

Ускорение *перемен*



Создание комбинированной системы управления.
Пять принципов успешного внедрения изменений.
Создание ощущения необходимости перемен.
Большая Возможность.
(Неизбежное) будущее стратегии

Джон П. Коттер
Автор бестселлера «Вперед перемен»



Джон П. Коттер

Ускорение перемен

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23322030

Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире : пер. с англ. / Джон

П. Коттер: Издательство «Олимп-Бизнес»; Москва; 2017

ISBN 978-5-9693-0331-7

Аннотация

Книга развивает идеи, изложенные автором в статье, опубликованной в «Harvard Business Review» и получившей престижную премию компании McKinsey за прикладной характер и новаторское мышление в сфере бизнеса и управления. Джон Коттер призывает организации к созданию комбинированной системы управления, сочетающей проверенную временем, надежную и эффективную иерархическую организационную структуру с гибкой и динамичной сетевой структурой, схожей с устройством начинающей компании (стартапа). По мнению автора, комбинированная система управления предоставляет крупным, зрелым компаниям ключевой инструмент для того, чтобы соответствовать требованиям быстро меняющейся среды. Книга предназначена всем, кто готов реализовать в своей организации значительную реформу с целью достижения

конкурентных побед в любой отрасли – будь то государственное управление или финансовые услуги.

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	11
Глава 2	31
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Джон П. Коттер
Ускорение перемен
Как придать
вашей организации
стратегическую гибкость
для успеха в быстро
меняющемся мире

© 2014 John P. Kotter Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2015, 2017

* * *

Предисловие

Мы вступили на территорию непредсказуемых потрясений и радикальных изменений, скорость которых растет экспоненциально. В этой книге я опишу, что делают успешные компании-первопроходцы для того, чтобы достичь значительных побед в новой среде.

Книга «Ускорение перемен» расскажет о том, как быстро реагировать на стратегические вызовы, проявляя гибкость и креативность, как пользоваться быстро возникающими и стремительно исчезающими окнами возможностей. Вы узнаете, как компании побеждают в жесткой конкурентной борьбе, успешно выходят из беспрецедентных потрясений – и все это без ущерба для краткосрочных результатов.

Думаю, что мои выводы, представленные в этой книге, носят фундаментальный характер. Незначительных улучшений традиционной системы управления и стратегического планирования, даже самых продуманных, недостаточно для достижения успеха в новых условиях. Чтобы компания была лидером рынка в период революционных перемен и растущей неопределенности, нужно делать все по-новому. Мы говорим не о разрушении существующей и построении новой системы управления, а о введении второй, дополнительной, структуры, уже знакомой большинству успешных предпринимателей. Дополнительная структура принесет необходи-

мые гибкость и скорость, в то время как старая (существующая) обеспечит надежность и эффективность. Обе структуры, взятые вместе, – это *комбинированная система управления*¹. Подобная система существовала на ранней стадии жизненного цикла зрелых организаций, но впоследствии оказалась утраченной и забытой ими. Оказывается, воссоздание ее не требует больших затрат и дает быстрые результаты. Я сам это видел. Это работает.

Истоки проекта лежат в материалах проводившегося мною исследования широкомасштабных изменений. Такое исследование поддерживала Гарвардская школа бизнеса, где я преподавал несколько десятков лет, и первый отчет об этом исследовании опубликован в 1996 году в моей книге «Впереди перемен»². Потом были книги «Суть перемен» (2002)³, «Наш айсберг тает» (2006)⁴, «Движущая сила

¹ Генри Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» подробно рассмотрел иерархические и сетевые структуры организаций, объединенные в этой книге Джона Коттера в «комбинированную систему управления». – *Прим. консультанта редактора.*

² J. P. Kotter. Leading Change. Harvard Business Review Press. New York, 2012. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп – Бизнес, 2015]

³ J. P. Kotter. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп – Бизнес, 2015.]

⁴ J. P. Kotter. Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Macmillan. New York, 2013. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.]

