой концепции будущего:
 - пропаганда новой концепции и стратегии перемен всеми возможными средствами;
 - выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.
 5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях:
 - устранение препятствий;
 - замена систем и структур, дискредитирующих идею перемен;
 - содействие всем, кто не боится рисковать, мыслит и действует нетрадиционно.
 6. Достижение скорых побед:
 - планирование заметных всем позитивных перемен (выигрышей);
 - умение добиваться этих выигрышей;
 - моральное и материальное поощрение тех, кто добивается позитивных перемен.
 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен:
 - по мере роста доверия облегчается замена всех нескоординированных структур, систем и политики, не отвечающих целям изменений;
 - принятие на работу сотрудников, способных воплотить в жизнь новое видение, содействие их профессиональному и служебному и росту;
 - углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.
 8. Укоренение изменений в корпоративной культуре:
 - совершенствование работы с целью удовлетворения потребностей клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышения эффективности управления;
 - разъяснение взаимосвязи нового стиля работы и организационных успехов;

- разработка способов совершенствования руководства и его преемственности.

Рассмотрим детальнее основные возможные препятствия и ключевые факторы, определяющие успех на каждом из этапов.

1. Внушение людям ощущения необходимости перемен

Процесс осуществления перемен требует сильного ядра — лидера и сплоченной команды реформаторов, которая готова идти на жертвы и открыта всему новому. В противном случае организацию ожидает либо застой, либо крах.

Большинство современных работников предпочитают стабильность — они хотят знать наверняка, что их ждет завтра. Для них перемены — это прежде всего опасность пошатнуть их устойчивую «зону комфорта».

Чрезмерное желание сохранить статус-кво и недооценка рисков — опасная смесь, приводящая в тупик, из которого выбраться очень сложно. Но чтобы проводить изменения, не нужно ждать, когда грянет кризис и ситуация обострится, ведь «стратегия пожара» — не самая удачная. Порой именно искусственные кризисы, спровоцированные талантливыми лидерами-реформаторами, служат чудесным поводом убедить команду в необходимости перемен.

Но время корпоративного консерватизма и инертности персонала закончилось. Будущее — за стратегией постоянных преобразований, ибо только они способны привести организацию к стабильному успеху.

2. Создание команды реформаторов

Зачастую великие перемены в истории бизнеса связывают с яркими или харизматичными лидерами-реформаторами. К примеру, в 1980-х годах Ли Якокка вывел компанию Chrysler из глубокого кризиса, а Сэмюэль Уолтон — превратил Wal-Mart в лидера отрасли. Но каким бы гениальным ни был руководитель и какой бы властью он ни обладал, ему не под силу осуществить великие организационные перемены в одиночку. На масштабные преобразования способна лишь правильно подобранная и слаженная команда реформаторов.

К формированию такой команды нужно подходить очень серьезно. Во-первых, стоит

правильно подобрать людей — они должны обладать достаточными знаниями, иметь доступ к нужной информации, пользоваться доверием персонала компании и проявлять лидерские качества. Во-вторых, они должны уметь работать в команде, иметь общее видение поставленных целей и не ставить свои интересы превыше всего — зачастую именно конфликт интересов усложняет процесс преобразований в организации.

Пожалуй, ключевым активом команды реформа-

на важнейших задачах — неотъемлемые черты привлекательной концепции будущего. Такая концепция должна включать в себя стратегию, планы и бюджет, необходимые для достижения преобразований.

Для изложения концепции в привлекательном виде придется провести анализ многочисленных документов — отчетов и финансовой документации. Нужно также помнить, что сотрудники организации ждут реально выполнимых задач, а не эфемерных обещаний.

ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ ВЫНУЖДЕНЫ ПОСТОЯННО ИЗМЕНЯТЬСЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

торов является доверие — как внутри команды, так и в коллективе организации в целом. Одним из самых действенных инструментов для достижения доверия и взаимопонимания команды являются неофициальные встречи — обеды, игры и любые другие формы проведения досуга.

Будучи слаженным, целостным организмом, команда способна осуществить сложнейшие корпоративные преобразования.

3. Определение перспектив и стратегии

Видение перспектив — одно из ключевых качеств талантливого руководителя. Для донесения своего видения до коллег руководителю лучше отказаться от авторитарного стиля управления, иначе ему не удастся преодолеть непонимание и сопротивление со стороны сотрудников. Авторитаризм плох тем, что он убивает драгоценное время руководителя, не принося желаемых результатов. Гораздо эффективнее другая тактика — разъяснить сотрудникам, к чему стремится компания. Тогда они будут самостоятельно оперативно двигаться в заданном направлении.

