

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 «Впереди перемен»



Джон Коттер
Ускорение перемен

«Олимп-Бизнес»

2014

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Коттер Д. П.

Ускорение перемен / Д. П. Коттер — «Олимп-Бизнес»,
2014

ISBN 978-5-9693-0331-7

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.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-9693-0331-7

© Коттер Д. П., 2014
© Олимп-Бизнес, 2014

Содержание

Предисловие	7
Глава 1	9
Глава 2	20
Глава 3	30
Конец ознакомительного фрагмента.	35

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 необходимые 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 широкомаштабных 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 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

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.]

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.

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 «среднячками» 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, 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.

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.*

Глава 1

Предел возможностей иерархии в мире перемен

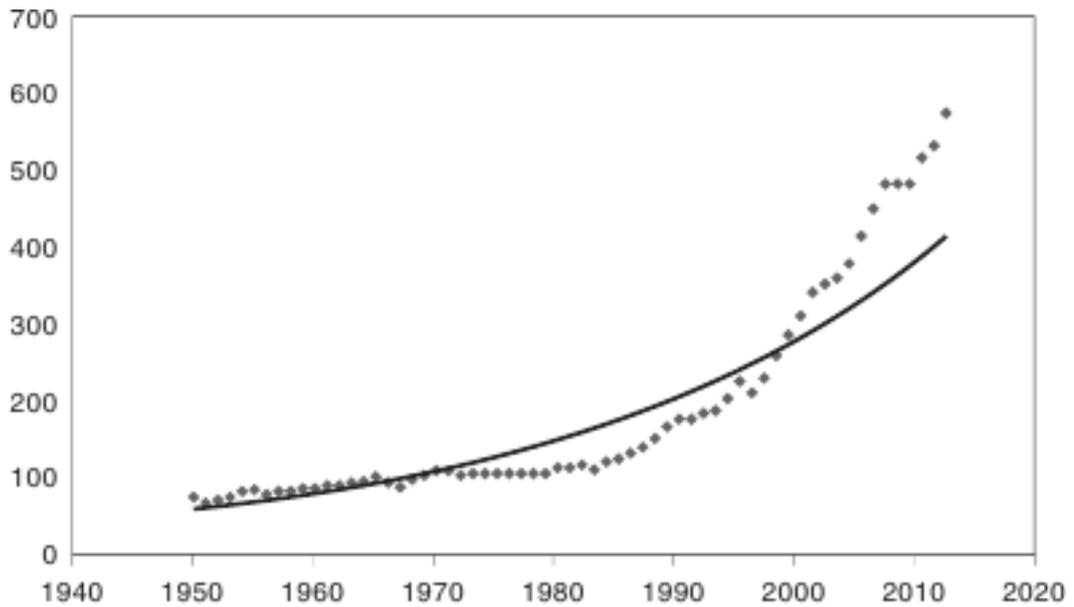
Это Книга о первооткрывателях и для первооткрывателей. Все задачи, которые я буду описывать, порождены одним: потребностью современных организаций поспевать за все ускоряющимся темпом перемен.

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 справиться 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.

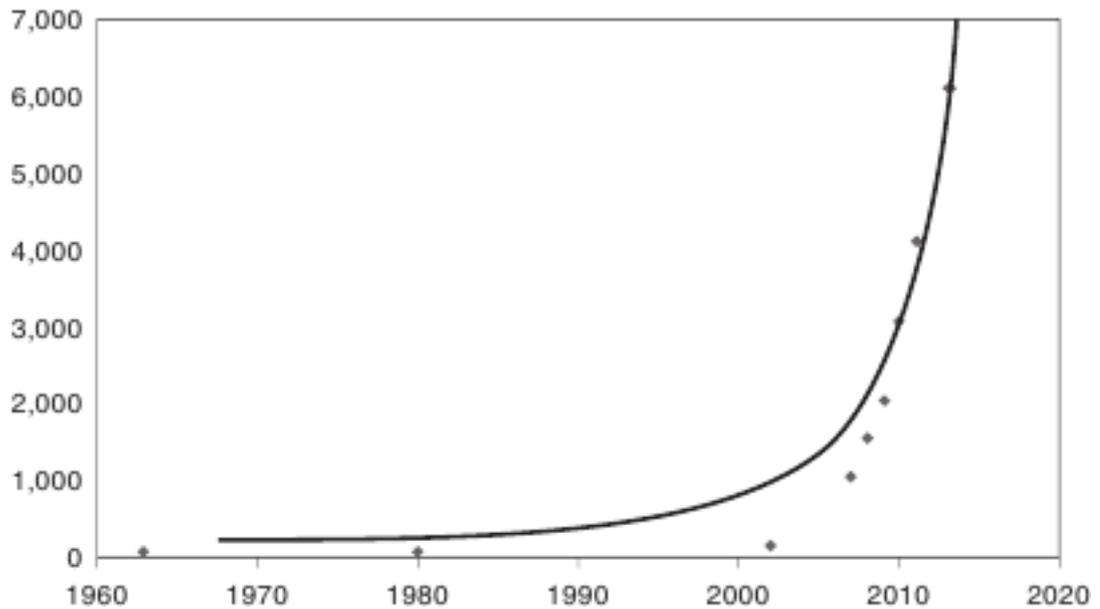
Раньше компании пересматривали свои базовые стратегии крайне редко. Сегодня же любая компания, которая не переосмысливает направление своего развития каждые несколько лет (а также не приспосабливается постоянно к меняющейся среде), а затем резко осуществляет необходимые функциональные изменения, – сильно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

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.*

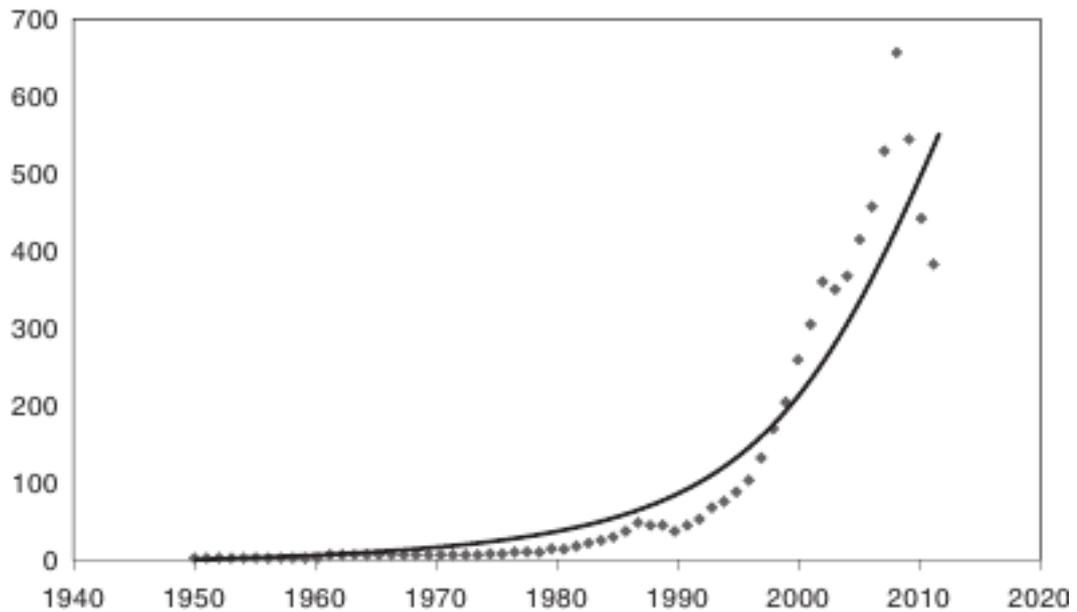


Рост емкости жестких дисков (гигабайт, GB)