перемен» (2008)⁵ и «Buy-in» («Личная приверженность переменам», 2010)⁶, в которых моя концепция разработана подробно. Эти работы, в свою очередь, опираются на мои ранние исследования проблемы лидерства, восходящие к 1974 году, и на самый важный материал по этой теме, опубликованный в 1990 году под названием «Движущая сила перемен: Чем лидерство отличается от управления»⁷. Я иногда удивляюсь тому, насколько актуальными остаются сегодня выводы исследований, как много они все еще говорят нам, хотя мир, с которым сталкиваются компании, а также государственные органы, некоммерческие организации, образовательные структуры, изменился очень сильно. Данная книга – продолжение моих прежних работ. Это не тот случай, когда в новых реалиях старые идеи уже не действительны. Это, скорее, дополнение ранее сделанных выводов. А также и новые важные идеи.

На протяжении десятилетий в своих работах я использовал одну и ту же формулу: среди всех компаний выбрать 10 % или 20 %, показывающих наилучшие результаты, и наблюдать за тем, что они делают. Говорить с теми, кто добивался таких результатов, потом понаблюдать за «средняч-

⁵ J. P. Kotter. A Sense of Urgency. Harvard Business Review Press. New York, 2008. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Движущая сила перемен. М.: Юрайт, 2009.]

⁶ J. P. Kotter. Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down. Harvard Business Review Press. New York, 2010.

⁷ J. P. Kotter. Force For Change: How Leadership Difers from Management. Free Press. New York, 1990.

ками» и отстающими. Изучить типовые различия и рассказать о них, выделяя параметры, изменение которых позволит довести средние результаты до высоких, а низкие – по крайней мере до нормы.

В этом же проекте я впервые опробовал иную формулу. Я начинаю с рассмотрения примерно 1 % компаний, добившихся экстраординарных успехов за счет совершенно новых подходов. Потом я наблюдаю, обычно с помощью коллег из Kotter International Consulting Group⁸, как другие компании пытаются воспроизвести лучшие достижения. Это все равно что перейти от фундаментальных фармацевтических исследований к фундаментальным исследованиям + разработке продуктов + дополнительным клиническим испытаниям.

Книга «Ускорение перемен» предназначена для руководителей, желающих и способных видеть жесткие реалии современной бизнес-среды, знающих, что перемены необходимы, и предпринимающих усилия для того, чтобы проложить новый путь. Я надеюсь, что изложенные здесь истории успешных первопроходцев укрепят вашу решимость следовать в этом направлении, дадут вам уверенность, чтобы идти дальше, и вдохновят на новые действия. Я не сомневаюсь,

⁸ Kotter International Consulting Group, Kotter International – созданная Джоном Коттером и его единомышленниками в 2008 г. консалтинговая компания, выполняющая вместе с Коттером передовые исследования в области управления и внедряющая концепции и подходы, выработанные в результате анализа проведенных исследований. Офисы компании находятся в г. Кембридж, штат Массачусетс, и в г. Сиэтл, штат Вашингтон. – *Прим. редактора.*

что требуется немало труда для построения организации, побеждающей сегодня и готовой побеждать в будущем. Гораздо больше нужно сделать для того, чтобы создать процветающую экономику, которая сможет привести миллиарды людей на нашей маленькой планете к лучшей, благополучной жизни.

Поддержку моим работам оказывает Kotter International Consulting Group, в которой я руковожу исследовательским направлением. Гарвардская школа бизнеса продолжает оказывать помощь уже не напрямую, но через комментарии студентов старших курсов и преподавателей. Отдельно я бы хотел отметить помощь Денниса Гойна и Рэнди Оттингера из Kotter International, а также Эми Бернштейн и Джеффа Кихо из Harvard Business Publishing.

Глава 1

Предел возможностей иерархии в мире перемен

Это Книга о первооткрывателях и для первооткрывателей. Все задачи, которые я буду описывать, порождены одним: потребностью современных организаций поспевать за все ускоряющимся темпом перемен.

Большинство людей не ощущают стремительного изменения обстановки вокруг, но все объективные данные указывают на то, что перемены происходят со сверхвысокой скоростью. Экспоненциально растут и риски – финансовые, социальные, экологические, политические. В этом меняющемся мире у лидеров бизнеса один вопрос – как оставаться конкурентоспособными и обеспечивать прибыльный рост среди турбулентности и потрясений. Основная сложность в том, что каждая компания, которая успешно миновала этап раннего развития, нацеливается скорее на эффективное решение краткосрочных задач, чем на стратегическую гибкость, понимаемую как способность извлекать выгоду из открывающихся возможностей и встречать угрозы быстрыми, уверенными действиями. Я могу привести сотню примеров компаний, которые, подобно Borders и RIM (Blackberry), видели необходимость больших стратегических перемен, но не