Ключевое место в выработке видения перспектив занимает стратегия преобразований. Если она идет вразрез с интересами сотрудников, то не способна обеспечить правильную настройку на грядущие изменения. Простота, приземленность, выполнимость, гибкость и сфокусированность

Разработка эффективной концепции перспектив — процесс кропотливый. Для руководителя крайне важно постоянно контактировать с людьми, использовать их знания, учитывать их пожелания и потребности. Яркий пример неэффективной концепции — папка толщиной

в десять сантиметров и объемом 800 страниц, прочтение которой вряд ли воодушевит сотрудников.

Концепция будущего должна быть простой и доступной. Если за пять минут вы не способны донести ее до человека, а главное — заинтересовать его, то над концепцией еще стоит потрудиться.

4. Пропаганда новой концепции будущего

Успех вашей концепции будущего определяется не количеством бессонных ночей, потраченных на ее написание, а ее популяризацией среди персонала компании. Сложность разъяснения своего нового видения иногда становится непреодолимой преградой даже для самого одаренного управленца. А ведь если у команды нет позитивного настроения на изменения, трудности в реализации концепции просто неизбежны. К этому могут привести различные причины: пренебрежение интересами подчиненных, недоверие, недооценка важности какого-либо из этапов процесса.

Для восприятия нового видения идею нужно пропустить не только через голову, но и через сердце, иными словами — приложить максимум усилий на пути к взаимопониманию.

Можно выделить несколько стратегически важных аспектов пропаганды концепции:

- доступность изложения (избавиться от профессиональных и технических терминов);
- использование метафор, аналогий, примеров (образы воспринимаются лучше громоздких текстов);
- разнообразие средств агитации и многократное повторение (донесение сути концепции с помощью официальных и неофициальных мероприятий, печатной продукции; усваивание идей через многочисленные возможности восприятия);
- личный пример;
- стремление к взаимопониманию (двусторонний обмен мнениями вместо пассивного восприятия и исполнения).

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

В 1980-е годы всего две европейские авиакомпании осуществили коренные изменения. Топ-менеджеры каждой из них прекрасно осознавали, что без таких инвестиций у компаний нет будущего. Они не побоялись потратить миллионы долларов на обучение десятков тысяч работников.

Это отличный пример того, как компания, успешно пройдя четыре предыдущих этапа, предстает перед не менее важной задачей — созданием благоприятных условий для участия персонала в изменениях.

Великие перемены в организации требуют вовлечения широкого круга сотрудников. На этом этапе приоритетная задача менеджера — не допустить, чтобы зажженная на предыдущем этапе искра погасла. Более того, руководитель должен в полной мере продемонстрировать свою преданность идее и заразить ей всю свою команду. Этот этап таит множество опасностей, способных даже у самых активных сотрудников отбить желание приобщиться к общему делу.

Неготовность персонала работать в новых условиях — одно из главных препятствий. Поэтому, чтобы достичь желаемых изменений и воплотить новое видение в реальность, сотрудникам нужно предоставить необходимую информацию и наделить их полномочиями.

6. Получение быстрых результатов

Но завоевания поддержки и доверия сотрудников недостаточно. Даже самая долгосрочная

Следует сделать

- Перестать замыкаться на краткосрочных задачах и не стремиться сохранить статус-кво.
- Устранить излишние взаимосвязи внутри компании.
- Вовлекать широкий круг сотрудников в процесс осуществления организационных перемен.

Стоит задуматься

- Не противоречит ли ваша корпоративная культура назревшим организационным переменам?
- Соблюдается ли в вашей организации баланс лидерства и менеджмента?
- Есть ли у вас четкое видение будущего развития вашей организации?

программа преобразований требует достижения быстрых результатов. Если менеджеры не позаботятся об этом, негативные последствия неизбежны. Каждый сотрудник должен быть уверен, что «овчинка стоит выделки» и видеть явные результаты своей работы. В небольших организациях демонстрация быстрых результатов нужна уже через полгода, в крупных — через полтора месяца.