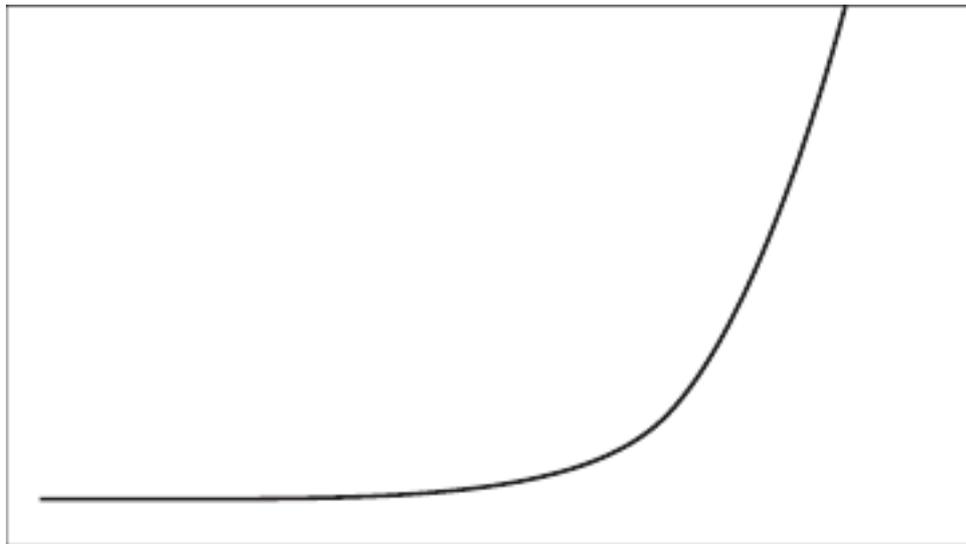


Источники: Офис патентов и торговых марок США, USPTO (число патентов) и обзор новостных ресурсов (емкость жестких дисков)

Общий годовой объем торгуемых на Нью-Йоркской фондовой бирже акций



Скорость перемен

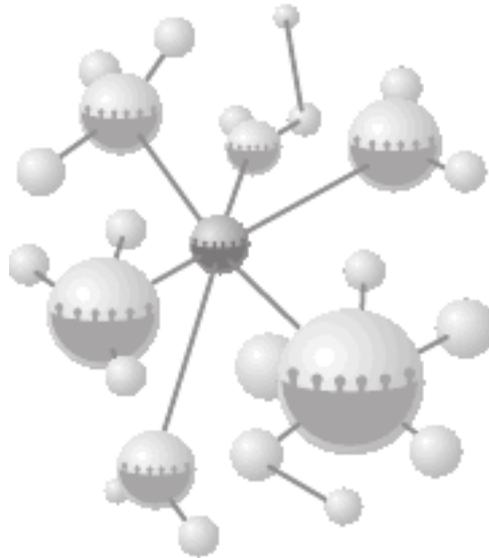


Источник: Нью-Йоркская фондовая биржа, NYSE (объем торгуемых акций)

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.

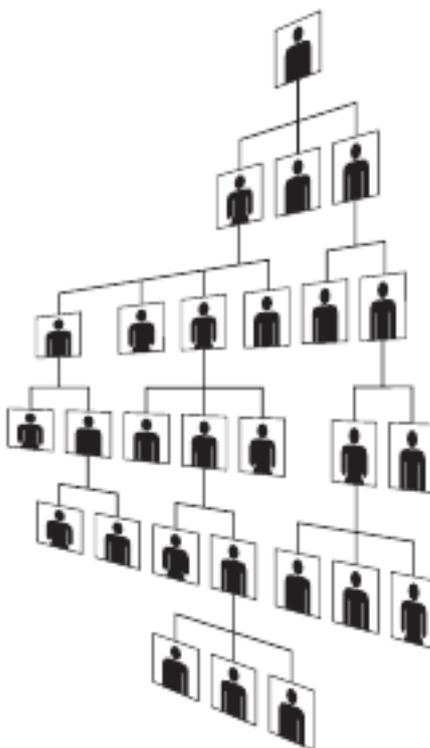
От сетевой организации к иерархической структуре

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 управленческих 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 заключа-

ется 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.

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 срочное 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.

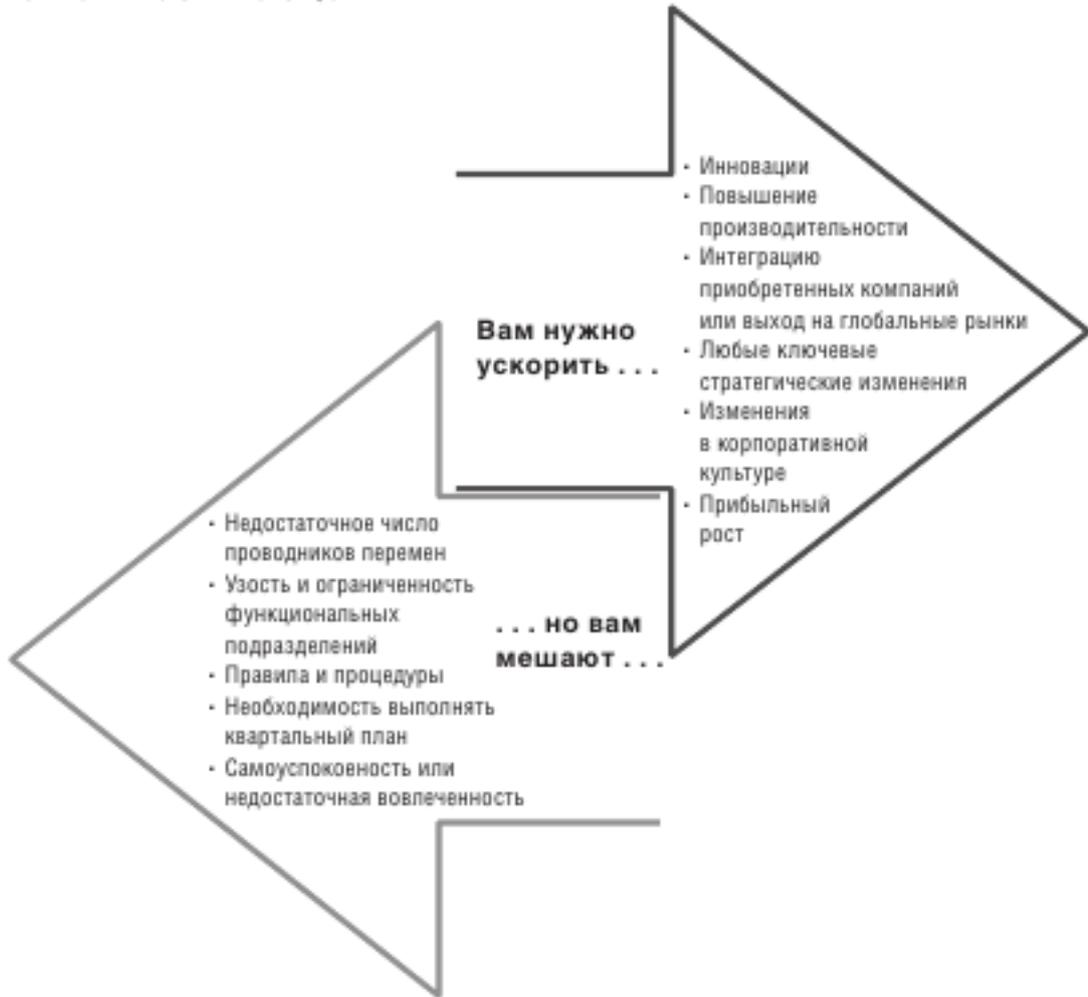
Отчасти проблема носит социальный характер: люди часто не склонны делать что-либо без позволения сверху. Другая ее часть просто связана с человеческой природой: люди цепляются за свои привычки и боятся потерять власть и статус.