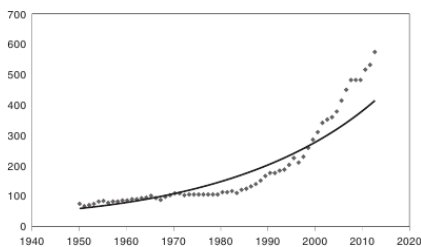
смогли собраться с силами, чтобы осуществить их достаточно быстро, и окончили тем, что сдали свои позиции⁹, тогда как энергичные конкуренты стремительно их обходят. Подобные примеры всегда демонстрируют один и тот же сценарий: организация, неожиданно столкнувшаяся с реальной угрозой или желающая воспользоваться Большой Возможностью, пытается осуществить важные изменения, используя структуры, процессы и методы, которые хорошо зарекомендовали себя в прошлом. Но устаревшие способы создания и осуществления новых стратегий обязательно приводят к неудаче.

Раньше компании пересматривали свои базовые стратегии крайне редко. Сегодня же любая компания, которая не переосмысливает направление своего развития каждые несколько лет (а также не приспосабливается постоянно к меняющейся среде), а затем резко осуществляет необходимые функциональные изменения, – сильно рискует. Нас за-

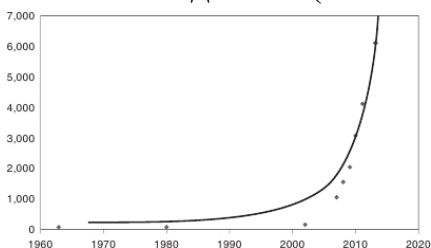
⁹ Borders Group – одна из крупнейших розничных сетей торговли книгами. Основана в 1971 г., к началу 2010 г. насчитывала примерно 500 магазинов в США и 20 000 сотрудников. В 2011 г. компания объявила о своем банкротстве и закрыла все свои магазины. Торговая марка и сайт компании перешли к Barnes&Noble – главному конкуренту Borders. Канадская компания RIM (основана в 1994 г., в 2013 г. сменила название RIM, образованное как сокращение от Research in Motions («исследование в движении»), на Blackberry, по имени своего наиболее популярного продукта – смартфона Blackberry) более десяти лет, с 1999 по 2010 г., была бесспорным лидером рынка смартфонов с долей рынка в 40 %. Начиная с выхода на рынок iPhone в 2007 г. компания RIM/Blackberry теряла долю рынка (в 2013 г. – 5,9 %), вместе с 90 % рыночной капитализации. – *Прим. редактора.*

ставляет так действовать ускоряющийся темп перемен. Каждый руководитель скажет вам, что необходимость решать стратегические задачи, направленные на получение преимуществ в условиях все ужесточающейся конкуренции, с одной стороны, и неотложность сиюминутных, краткосрочных дел, с другой стороны, постоянно находятся в напряженном противоречии.

Патенты, заявленные в USPTO



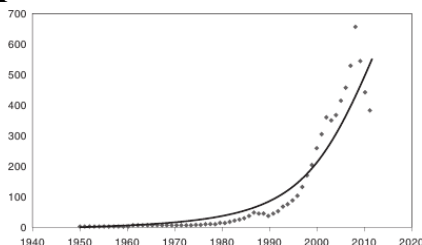
Рост емкости жестких дисков (гигабайт, GB)



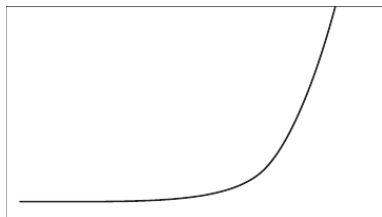
Источники: Офис патентов и торговых марок США,

USPTO (число патентов) и обзор новостных ресурсов (емкость жестких дисков)

Общий годовой объем торгуемых на Нью-Йоркской фондовой бирже акций



Скорость перемен



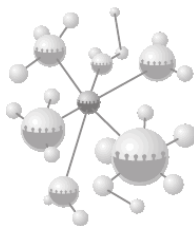
Источник: Нью-Йоркская фондовая биржа, NYSE (объем торгуемых акций)

Мы, конечно же, не должны забывать о важности повседневного, операционного управления. С такой задачей отлично справляются традиционная иерархическая структура

компании и привычные управленческие процедуры. Но эти механизмы не помогут заблаговременно выявлять возникающие угрозы и возможности, быстро формулировать стратегические инициативы и быстро воплощать их в жизнь.

