

# Содержание

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

## Часть I

### Проблемы изменений и их решение

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

## Часть II

### Восемь стадий процесса изменений

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

## Часть III

### Заглядывая в будущее

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



# Предисловие к новому изданию

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Джон Коттер,  
Кембридж, Массачусетс*



# Предисловие

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

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

---

<sup>1</sup> Опубликовано: «Управление бизнесом», М.: Альпина Паблишер, 2018.

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

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

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



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

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



Часть

|

# Проблемы изменений и их решение



# 1

## Организационная перестройка: почему она не удается компаниям

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

определять новые возможности для роста и повышать производительность.

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

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

### Ошибка №1: избыток самоуспокоенности

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

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

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

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

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

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



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

### Ошибка №2: неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов

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

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

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

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

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

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

### Ошибка №3: значение концепции недооценивается

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Ошибка №5: препятствия позволяют блокировать концепцию

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

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

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

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



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

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

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

## Ошибка №6: отсутствуют быстрые успехи

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

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

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

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

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

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

### Ошибка №7: победа празднуется слишком рано

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

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

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

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

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

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

### Ошибка №8: изменения не укореняются в корпоративной культуре

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

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

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

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

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