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.

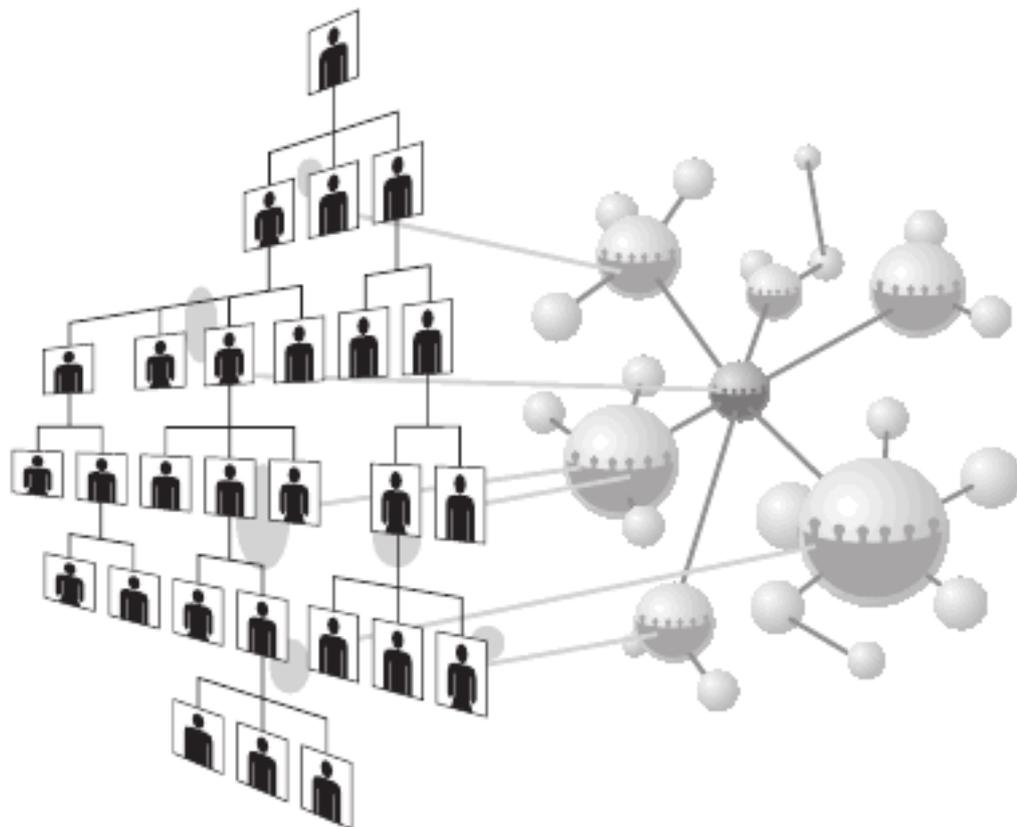
¹⁰ Американская сеть универсальных магазинов JC Penney («ДжейСиПенни», основана в 1901 г., насчитывает 1100 магазинов в США) приступила с 1 февраля 2012 г. к реализации крупной программы изменений, включающей не только новый логотип и дизайн магазинов, но и обновленную структуру распродаж, купонов и скидок. Но эти перемены не остановили падения продаж в магазинах и последовавшего падения курса акций JC Penney с 42 долларов (январь 2012) до 10 долларов (октябрь 2014). – *Прим. редактора.*

ЧТО ТОРМОЗИТ УСКОРЕНИЕ



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 инновациям, 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 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 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 Возможную. 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 обозначаю 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

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 классического 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. Приведена по книге: Д. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп – Бизнес, 2015. – *Прим. редактора.*

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 слово «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 чувствах 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 высываться», 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 меняющейся конкурентной среде. Рекомендации консультанта – аналитические и бездушные, созданные на 2–5–10 лет шустрим 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?» большая 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

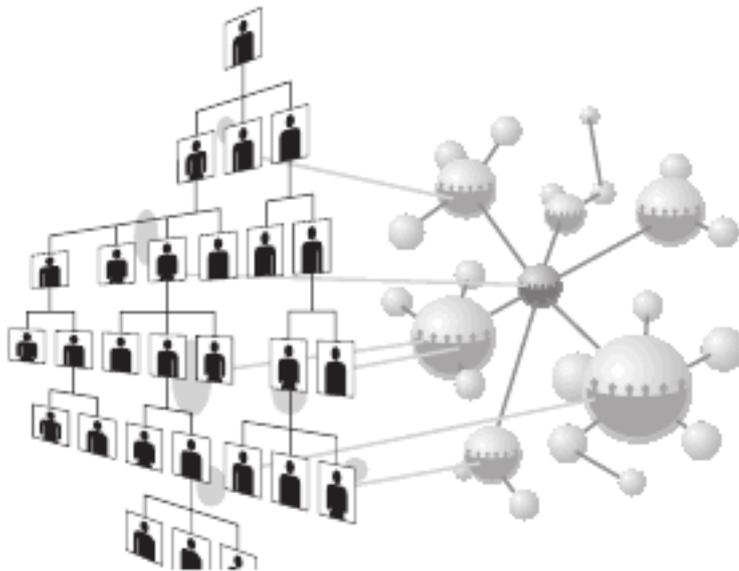
Новые методы и инструменты управления предлагаются едва ли не каждую неделю. Все они преподносятся нам как «исчерпывающий ответ на вызовы XXI века». Чем отличается комбинированная система управления? Ответ будет двойственным. Во-первых, мы говорим скорее о выработке и внедрении стратегических инициатив, 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 развития (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 командам, – 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.

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.



Комбинируемая система управления предполагает, что сетевая структура соединена с традиционной иерархической структурой – но не как рабочая группа, подчиненная некоторому уровню иерархии. Она связана с иерархией через людей, «населяющих» обе системы. Конечно, высшее руководство организации играет решающую роль в запуске и поддержании сетевой структуры. Первое лицо или правление компании должны дать команду на запуск, однозначно и горячо поддерживать эту идею, обеспечить координацию сетевой и иерархической структур. Руководство компании должно показывать пример сотрудникам в том, как взаимодействовать с сетевой структурой. Я знаю, что эти действия не потребуют много времени от руководителей компании, зато они ясно дают понять, что сетевая организация никоим образом не является вышедшей из-под контроля частью иерархии. Не является она и неформальной организацией. Это часть комбинируемой системы управления, предназначенная для того, чтобы конкурировать и побеждать.