От сетевой организации к иерархической структуре

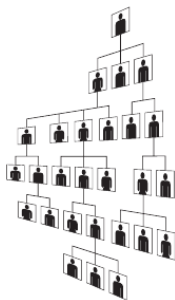
Большинство успешных организаций проходят схожий жизненный цикл. В начале своего существования они устроены подобно солнечной системе, в которой роль солнца выполняют основатели компании, а планеты со спутниками – это группы сотрудников, работающих над реализацией отдельных задач и инициатив. Люди воодушевлены и заряжены энергией, их деятельности присущи гибкость и адаптивность, все понимают и разделяют единое видение задач и целей организации.



Со временем успешная организация проходит несколько этапов в своем развитии (мы остановимся на их описании позднее) и в итоге превращается в привычную для нас иерархическую структуру, выстроенную вокруг основных управ-

ленческих процессов: планирования, бюджетирования, проектного управления, подбора кадров, измерения и контроля, принятия решений. В условиях хорошо выстроенной структуры и должного качества управления организация может работать стабильно и продуктивно год за годом, квартал за кварталом, неделю за неделей.

Хорошо продуманная иерархическая структура позволяет нам распределить работу по отделам, продуктовым и региональным подразделениям, а уже на уровне подразделений будет происходить формирование знаний, приемов и методов работы, дополняемое ясной системой отчетности и контроля. Вкупе с качественными процессами управления мы получаем надежную операционную среду для бизнеса, которая позволяет сотням и тысячам наших сотрудников, разбросанных по всему миру, выполнять свою работу исключительно хорошо.



Сейчас принято высмеивать иерархическую структуру как бюрократический пережиток прошлого, не соответствующий задачам, стоящим перед бизнесом в XXI веке. Нам говорят, что надо избавиться от этого пережитка. Разрушить структуру до основания и создать нечто, подобное паутине. Избавиться от менеджеров среднего звена, активизировать самоуправление.

Такие «революционеры» не понимают, что управление, построенное на иерархической системе, – одно из самых важных открытий XX века. Иерархическая структура совершенно необходима для того, чтобы компании исправно функционировали.

Среди достоинств иерархической структуры – возможность (до определенного предела) совершенствования, столь важного в условиях перемен. Мы научились внутри иерархической системы формировать проекты, позволяющие решать новые задачи и повышать эффективность исполнения существующих задач. Мы знаем, как выявлять новые проблемы, как находить и анализировать данные на динамичном рынке, обосновывать необходимость изменения того, что мы делаем, как мы это делаем, как и где мы это продаем. Мы научились осуществлять эти изменения, создавая рабочие группы (группы специалистов по изучению определенных проблем), команды «тигров» (группы экспертов по определению слабых мест методом штурма), проектные офисы; назначая проектам спонсоров из числа высших руководителей.

Мы можем реализовывать подобные проекты параллельно с повседневной, операционной деятельностью, поскольку привычные методы стратегических изменений легко согласуются с иерархической структурой и основными управленческими процессами.

Все опросы руководителей за последние десять лет, которые я видел, говорят о том, что в организациях каждый год стартует все больше и больше стратегических инициатив. Опытные руководители всегда стремились повысить эффективность своих компаний, но теперь и темп и глубина инноваций резко возросли. Когда исторически сложившаяся корпоративная культура – сформировавшаяся в течение многих лет или десятилетий – замедляет действия, нетерпеливые лидеры пытаются изменить культуру. Цель, конечно, всегда заключается в том, чтобы ускорить рост компании, не теряя прибыли, не отстать от конкурентов или опередить их.

Однако те же исследования показывают, что успех всех этих инициатив часто призрачен. Недавняя перезагрузка в JC Penney, например, выглядела чрезвычайно перспективно – в течение нескольких месяцев. А потом все стратегические проекты стали разваливаться¹⁰.