Роль первых достижений часто недооценивают, а ведь именно быстрые результаты укрепляют последующую стратегию продвижения. Чем больше в компании скептически настроенных сотрудников, тем важнее достижение первых намеченных целей. Иногда руководителю нужно немного «поднажать» или даже прибегнуть к некоторым уловкам, чтобы подтолкнуть работников к более активным действиям.

Менеджер должен балансировать между оперативными и стратегическими задачами и четко осознавать: запуская масштабный процесс преобразований, он рискует отдать приоритет долгосрочным целям. По словам одного успешного администратора, задача управления состоит в том, чтобы одерживать победу сегодня, но в то же время создавать твердую базу для завтрашних успехов.

Задача первых шести этапов — накопление импульса, который поможет сломать все преграды на пути к цели. Игнорирование хотя бы одного из этапов может обойтись компании очень дорого.

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

Именно на этом этапе оппозиционные силы в компании могут вновь активизироваться, поэтому о стабильности и передышке не может быть и речи.

Опьяненные первыми достижениями организационных перемен, менеджеры могут остановиться на достигнутом. Казалось бы, благодарность, похвала, награды от руководства за проделанную работу должны вдохновлять на новые подвиги, но очень часто происходит

наоборот — менеджеры расслабляются и процесс осуществления перемен в организации тормозится. Вот почему так важно прочно закрепить первые достижения и усилить потенциал последующих изменений.

В закреплении достигнутых результатов важную роль играет внутренняя взаимосвязь между подразделениями. В одних компаниях она сильнее, а в других — слабее. Растущая конкуренция усиливает внутреннюю зависимость и тесную интеграцию всех звеньев системы, что только усложняет процесс осуществления изменений.

**ДЛЯ ВОСПРИЯТИЯ НОВОГО
ВИДЕНИЯ ИДЕЮ НУЖНО
ПРОПУСТИТЬ НЕ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ
ГОЛОВУ, НО И ЧЕРЕЗ СЕРДЦЕ**

Менее болезненно перемены протекают в тех организациях, которые состоят из независимых подразделений. В этом случае не требуется широкое взаимодействие всех звеньев системы, и объем работы более-менее ограничен. Но в условиях современной бизнес-среды отдельные части организации настолько взаимосвязаны, что сценарий перемен требует участия широкого круга сторон.

Избыточное количество внутренних бюрократических связей — наибольшая преграда на пути к углублению перемен, будь то реорганизация или смена стратегии.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре

Корпоративная культура как система норм поведения и ценностей играет решающую роль в процессе преобразований. Если идея организационного нововведения идет вразрез с традициями и ценностями компании, то попытка ее внедрения потерпит фиаско. В лучшем случае непродолжительное доминирование навязанной стратегии перерастет в регресс. Если противоречий между культурой и переменами нет, то путь изменениям открыт.

Каждый сотрудник, принимая те или иные решения, руководствуется ценностями корпоративной культуры, которая служит основой любых перемен в компании. Изменения норм поведения и общих ценностей — первый шаг на пути радикального преобразования организации. Помните, что большая часть изменений в корпоративной культуре происходит на завершающем этапе.

В процессе изменений корпоративной культуры неизбежно возникнут сложности, поэтому важно, чтобы осуществление перемен происходило поэтапно в восемь этапов. Вам понадобятся колоссальное терпение и воля, чтобы заразить идеей всех членов команды и провести свою организацию через все эти этапы.

Для достижения концепции будущего каждая организация нуждается не только в харизматичном лидере-идеологе, но и в талантливых управленцах-администраторах. Необходим баланс: лидеры обеспечивают видение будущего, а управленцы-администраторы умело воплощают его в реальность.

Заглядывая в будущее

Ужесточение конкуренции и глобализация экономики в дальнейшем будут только обострять необходимость ежедневных изменений.

Отказ от устаревших стратегий, ликвидация излишних внутренних взаимосвязей, гибкая корпоративная культура, готовность к непрерывному обучению и организационным преобразованиям, — именно эти факторы определяют возможности игроков бизнеса и их конкурентные позиции.

Будущее — за новым поколением выдающихся лидеров, которые мыслят на десятилетия или даже столетия вперед. Они руководствуются долгосрочными перспективами, готовы оставить «нагретое место» ради идеи и бросить вызов серости и стабильности. Они не желают двигаться по накатанной колее и не боятся экспериментировать. Их может ожидать как успех, так и поражение, но смелость позволяет им достойно смотреть в будущее.