Позвольте мне еще раз пояснить сказанное. То, что я описываю, – не оторванная от жизни умозрительная идея. Каждая успешная организация проходит через этап – как правило, очень ранний в ее истории, – когда она действует в этой двуединой структуре (подробнее об этом в четвертой главе). Это одинаково верно для всех, будь то компания Panasonic в Осаке, банк Morgan Stanley в Нью-Йорке или некоммерческая организация в Лондоне. Дело в том, что сетевая часть комбинируемой системы управления в обычном жизненном цикле организаций остается неформализованной и незаметной для большинства людей, поэтому она редко существует долго. Становясь более зрелой, компания развивается в направлении единой иерархической системы в ущерб ранней сетевой структуре. Раньше, когда темп перемен был невысоким, мы могли себе позволить бесследную потерю сетевой организации. Однако сегодня ситуация изменилась – для Panasonic, Morgan Stanley и тысяч других – или изменится очень скоро.

Принципы построения комбинируемой системы управления

Хорошо функционирующая комбинируемая система управления должна следовать следующим принципам:

- **Множество проводников перемен различного происхождения, а не несколько обычных назначенцев в этой роли.** Отсюда все начинается. Для скорости и динамичности вам нужен совершенно иной способ получения информации, принятия решений и их выполнения. Вам нужно больше глаз, чтобы видеть, больше мозгов, чтобы думать, и больше ног, чтобы бежать. Вам нужно больше людей, каждый со своим воззрением на окружающую

реальность, а также больше хороших отношений среди сотрудников. Как можно больше людей должны иметь широкие полномочия, а не только выполнять указания. Но этого нужно достичь надежными методами, не создавая хаос, без разрушительных конфликтов, дублирования усилий и так, чтобы это было приемлемым с экономической точки зрения. И все это должно осуществляться изнутри компании. Сотни консультантов, будь они даже семи пядей во лбу каждый, не смогут проделать эту работу.

• **Установка «стремлюсь», а не «вынужден».** Многие исторические лидеры продемонстрировали нам, что проводниками изменений может стать множество людей, из самых разных слоев общества, но при одном условии – если людям дан шанс участвовать и действовать. Желание работать вместе с другими ради важной и впечатляющей общей цели и реальная возможность внести свой вклад – вот два ключевых момента. Так было всегда. Люди, почувствовавшие, что им выпал шанс принять участие в важной деятельности, на протяжении всей истории доказывали: они будут добровольно делать это в дополнение к их обычным занятиям. Вам не нужно нанимать новый дорогой персонал. Вам вполне достаточно энергии тех людей, которые уже есть.

• **Обращение к разуму и чувствам, а не только к разуму.** Большинство людей не загорятся желанием помогать, если вы оперируете лишь логикой, графиками и расчетами. Вы должны также взывать к чувствам людей. Так делали все великие люди на протяжении всей истории. Вы должны апеллировать к глубинному желанию каждого человека внести свой вклад в решение важных задач, вести общество или свою организацию к лучшему будущему. Если вы найдете способ, позволяющий придать работе высокий смысл и значимую цель, то станут возможными удивительные вещи.

• **Больше лидерства, а не просто управления.** Чтобы справиться с важными, хотя и рутинными делами, с огромным количеством изо дня в день повторяющихся задач, необходимы сильные управленцы. Востребованы, бесспорно, и лидерские функции, но «рабочей лошадкой» являются именно управленческие процессы. А вот чтобы наилучшим образом использовать непредвиденные «окна возможностей», которые могут быстро открываться и закрываться, вовремя почувствовать неожиданные угрозы и избежать их, нужны именно лидеры, причем множество их, а не один супергерой. Лидерство – это умение видеть перспективу и возможности, быстрота адаптации, вдохновение, страсть, стремление к новизне и радость побед, – а не просто организация работ, бюджетирование и отчетность о выполнении плана.

• **Неразрывное партнерство иерархической и сетевой структур, а не просто усовершенствованная иерархическая структура.** Две системы, сетевая и иерархическая, работающие заодно, с постоянным обменом информацией и деятельностью между ними – вот подход, который достигает цели, отчасти потому, что люди, которые в принципе желают работать в сети, имеют должности и внутри иерархии. Комбинированная система управления не может и не должна функционировать как два разрозненных подразделения с разными группами сотрудников – так, как получилось у PARC¹⁶ (поразительный механизм стратегической инновации) и штаб-квартиры Xerox (где практически игнорировали PARC и так и не могли реализовать его фантастические возможности).

Комбинированная система управления поначалу кажется уродливой, «неправильной» и даже несущей угрозу. Создание и внедрение такой системы возможно лишь за счет разъяснительной работы, постоянного обучения, демонстрации достигаемых успехов; в конечном счете совместная работа двух частей станет основой вашей организации, частью ее ДНК.

¹⁶ Xerox Palo Alto Research Center (PARC) – колыбель компьютерных инноваций в Кремниевой Долине, США, место, где изобретены компьютерная мышь и графический интерфейс компьютера. Роль PARC в развитии современных компьютеров описана Уолтером Айзексоном в книге «Стив Джобс» (М.: Corpus, 2012). – Прим. редактора.

Комбинированная система совсем не похожа на иерархическую, в которой изменения осуществляются ограниченным числом назначенных людей, управляющих процессом. Традиционные методы могут быть успешны тогда, когда темп работ не слишком высок, потенциальное сопротивление людей не слишком велико, цели ясны и однозначны (и потребность в инновациях, соответственно, низкая). Но разве таков тот мир, в котором мы сегодня живем?

Итак, деятельность, которую вы обнаруживаете на сетевой стороне комбинированной системы управления, весьма отличается от деятельности на иерархической ее стороне. Оба вида деятельности являются системными. Только они очень разные. Дело не в том, что на одной стороне – палочная дисциплина и занудная точность, а на другой – тотальная расслабленность и отсутствие целей. Но мы сегодня гораздо меньше знаем о процессах, происходящих в сетевой структуре (например, «празднование небольших свершений»), чем о процессах в иерархической структуре, таких как планирование операционной деятельности или выбор оптимальных показателей эффективности.

Поскольку процессы, происходящие в сетях, ускоряют работу организации, особенно стратегически важную ее часть, я называю эти основные процессы *факторами ускорения*.

Восемь факторов ускорения

Сетевые процессы напоминают ту деятельность, с какой вы обычно сталкиваетесь в динамичной, успешной предпринимательской среде. Они во многом похожи на мои восемь шагов по управлению изменениями, только на этот раз топ-менеджмент запускает процессы, привлекающие намного больше действующих лиц (активных проводников изменений), иерархическая структура интегрирована с сетевой, а процессы, однажды начавшись, никогда не прекращаются.

Восемь факторов ускорения таковы:

1. Создание ощущения неотложности и срочности перемен, связанных с реализацией Большой Возможности. Первый фактор ускорения – необходимость сделать так, чтобы как можно большее число людей в организации прочувствовало безотлагательность и крайнюю важность перемен перед лицом Большой Возможности.

ВОСЕМЬ ФАКТОРОВ УСКОРЕНИЯ



Построение комбинированной системы управления начинается именно здесь. Сильное ощущение безотлагательности перемен и есть тот «секретный рецепт» внедрения в организации норм поведения, которые кажутся невыполнимыми людям из крупных иерархических структур.

Когда мы говорим о важности и безотлагательности перемен в контексте обсуждения фактора номер 1, мы говорим не только о задачах текущей недели, но и о стратегических угрозах и возможностях, ежеминутно возникающих в организации. Если вам удалось создать в организации ощущение безотлагательности перемен, то множество сотрудников, а не кучка топ-менеджеров, будут постоянно думать о том, как же организации реализовать Большую Возможность.