¹⁰ Американская сеть универсальных магазинов JC Penney («ДжейСиПенни», основана в 1901 г., насчитывает 1100 магазинов в США) приступила с 1 февраля 2012 г. к реализации крупной программы изменений, включающей не только новый логотип и дизайн магазинов, но и обновленную структуру распродаж, купонов и скидок. Но эти перемены не остановили падения продаж в магазинах и последовавшего падения курса акций JC Penney с 42 долларов (январь 2012) до

Предел возможностей иерархической структуры

Вы обнаруживаете, что руководство реализацией ключевых инициатив снова и снова поручаете одним и тем же людям, на которых вы можете положиться.

Вы обнаруживаете, что взаимодействие между функциональными подразделениями происходит с явно неудовлетворительной скоростью и эффективностью. То же касается информации, идущей в организации «сверху вниз» и «снизу вверх». Результат: потеря скорости, торможение.

Вы обнаруживаете, что корпоративные правила и процедуры, даже вполне разумные и целесообразные, становятся барьерами на пути своевременной реализации стратегических проектов. Число правил и процедур неизбежно возрастает с течением времени, они внедряются как решение актуальных проблем в области ограничения затрат, обеспечения качества и соответствия требованиям законодательства. Но в быстро меняющемся мире избыточные правила и процедуры становятся ухабами на дороге, если не бетонными блоками, останавливающими движение.

Вы обнаруживаете, что концентрация внимания на ежеквартальных результатах вступает в противоречие со стратегическими задачами развития компании, необходимыми для победы в конкурентной среде. Нетрудно представить, какая тема вызовет наибольший интерес на собрании, обсуждающем долгосрочную программу развития инноваций и сроч-

ное тушение пожара на заводе. Умножьте это обсуждение на 100 или 1000, и вы поймете, почему так много идей по поводу повышения инновационного потенциала организации имеют бесславный конец.

Отчасти проблема носит социальный характер: люди часто не склонны делать что-либо без позволения сверху. Другая ее часть просто связана с человеческой природой: люди цепляются за свои привычки и боятся потерять власть и статус.

Ирония состоит в том, что самоуспокоенность часто является следствием прошлых успехов. Люди не верят, что нужно срочно что-то менять, и сопротивляются переменам. А при недостаточной вовлеченности в происходящее, без убежденности в цели они, возможно, считают, что изменения нужны, но не доверяют инициативам, запущенным сверху. Как самоуспокоенность, так и отсутствие личного участия в происходящем замедляют движение вперед.

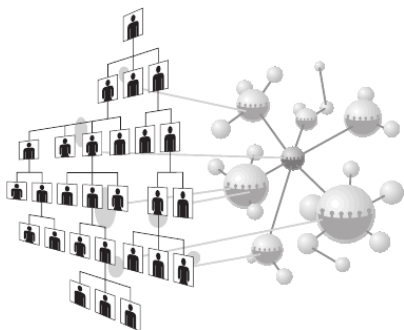
Из кабинета высокого начальника это зачастую не видно. Всегда есть соблазн свалить проблемы на конкретных людей: менеджеров среднего звена, не умеющих управлять, или выпускников МВА, не заинтересованных ни в чем, кроме своей карьеры. В действительности же эти проблемы носят системный характер и непосредственно связаны с ограничениями, которые на организацию накладывает иерархическая структура и типичные управленческие процессы.



Выделенные функциональные подразделения в формате департаментов, или служб, или блоков – неотъемлемая часть иерархической структуры. Можно разделить их более тонкими стенами, руководители могут пытаться преодолеть ограниченность/узость их интересов, но сами по себе такие подразделения не могут быть отменены. То же касается правил и процедур: можно уменьшить их количество, но невозможно от них отказаться. Список можно продолжать и продолжать. Вы можете уменьшить число уровней в управленческой иерархии, но не можете совсем устранить уровни. Вы можете требовать от сотрудников внимания к стратегическим целям, но не можете отменить ежеквартальное бюджетирование и целеполагание.

Данные факторы являются неотъемлемой частью системы

и — этого можно было ожидать — в конечном итоге тормозят все усилия по ускорению перемен и реализации стратегий в быстро меняющихся условиях ведения бизнеса.