Я знаю, что люди разрабатывают десятки креативных способов создавать и поддерживать чувство безотлагательности перемен. Эта задача и сложна и важна, поэтому я посвящаю этому две главы в этой книге.

2. Создание и поддержка команды реформаторов. Фактор ускорения номер 2 использует общую атмосферу ощущения необходимости перемен для создания и совершенствования *ядра* сетевой организации. Это команда реформаторов, состоящая из людей, представляющих разные уровни иерархии, глубоко чувствующих неотложность перемен. Эти

люди из всех подразделений и уровней хотят помочь вам ответить на стратегические вызовы, справиться с жесткой конкуренцией и не упустить Большую Возможност. Это люди, которые готовы быть лидерами, хотят стать проводниками перемен и помогать другим делать то же самое. Это ядро вашей сетевой структуры, насыщенное энергией, демонстрирующее интеллектуальную и эмоциональную приверженность вашим целям, обладающее влиянием, навыками и информацией для того, чтобы стать солнцем в вашей новой динамичной солнечной системе, – люди, которые могут научить других и учат их эффективно работать вместе, в одной большой команде.

При достаточно сильном ощущении необходимости перемен найти людей, которые хотят участвовать в команде реформаторов, на удивление легко. Помочь людям разных иерархических уровней и из разных подразделений сработаться – это сложнее, требует усилий. Предоставьте их самим себе, и они скорее всего воссоздадут то, с чем они знакомы, – управленческую иерархию. Но при должных условиях – решающими являются чувство срочности перемен и поддержка Большой Возможности – они на учатся работать вместе совершенно по-новому. С помощью как команды реформаторов, так и руководства организации они станут работать вместе и на равных, поддерживать высокий уровень надежности и эффективности и находить новые возможности ускорения и гибкости.

3. Формирование стратегического видения и стратегии изменений. Третий фактор ускорения – умение участников команды реформаторов четко сформулировать видение будущего организации и стратегические инициативы, которые дадут возможность организации реализовать это видение. Когда вы создаете комбинированную систему управления, многие проекты могут уже существовать: они созданы руководством иерархической структуры. Но инициативами, к которым формирующаяся сетевая организация обратится в первую очередь, будут те, над которыми страстно хотят работать люди из команды реформаторов. Это всегда задачи, имеющие большой смысл с точки зрения руководства организации.

4. Пропаганда с целью привлечь как можно больше добровольцев. Фактор ускорения номер 4 предполагает, что команда реформаторов и люди, поддержкой которых она заручилась, доносят информацию об изменении видения и стратегических инициативах до сотрудников таким образом, чтобы как можно больше людей присоединились к движению. Если проделать эту работу хорошо, то многие изъявят желание участвовать в конкретных инициативах или даже в общем стратегическом проекте. Процесс ускорения начинает привлекать людей – как сила гравитации притягивает планеты и спутники в новую солнечную систему.

5. Ускорение путем устранения барьеров. Фактор ускорения номер 5 имеет дело с командой реформаторов (ядром сетевой структуры), ведущей и вдохновляющей людей на «планетах» и «спутниках» проявлять инициативу: обсуждать, думать, изобретать, испытывать – все в духе гибкого, маневренного и быстрого стартапа. Большая часть работы связана с выявлением и устранением барьеров, которые тормозят, а то и останавливают стратегически важное движение. В комбинированной системе управления, в отличие от стартапа, процесс выдвижения инициатив требует от людей внимательно следить за работами, осуществляющимися на иерархической части: что там делается (чтобы избежать дублирования усилий), что уже сделано, обращать внимание на цели иерархической структуры и ее стратегические инициативы (чтобы скоординировать направления).

6. Работа, направленная на то, чтобы увидеть и обратить внимание сотрудников на достижения и праздновать «быстрые победы». Фактор ускорения номер 6 касается людей в сетевой организации, помогающих поддерживать постоянный поток важных со стратегической точки зрения побед, как больших, так и малых. Необходимо обеспечить то, чтобы победы были на виду у всей организации и чтобы их праздновали, хотя бы и скромно. Такие победы и их празднование очень важны с психологической точки зрения и

играют решающую роль в создании и поддержке комбинированной системы управления. Они создают доверие к новой структуре. Это доверие, в свою очередь, способствует усилению сотрудничества в организации в целом. Победы вызывают уважение, понимание и, в конечном итоге, поддержку даже со стороны менеджеров, ориентированных на контроль и управление, которые не имели никакого желания становиться на сторону сетевых добровольцев.

7. Поддержка процесса ускорения. Фактор ускорения номер 7 поддерживает непрерывную работу системы в целом, несмотря на присущую людям склонность сбавить темп после пары побед. Он опирается на признание того, что множество побед обязано мелким инициативам, которые сами по себе несущественны и не особенно полезны в стратегическом смысле. Более крупные проекты сбавят темп и потеряют поддержку, если не связаны с мелкими инициативами, которые завершаются успешно. Мелкие победы поддерживают энергию движения вперед, к новым возможностям и вызовам; это и есть двигатель, помогающий действовать всем другим факторам ускорения, подобно тому как искра от свечи зажигания запускает мотор автомобиля.

8. Изменение культуры. Фактор ускорения номер 8 помогает закрепить достижения, интегрируя их в процессы, системы, процедуры и поведение иерархии, – по сути, помогает внести изменения в саму культуру организации. По мере накопления изменений возникает кумулятивный эффект. Через несколько лет новый подход – комбинированная система управления – внедряется в ДНК организации, становясь ее внутренней сущностью.

Когда эти факторы ускорения работают хорошо, они естественным образом решают проблемы создания новых – совсем другого рода – организаций. Они обеспечивают энергию, добровольцев, координацию, интеграцию иерархии и сети и необходимое сотрудничество их. Когда они накапливают возможности и успешно избегают угроз, вся система начинает работать с ускорением. Фактически комбинированная система управления – это способ вести бизнес в быстро меняющемся мире. Вы побеждаете в жесткой конкуренции и достигаете весьма амбициозных целей. Если все правильно делать, цель достигается без затрат на дополнительный штат сотрудников, без ущерба для повседневной деятельности и без потери плановой прибыли.

Армия добровольцев

Люди, которые осуществляют все эти процессы и участвуют в работе сетевой организации, вовлечены в повседневную работу компании. Это не отдельная группа консультантов, не дополнительно нанятые работники и не назначенцы из специальной группы для выполнения конкретной задачи. Мы обнаружили, что всего 5–10 % процентов управленцев и сотрудников иерархии достаточно, чтобы сетевая структура прекрасно функционировала. Они выполняют основную часть работы комбинированной системы управления – по двум причинам. Во-первых, поскольку они работают в иерархии, эти 5–10 % сотрудников обладают решающими организационными знаниями, связями, пользуются доверием и имеют влияние. Они часто первыми видят угрозы и возможности и первыми идут в атаку. Во-вторых, с такими людьми не нужно нанимать дополнительных сотрудников, что, возможно, стало бы непомерной нагрузкой на бюджет.

Когда фактор ускорения номер 1 работает хорошо и в результате создана атмосфера поддержки грядущих изменений, на самом деле несложно создать армию добровольцев, которые приносят энергию, целеустремленность, энтузиазм. Небольшие, но осуществленные в нужном направлении действия множества увлеченных людей, которые приносят с собой представления всех уровней и всех подразделений, являются большим вкладом в сетевую стратегическую деятельность.

Люди, которые никогда не видели такого способа действий, как у комбинированной системы управления, часто бывают обеспокоены тем, что толпа энтузиастов создаст про-

блем больше, чем решит, – за счет непродуманных действий и нарушения повседневной работы. Но тут и вступает в игру сетевая структура, в основе которой лежат вышеупомянутые принципы и факторы ускорения. Она создает условия, в которых люди выдвигают не просто любые идеи, но идеи, подкрепленные данными из всех подразделений и уровней иерархии. Она создает условия, когда люди не просто выдвигают идеи, но ясно понимают, что их работа заключается в воплощении таковых в жизнь. Она создает условия, которые побуждают людей не просто привычно выполнять повседневную работу, но совершенствовать свою деятельность, делать ее более легкой, более эффективной и менее затратной.

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМБИНИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



Мне говорили, что в организациях, где принята комбинированная система управления, вознаграждение за работу в сети может быть огромным, хотя оно редко денежное. Люди говорят о самореализации и удовлетворении, которое они получают от участия в общем деле, в которое они верят. Они ценят возможность сотрудничать с более широким кругом людей, чем это было на их обычных рабочих местах. Некоторые из них говорили, что благодаря стратегической работе они стали видными людьми в организации и получили более высокие должности. А их руководители часто отмечали профессиональное развитие добровольцев. Вот письмо, полученное от клиента из Европы: «Я не могу поверить, как быстро эта комбинированная система управления возвращает реальные таланты в организации. Почувство-

вав: „Да, я могу!“, люди начинают быстро подниматься по ступеням иерархии, что помогает работать более эффективно».

Эволюция скорости

Комбинируемая система управления не рождается в готовом виде и не требует радикальных изменений в организации – поэтому риск тут не так велик, как порой считают. Она развивается и растет естественно, повышая скорость реакции компании на конкурентную среду. Все начинается с малого. Вначале сетевая структура может возникнуть лишь в одной части предприятия – скажем, в департаменте логистики или в европейском офисе. Доказав свою успешность в одной части, она может распространиться на другие части организации.

На старте своего внедрения сетевая структура может не быть задействована в разработке и корректировке стратегии, а ограничиваться внедрением инноваций в компании. Она может вначале восприниматься как мероприятие по мотивации сотрудников, приносящее значимые результаты без увеличения заработной платы. Но с распространением сетевой структуры и развитием факторов ускорения внедрение комбинируемой системы управления произойдет быстрее, чем вы ожидаете. Если руководство компании способствует работе комбинируемой системы, а комбинируемая система управления продемонстрирует весомые достижения в повышении конкурентоспособности компании, то модель комбинируемой системы управления будет внедряться в культуру организации как де-факто стандарт работы.

Бесспорно, будут возникать и проблемы. За последние семь лет моя команда помогла в создании комбинируемых систем управления большому числу организаций, государственных и частных, отдельных функциональных и продуктовых подразделений, или штаб-квартир. Затруднения бывают довольно предсказуемыми и весьма значительными. Одно из них состоит в том, как обеспечить, чтобы две части системы хорошо работали вместе. Здесь важно, чтобы ядро сети (команда реформаторов) и руководство компании научились выстраивать и поддерживать правильные отношения. Другое затруднение состоит в том, как наращивать ускорение: важно обеспечить маленькие победы и рассказывать о них всем с самого начала.

Вероятно, самая большая проблема заключается в том, как заставить людей, привыкших работать в управленческих иерархиях, поверить, что комбинируемая система управления возможна. Тут может помочь разъяснительная работа. Очень помогает правильное отношение со стороны руководства компании. Опять же, вот почему так важно сформировать чувство безотлагательности перемен и поддержки Большой Возможности. Если ощущение неизбежности и необходимости перемен сформировано, то мобилизация команды реформаторов и приведение в движение остальных факторов ускорения происходят почти сами собой. Организации при этом не испытывают такой встряски, как от неожиданных крупных организационных изменений. От вас же не требуется выстроить что-то гигантское и потом щелкнуть выключателем, «включив» его (молясь, чтобы заработало). Кроме того, в мире, где капитал многих организаций ограничен, описываемый подход практически не требует дополнительных расходов. Воспринимайте комбинируемую систему управления как разнообразное, недорогое, целенаправленное, структурированное расширение масштабов и полномочий неформальных сетей, позволяющее выполнять задачи быстрее и дешевле, чем это делают традиционные иерархии.

Неизбежные неудачи традиционных систем управления наносят нам раны уже сегодня. Я думаю, в будущем они просто убьют нас. XXI век заставит всех нас развиваться в направлении принципиально новой формы организации. Хорошая новость: это позволит нам не просто сохранить то, чего мы достигли в XX веке. Успешно внедрив новый способ управления организацией, мы обратим себе на благо стремительное изменение всего вокруг. Мы действительно сможем производить лучшие продукты и услуги, улучшить благосостояние,

создать больше квалифицированных рабочих мест – и все это более быстрыми темпами, чем в прошлом. То есть в то время как наши возможности в ускоряющемся мире снижаются, они также имеют и огромный потенциал роста.

Нам еще многому нужно научиться. А компании, которые уже отважились на перемены, желая быть первопроходцами, получают и краткосрочный, и долгосрочный успех – для акционеров, клиентов, сотрудников: выиграют все. Я убежден: те, кто медлят, вскоре столкнутся с очень значительными трудностями. Если вообще останутся на плаву.

Глава 3

Поучительная история

Описываемый случай, как и любая история подобного рода, уникален, если говорить о деталях. Но проблемы, описанные здесь, весьма типичны. Более того, они становятся сегодня нормой.

Когда будете читать, время от времени задавайте себе вопрос: не про меня ли эта история?

Новая стратегия

События разворачиваются в консультационной фирме. Фирма входит в тройку лидеров рынка, но глобализация и развитие новых технологий грозят вытолкнуть ее с лидирующих позиций. Старый генеральный директор ушел в отставку, и совет директоров пригласил в компанию руководителя с репутацией дальновидного мыслителя, работавшего ранее в похожей фирме, но меньшей по размеру. Вступив в должность, новый генеральный директор немедленно создал группу стратегических исследований, которую сам и возглавил. Он перевел нескольких менеджеров с их рабочих мест в группу на полную ставку и в помощь им нанял внешних консультантов. Задание: оценить, чем грозит для фирмы приверженность старому курсу и в каком направлении возможно прорывное развитие. Он явно имел свое мнение по обоим вопросам, которым не преминул поделиться с группой, но настоял на активном сборе фактов и тщательном анализе.

Четыре месяца спустя группа представила доклад, показывающий, что текущая политика легко может привести к потере места в тройке лидеров и экономические последствия этого будут тяжелыми. В докладе также подчеркивалось, что существует целый ряд весьма привлекательных направлений развития. Более прочих генеральному директору понравилось одно из предложенных направлений – связанное с предложением значительного измененного продукта (услуги), который, по словам клиентов, был бы идеальным удовлетворением одной из их насущных потребностей. В сущности, такой продукт (услуга) является упрощенной и облегченной формой сегодняшнего продукта (услуги), но более понятной клиентам. Некоторые отраслевые стартапы продемонстрировали то, что работа с предлагаемым продуктом (услугой) возможна. Однако эти компании не известны рынку, не обладают финансовой устойчивостью, должным масштабом и региональной распределенностью для того, чтобы представлять собой какую-либо угрозу для действующих игроков. Пока.