Многие руководители все это понимают, иногда интуитивно, и пытаются справиться с проблемами такого рода с помощью всяческих усовершенствований. Они создают специальные структуры для проектной работы. Они используют рабочие группы, создавая возможности для совместной работы функциональных подразделений. Они приглашают стратегических консультантов или создают отделы стратегического планирования, способные сосредоточиться на долгосрочных вопросах. Кроме того, они добавляют стратегическое планирование к ежегодному оперативному планированию. Преодолевая самоуспокоенность, уменьшая сопротивление и увеличивая личную заинтересованность обычных

сотрудников, мудрые руководители создают условия, в которых изменения возможны.

Однако эти улучшения срабатывают лишь до определенного предела. Существующие иерархические структуры и процессы управления, образующие операционную среду любой организации, не являются «плохими» или устаревшими. Они просто имеют свои пределы. Что нам сегодня нужно, так это мощный новый базовый элемент для решения проблем, созданных возрастающей сложностью и быстрыми изменениями мира вокруг нас. Решение, которое, по моим представлениям, работает удивительно хорошо, – дополнить иерархическую структуру еще одной структурой – сетевой, похожей скорее на солнечную систему, чем на египетскую пирамиду. Структурой, которая может придать организации гибкость и способность к быстрым изменениям. Задача новой структуры – не перегружать, а дополнять иерархическую систему управления зрелой организации, высвобождая последнюю для той работы, к которой она предназначена. Это облегчает работу предприятия, одновременно ускоряя стратегические изменения. Вопрос не стоит как «или/или». Я предлагаю модель, в которой обе структуры действуют совместно. Комбинированная система управления.

Новое направление

Позвольте пояснить мою идею. Я не говорю об усовершенствованных совместных («междепартаментных») рабочих группах, стратегических комитетах, советах по инно-

вациям, политике предоставления людям времени, чтобы работать над своими собственными творческими проектами, – ни по отдельности, ни вместе взятых. Эти приемы, как бы хороши они ни были, не делают иерархическую систему управления адекватной задачам, стоящим перед современным бизнесом. Предлагаемое мной, хоть и основывается на знакомых структурах, практике и мышлении, предполагает радикальное изменение статус-кво.

Большинство начинающих компаний (стартапов) имеют сетевую структуру – ведь им важно быть подвижными, быстрыми и креативными для того, чтобы не упустить ни одной из открывающихся возможностей. Даже в зрелых организациях неформальные сети проводников изменений часто работают вне поля зрения иерархической структуры, позволяя новшествам внедряться быстрее.

То, что я опишу здесь, также перекликается с наиболее интересными управленческими идеями нескольких последних десятилетий: от призыва Майкла Портера¹¹ к организациям более часто и явно уделять внимание стратегии; через открытия Клайтона Кристенсена¹² о том, что традиционно

¹¹ Майкл Портер – профессор Гарвардской школы бизнеса, автор концепции конкурентной стратегии и разработчик классической модели анализа конкурентного окружения («пять сил Портера»). С идеями Портера можно ознакомиться в книге Д. Миддлтона «Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен» (М.: Олимп – Бизнес, 2006). – *Прим. редактора.*

¹² Клайтон Кристенсен – профессор Гарвардской школы бизнеса, автор клас-

организованные компании плохо справляются с радикальными технологическими новациями, сопровождающими наше нынешнее существование; и до недавней работы лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана¹³, описывающей мозг как две скоординированные системы – одна скорее эмоциональная, другая – более рациональная.

Процессы, протекающие в новой сетевой структуре (сетевой организации), меньше похожи на регулярный менеджмент, ставящий во главу угла стабильность и эффективность, а больше – на вдохновляющее лидерство, создающее гибкость и динамику. Набор и последовательность процессов в сетевой структуре следует логике модели изменений «8 шагов», которую я впервые изложил 15 лет назад в книге «Впереди перемен»¹⁴.