Новый генеральный директор утверждает: если компания будет продвигаться быстро, она сможет внедрить новый продукт (услугу) скорее, чем конкуренты всерьез займутся ее рассмотрением, не в последнюю очередь потому, что крупные конкуренты более бюрократичны и медлительны. Имея на руках впечатляющие данные, которые были собраны и проанализированы, генеральный директор показывает, что в случае успеха новая стратегия могла бы через пять лет выдвинуть фирму на первое место, дать мощный потенциал для того, чтобы удерживаться на этой позиции и прибавить 1 млрд долларов к рыночной капитализации фирмы. После длительных дискуссий группа соглашается, а потом дает согласие и совет директоров.

Выбранный сценарий развития требует того, чтобы компания примерно через год начала активное поглощение стартапов, реализующих сходную продуктовую стратегию, и одного некрупного, но известного игрока, который движется в том же направлении. Запланированные поглощения невозможно осуществить, не реализовав в кратчайшие сроки ряда дополнительных инициатив. Одна из этих инициатив – внедрение единой информационной системы для работы с кадрами компании по всему миру. Единая глобальная информа-

ционная система обеспечит руководство компании точной и своевременной информацией о полных затратах на персонал – не только о зарплатах сотрудников, но и о компенсационных выплатах и пособиях, расходах на служебные автомобили, новое оборудование для вновь принятых людей и так далее. В консультационной компании расходы на персонал являются главной статьёй расходов компании, а существующие в организации информационные системы не в состоянии дать достоверную и полную информацию о начислениях заработной платы, не говоря уже о полных затратах на персонал. И все осложняется тем, что компания работает во многих странах мира, где локальные офисы используют разнообразные, не интегрированные системы.

Внедрение информационной системы

Создана рабочая группа. Системным интеграторам отправлены запросы на коммерческие предложения. В течение двух месяцев (что, по мнению рабочей группы, является космической скоростью) из поступивших предложений выбрано наилучшее. Перед этим консультанты по требованию рабочей группы детально изучали опыт разных стран мира и составили рекомендацию по единой глобальной системе (автоматизации работы с кадрами). Она более сложна, чем это сейчас нужно фирме, но консультанты убедительно доказывают: если выбрать самую простую систему, то через несколько лет ее придется менять, и суммарная стоимость двойного внедрения будет значительно выше, чем если сделать все правильно с первого раза. Рабочая группа наконец соглашается и просит одобрения у руководства. Генеральному директору не нравится сложность системы, длительность ее внедрения и бюджет проекта, но анализ вариантов и отбор наилучшего решения выполнен лучшими консультантами, поэтому план одобряется с оговоркой «делать быстро, из бюджета не выходить, свести к минимуму любые перебои в текущей деятельности».

Разрабатывается более подробный план. Он предоставляется в отдел управления проектами, назначается старший менеджер проекта. Консультанты и рабочая группа продолжают быть вовлечены в проект.

Оценка рисков

Руководителя программы в офисе в Майами спрашивают о рисках: насколько вероятно, что система автоматизации работы с кадрами будет внедрена успешно: вовремя, в рамках бюджета, будет хорошо функционировать и не создаст проблем другим. Он говорит:

– У меня есть резерв в 25 тысяч долларов на случай, если возникнут проблемы. Я думаю, это реалистичная оценка, но я никогда не делал ничего подобного в глобальных масштабах.

– А каковы риски проекта для компании?

– Для компании в целом?

– Да.

– Понятия не имею. Это за пределами моей компетенции.

– Предположите.

– Об этом, конечно, много говорят. Поэтому это не просто рядовой проект.

– Таким образом, риск для компании – ...?

– Я действительно не знаю. Мое лучшее предположение, но это только предположение: шестизначное число (в долларах в год). Может быть, немного больше.

Его босс в ответ на тот же вопрос:

– Этот проект имеет глобальный бюджет, я думаю, около 8 млн долларов.

– И как бы вы оценили риски проекта?

– Я полагаю, мы можем потерять несколько миллионов. Или больше. Но это очень маловероятно.

На тот же вопрос руководитель кадровой службы отвечает:

– Около полумиллиона долларов наш бюджет для этого. Почти все остальное в департаменте ИТ.

– Риски для компании?

– Это зависит от многого. Общий бюджет для глобального ИТ-проекта, о котором вы говорите, около 8 млн долларов. Я слышал, что все это сложнее, чем может казаться. По ряду причин. Спрашивайте Сиду (руководитель департамента ИТ), а не меня, о шансах перерасходовать бюджет или не уложиться в сроки.

Вы так и делаете.

– Риски для компании? – спрашивает Сид.

– Да, – говорите вы.

– Если мы не уложимся в срок, система не будет готова к началу активных действий по поглощению других компаний, первой фазе модернизации продукта (услуги). Возможно, эта задержка не сильно повлияет на наш успех, но есть некоторая вероятность, что мы не сможем корректно и быстро оценивать и учитывать затраты, что уже создаст трудности.

– Таким образом, риски для компании?

– Более чем очевидные для проекта с бюджетом в 8 млн долларов. Конечно, риски составляют миллионы, возможно даже, гораздо больше восьми, потому мы и уделяем этому такое серьезное внимание.

Финансовый директор:

– Джордж (генеральный директор) обладает четким представлением о том, что мы должны и можем свершить в течение следующих пяти лет. Для реализации плана нам нужно реализовать примерно одиннадцать больших проектов, общей стоимостью 107 млн долларов. Для нас это огромная цифра. Так что ставки немалые. Внедрение системы автоматизации работы с кадрами – только небольшая часть этого, но, конечно, весьма важная. Проблемы с любым из проектов могут помешать реализации нашей цели – прироста капитализации на 1 млрд долларов. Каковы риски конкретного проекта, о котором вы спрашиваете, мне трудно сказать, потому что мы раньше не делали ничего подобного. Я бы сказал, десятки миллионов, судя по тому, что он связан со стратегией привлечения клиентов. Может быть и больше. В общем, больше, чем говорят в департаменте ИТ.

Генеральный директор:

– Я думаю, что риски всех этих проектов больше, чем может казаться, поскольку они связаны с тем, что мы собираемся делать через восемь месяцев. Если мы сделаем это правильно, а я уверен, что сделаем, фирма будет занимать совершенно другое место через пять лет, имея совершенно другие перспективы. Мы говорим о значительном росте и миллиардном увеличении капитализации. Я уже проходил через эту практику однажды [у его последнего работодателя, в фирме, меньшей по размерам], и хотя моя команда здесь не имеет такого опыта, но я уверен, что мы потянем.

– По проекту автоматизации работы с кадрами – какие риски для фирмы?

– Трудно говорить об изолированном проекте. Что произойдет, если он будет выполнен, скажем, с опозданием на шесть месяцев и на 50 % превысит бюджет? Потеряем миллионы, очевидно. Если он провалится (что трудно себе представить, потому что я сам курирую этот проект), это обойдется нам в десятки миллионов. Трудно поверить, что относительно простой проект на 8–10 млн долларов может принести нам 50 млн долларов убытков в течение пяти лет, но это возможно¹⁷.

¹⁷ Радикальное, более чем тысячекратное, различие в оценке величины рисков проекта показывает, что на уровне исполнителей и их руководителей проект не понимался как стратегический для компании, а его потенциальное воздействие на компанию было недооценено на много порядков. Такая узость мышления не могла не повлиять на готовность участников проекта искать конструктивное решение возникающих проблем и продвигать проект вперед, невзирая на трудности. – *Прим. редактора.*

Та же история, часть вторая

Сначала реализация проекта внедрения информационной системы работы с кадрами идет без проблем. Но в какой-то момент руководитель важной службы узнает от своих компьютерщиков, что этот проект будет задерживать реализацию другой инициативы, осуществляемой департаментом продаж. Это порождает встречные претензии, изменение плана продаж (что не нравится генеральному директору) и создает напряжение между сотрудниками департаментов продаж, ИТ и кадров.

Потом руководители отделений фирмы в четырех странах, включая Китай, начинают жаловаться (сначала тихо), что их люди не могут справиться со всеми новыми инициативами, а проект внедрения информационной системы работы с кадрами порождает особенно много ненужных помех работе сотрудников и отвлекает от реализации маркетинговых инициатив. Руководитель по Восточной Европе говорит, что его компьютерщики считают, будто выбор конкретной системы работы с кадрами является ошибкой, допущенной американскими консультантами и руководителями в головном офисе, не понимающими специфику региона. Консультанты говорят, что менеджмент отделения по Восточной Европе застрял в привычках и культуре, выстроенных десятилетиями.

Отношения между головным офисом и сотрудниками на местах становятся все более напряженными: оправдания по поводу задержек, требования дополнительного финансирования, споры, касающиеся взаимодействия с другими подразделениями, клиентами, споры по бюджетным вопросам¹⁸.

Потом консультанты, нанятые для внедрения новой системы, заявляют, что система по работе с кадрами в отделении в Латинской Америке на самом деле работает очень хорошо, много лучше, чем они считали поначалу. Однако эта система абсолютно несовместима с новой. Вдобавок ко всему существующая в Латинской Америке информационная система работы с кадрами оказывается тесно связана со всеми другими ИТ-системами, включая системы автоматизации продаж, производственных процессов и другие.

Узнав об этом, выведенный из себя генеральный директор спрашивает, почему данная проблема не была выявлена ранее. Консультанты говорят, что от них требовали осуществить четырехмесячный проект за два месяца. Никакого другого внятного ответа не поступает, но возникает предположение, что латиноамериканская команда с самого начала не была настроена на сотрудничество. Они, похоже, предполагали, что, когда появится больше информации об их системах, их оставят в покое и они смогут сосредоточиться на реализации сложных задач увеличения продаж и доходности и на других новых инициативах. В конечном итоге становится ясным: латиноамериканские сотрудники департаментов кадров и ИТ считают, что им не следует тратить время на этот проект, поскольку их система – лучшая в компании.

Генеральный директор принимает решение поменять руководителя рабочей группы проекта внедрения информационной системы работы с кадрами. Некоторые от этого счастливы, другие испытывают тревогу. Новый человек приводит нового менеджера программы, который начинает устанавливать новые цели и сроки. Собирается «команда управления изменениями». Руководитель отдела кадров официально назначен куратором проекта¹⁹.

График смещается, но люди работают исключительно усердно, и работа двигается. Однако к концу восьмого месяца оказывается, что новая система не полностью готова и не прошла испытание. То есть она близка к завершению, но есть значительные дефекты.

¹⁸ Дефицит взаимного доверия и единого стремления участников проекта к стратегической цели не позволил им выработать программу согласованных действий и договориться о взаимно приемлемых компромиссных решениях. – *Прим. редактора.*

¹⁹ Решением возникшей проблемы кажется привычная для иерархической системы перетряска кадров, назначение куратора и создание междепартаментной рабочей группы. В дальнейшем автор подробно опишет альтернативные, значительно более эффективные способы решения сложных задач внедрения стратегических изменений. – *Прим. редактора.*

И тогда происходит вот что.

В запланированный срок стартует реализация плана поглощения компаний. В отсутствие точной и оперативной информации о структуре и размере затрат руководством компании принимаются решения, влияющие на рост расходов. Рост расходов обуславливает худшую прибыль по сравнению с ожидавшейся. Финансовые рынки, и так настороженные агрессивными действиями компании, теперь демонстрируют панические настроения. Цена акций падает на 15 % в течение одного дня. Генеральный директор бьется в истерику. Его первая крупная сделка поглощения практически сорвана. Крупнейший игрок в отрасли устремляется к добыче и предлагает лучшие условия сделки. Акции еще больше падают, что ставит реализацию плана поглощений под вопрос и дает время на размышление конкурентам. Конкуренты запускают собственную версию стратегии генерального директора и начинают позиционировать себя как использовавших Большую Возможности. И в течение ближайших нескольких лет они действительно это делают.

Фирма, которая имела вполне реальную возможность подняться с третьего места на первое в своей отрасли, сползает на четвертое. Доля рынка и рыночная капитализация медленно ползут вниз и уже не восстанавливаются в последующие пять лет. Разрыв в рыночной капитализации между тем, что произошло, и тем, что могло бы произойти, оценивается одним уважаемым аналитиком на уровне 1,5 млрд долларов. И эта цифра еще не учитывает экономическую оценку упущенных стратегических возможностей, которая, по мнению уважаемого аналитика, может составить от 250 млн до 3 млрд долларов. Получается, что реальные последствия от срыва проекта автоматизации работы с кадрами находятся в пределах между 1,75 млрд и 4,5 млрд долларов.

Авторитет генерального директора падает. Несколько ключевых сотрудников увольняются. История пережевывается в прессе. Но лежащие в основе события – то, как одна ошибка, в сущности, уничтожила прекрасные стратегические возможности и вылилась в целый ряд непредвиденных проблем, – в новостях не отражаются²⁰.

Ожидания и реальность

Менеджеры компании оценили риски, связанные с внедрением информационной системы, от 750 тыс. до 50 млн долларов. Это означает, что оценка большинства людей в фирме была на уровне 0,02 % от реальности. Самый точный прогноз – он исходил от генерального директора – составил 6 % от реальности.

И тут еще не учитывается косвенный ущерб: из-за упущенной возможности не выросло число рабочих мест (не будем забывать, что, по словам экономистов, каждое потерянное рабочее место создает «эффект волны», так или иначе оказывающий влияние на многие десятки людей); клиенты из-за внутренней дезорганизации фирмы получали менее качественные услуги. К этому надо прибавить нематериальные потери фирмы: утраченное доверие сотрудников к топ-менеджерам и упавший моральный дух команды. Приплюсуем сюда ущерб, нанесенный индивидуальным репутациям, карьерам, и наследие, которое – в данном случае для генерального директора – оказалось очень неприятным.

²⁰ Основной ошибкой компании стало следование заведенному порядку внедрения важных изменений «сверху вниз». Сотрудники большинства подразделений воспринимали проект как навязанный им руководством, не готовы были принять на себя ответственность за его исполнение и в той или иной степени саботировали его. Проект внедрения ИТ-системы рассматривался как задача исключительно в рамках кадровой службы, что не дало возможности участникам увидеть сложность и важность проекта в контексте стратегических задач, стоящих перед компанией. – *Прим. редактора.*

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.