Сетевая структура в рамках нашей комбинированной си-

сического труда «The Innovator's Dilemma» (К. Кристенсен. Дилемма инноватора. М.: Альпина Паблишер, 2014). – *Прим. редактора.*

¹³ Даниэль Канеман – израильско-американский психолог, профессор Университета Вортон (Wharton University), автор книги «Thinking, Fast and Slow» (Д. Канеман. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2014). – *Прим. редактора.*

¹⁴ Модель «8 шагов»: (1) создание чувства неотложности перемен; (2) формирование команды для реализации перемен; (3) выработка стратегии и видения будущего; (4) эффективная внутренняя коммуникация для создания у людей личной заинтересованности и стремления участвовать в общем деле; (5) наделение сотрудников правами и возможностями для реализации перемен; (6) достижение и пропаганда первых побед и свершений на пути перемен; (7) настрой «не сдаваться»; (8) закрепление изменений в корпоративной культуре. Приведено по книге: Д. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп – Бизнес, 2015. – *Прим. редактора.*

системы управления реализует быстрые изменения в организации по модели «8 шагов» и многократно усиливает их эффект. Такого результата удастся достичь за счет вовлечения как можно большего числа людей в качестве активных проводников перемен. Такого результата удастся достичь, формируя ощущение того, что необходимо срочно реализовать Большую Возможност. Запущенные для решения той или иной отдельной стратегической проблемы, процессы перемен уже не прекращаются. Они становятся факторами перемен, создавая и постоянно поддерживая в организации стратегическую гибкость и динамику.

Направление, которое я обозначу в этой книге, – впрочем, для некоторых первопроходцев оно давно уже не новость – решает проблемы, беспокоившие нас десятилетиями.

На протяжении четверти века люди говорят о необходимости иметь больше лидеров, потому что в наше время постоянных перемен и ужесточающейся конкуренции два-три высших руководителя организации уже не справляются со всеми задачами, требующими лидерских качеств. Но лишь немногие должности в традиционной иерархии компании дают информацию и опыт, необходимые для того, чтобы стать лидером. Курсы или учебники по лидерству, очевидно, не решают стоящей задачи, ведь выработка лидерских убеждений и приобретение лидерских навыков происходят на работе, а не в учебной аудитории.

Последнее десятилетие мы все чаще и чаще слышим сло-

во «инновации». А сколько вы знаете организаций, где инновации внедрены в работу финансового департамента, службы логистики, ИТ-подразделения? Мы критикуем менеджеров за отсутствие инициативы или стратегического видения, но забываем посмотреть на то, в какой системе они трудятся. Сложные иерархии с хорошо настроенными процессами регулярного менеджмента не созданы для того, чтобы креативно шагать в будущее. Инновации означают риски, требуют нестандартного мышления, изучения проблем с точек зрения различных функциональных подразделений. Иерархическая структура призвана минимизировать риски, регламентировать поведение сотрудников и зафиксировать границы между подразделениями. Эволюционными преобразованиями этот разрыв не устранить.

На протяжении полувека авторы пишут о высвобождении человеческого потенциала и искренних чувств и направлении высвободившейся энергии на решение сложнейших стратегических задач. Но разве кто-то, кроме стартапов, смог это реализовать? Большинство людей сегодня находятся в рамках жестких иерархических моделей, оптимальных для выполнения рутинных операций, моделей, которые мягко требуют от сотрудников «не высовываться», следовать командам, много лет делать одно и то же.

Люди годами жалуются на стратегических консультантов, которые зачастую бессильны разработать и внедрить стратегию, позволяющую организации соответствовать ме-

няющейся конкурентной среде. Рекомендации консультанта – аналитические и бездушные, созданные на 2–5– 10 лет шустрым аутсайдером и воплощаемые ограниченным числом специально назначенных людей внутри организации, – имеют мало шансов на успех в подверженном постоянным изменениям и все более непредсказуемом мире.

И наиболее существенное: на протяжении по меньшей мере 20 лет люди проводят исследования и пишут о все увеличивающейся скорости принятия решений в бизнесе, необходимости для компаний действовать быстрее и быть более гибкими. Тревожные предупреждения звучат громче и громче. В недавнем опросе менеджеров и руководителей свыше 90 % респондентов отметили, что за последние пять лет в бизнесе выросла значимость гибкости и скорости. На вопрос «Каким образом вы планируете искать источники конкурентных преимуществ в течение следующих 15 лет?» бóльшая часть респондентов ответила: «Посредством быстрой реакции на изменения в окружающей среде». Но кто сможет на самом деле быстро и динамично ответить на изменения, кроме нескольких небольших высокотехнологичных фирм? Ситуация не слишком улучшится за счет доработки обычных методов или добавления разных усовершенствований к единой иерархической системе. Это все равно что пытаться усовершенствовать слона так, чтобы он был одновременно слоном и пантерой. Удачных дерзаний.

Что дальше

Итак, что у нас впереди? В следующей главе я обрисую контуры комбинированной системы управления: ее иерархически-сетевую структуру, основные принципы, лежащие в основе ее эффективности, факторы ускорения перемен, и мы поговорим о сотрудниках организации, участвующих в работе комбинированной системы управления. В третьей главе я собираюсь рассказать вам историю одной компании. В этой истории будет видно, какие риски существуют в мире быстрых изменений, насколько они больше и разнообразнее, чем кажется некоторым людям. В четвертой главе мы рассмотрим сегодняшнюю практику в области лидерства и организационных структур и узнаем, в чем она не соответствует требованиям времени и почему существующие структуры и модели не помогут нам в условиях постоянных изменений. В пятой главе мы рассмотрим, как другая компания внедрила комбинированную систему управления и какое влияние эта система оказала на бизнес. В шестой, седьмой и восьмой главах мы попробуем разобраться в том, как фирмы могут начать создание комбинированной системы управления.

Замечательные достижения, которые я описываю в этой книге, реальны. Я не только слышал о них, но видел их собственными глазами. Число первопроходцев внедрения комбинированной системы сегодня невелико, но их опыт помогает нам понять, что возможно, а что необходимо. Они сегодня прокладывают тот путь, по которому, я верю, пойдут многие и многие. Нам есть чему поучиться у этих людей, и

мы должны учиться именно сейчас.

Глава 2

Комбинированная система управления

Новые методы и инструменты управления предлагаются едва ли не каждую неделю. Все они преподносятся нам как «исчерпывающий ответ на вызовы XXI века». Чем отличается комбинированная система управления? Ответ будет двойственным. Во-первых, мы говорим скорее о выработке и внедрении стратегических инициатив, нацеленных на использование Большой Возможности или отражение Большой Угрозы, чем об управлении компанией. Во-вторых, хотя комбинированная система является новой идеей, но сам механизм управления, используемый этой системой, много лет известен и применяется. Во время становления организаций и бурного начального роста все успешные компании действуют примерно так, как я описываю. Они просто не задумываются об этом и не поддерживают эту модель тогда, когда бизнес становится крупным и зрелым.

Структура комбинированной системы управления

Основа комбинированной системы проста: иерархическая структура с одной стороны и сетевая организация – с другой. Сетевая сторона повторяет модель управления успешными предприятиями, находящимися на раннем этапе раз-

вития (стартапами), и напоминает постоянно развивающуюся солнечную систему, где стратегия – это солнце, планеты – стратегические инициативы, а спутники – проекты. Такая структура динамична: инициативы и проекты соединяются, образуя единое целое, и опять разъединяются по мере необходимости. Обычная иерархия не склонна меняться каждый год, а сеть меняет форму постоянно и с легкостью. Поскольку такая сеть не отягощена бюрократией, контрольной отчетностью и «Шестью Сигмами»¹⁵, то в ней возможен такой уровень индивидуальной инициативы и креативности, какой не могут обеспечить даже «неформальные» иерархические структуры, управляемые самыми талантливыми руководителями. Объединяя сотрудников различных функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях иерархии, сетевая организация гарантирует свободный и стремительный обмен информацией внутри компании.

Посмотрим на вторую – иерархическую – часть комбинированной системы управления. Она отличается от всех сегодняшних иерархий одной важной особенностью. Работа, требующая инноваций, динамичности, трудных изменений и стратегической гибкости, – та, которую принято поручать проектным офисам, рабочим группам и стратегическим ко-

¹⁵ Методика настройки бизнес-процессов, разработанная в корпорации General Electric (по некоторым данным – в компании Motorola), применяемая с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности. Описана во многих книгах, включая: *П. Пэнди, Р. Ньюмен, Р. Кэвенег. Курс на Шесть Сигм. М.: Лори, 2014. – Прим. редактора.*

мандам, – такая работа переносится из иерархической части в сетевую. Это решение избавляет иерархическую структуру от решения тех задач, к которым она не приспособлена, и позволяет ей заниматься тем, для чего она предназначена – хорошо выполнять повседневную работу, осуществлять постепенные изменения в целях дальнейшего повышения эффективности и реализации отдельных стратегических проектов, которые помогают компании иметь дело с предсказуемыми усовершенствованиями вроде обновления информационной системы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.