

Содержание

Предисловие	9
Часть I. Введение	
Глава 1. Угрозы и возможности в стремительно меняющемся мире	17
Глава 2. Новая наука о переменных	30
Часть II. Есть лучший способ ускорить...	
Глава 3. Стратегическое планирование, которое приносит результаты	51
Глава 4. Цифровая трансформация, которая по-настоящему преобразует	71
Глава 5. Реструктуризация, которая не убивает инновации и ваше будущее	86
Глава 6. Как трансформация культуры помогает с адаптацией	105
Глава 7. Слияния и поглощения, которые по-настоящему создают ценность	126
Глава 8. Методологии agile, которые обеспечивают постоянную и масштабируемую гибкость	143
Глава 9. Масштабные общественные инициативы, которые могут помочь миллиардам людей	157
Часть III. В конечном счете речь вот о чем	
Глава 10. Больше лидерства, больше лидеров	173
Глава 11. Новая нормальность	193
Примечания	203
Благодарности	211
Об авторах	213

Предисловие

Вступительный раздел предназначен для читателей, желающих узнать больше об эволюции изложенных в этой книге идей и данных. Если вы себя к таковым не относите, советую пропустить предисловие и сразу перейти к главе 1.

Работа, которая в конце концов привела к написанию книги «Перемены», началась несколько десятилетий назад. Поначалу я не фокусировал внимания на переменнах. Прежде всего — и тогда и сейчас — меня интересовала эффективность в самом широком смысле слова. Почему одни организации работают лучше, чем другие? Почему отдельные менеджеры и директора добиваются намного более ценных результатов? Что помогает людям и предприятиям поддерживать высокий уровень эффективности в течение долгого времени? Эти исследования привлекли мое внимание к теме перемен и лидерства. Я снова и снова находил убедительные доказательства того, что мир начал двигаться быстрее. Способность справиться с этим ускорением — важный фактор, лежащий в самом сердце эффективности.

В течение пятидесяти лет мои коллеги по Гарвардской школе бизнеса, а также партнеры по Kotter International, консультационной фирме, одним из основателей которой я являюсь, провели в общей сложности шестнадцать многолетних исследовательских проектов. По моим оценкам, мы более или менее глубоко проанализировали деятельность более шестисот организаций. Большинство из них занимались бизнесом, но далеко не все. В сферу нашего внимания попали и некоммерческие отрасли: здравоохранение,

образование, государственное управление, религия. Мы изучили множество отдельных профессионалов, менеджеров и директоров — опять-таки большинство из них, но не все, были из коммерческих отраслей. Собственно говоря, в самом первом крупном исследовании участвовали двадцать мэров крупных городов, которые занимали свой пост в суматошных 1960-х годах.

Способы сбора информации от проекта к проекту менялись, но имелось и определенное сходство: акцент на получении подробностей и учебных примеров с помощью наблюдений и личных бесед. Ни один проект не опирался полностью на стороннюю экспертизу или массив данных. Метод осмысления всей этой информации можно формально назвать «качественным анализом паттернов». Мы неустанно искали последовательности действий, способствующих успехам или провалам.

Я считаю, что эта исследовательская программа, тщательно изучающая организационные успехи и трудности в быстро меняющемся мире, — самая крупная из всех подобных программ.

Кроме того, в последнее десятилетие — благодаря работе консультационной организации Kotter International — мы смогли превратить результаты наших изысканий в доступные учебные пособия. Работая вместе с людьми, применявшими эти пособия в реальной жизни, нам довелось во всех подробностях наблюдать, какую большую разницу на практике дают наши расширенные представления о переменах. Результат: в одном проекте за другим мы слышали, как директора компаний говорят что-то похожее на подзаголовок этой книги. Один выразился так: «То, чего нам удалось добиться, большинство сотрудников сочли бы просто невероятным еще два-три года назад».

Мы делились отчетами о нашей работе через самые разные каналы: образовательные программы, статьи в *Harvard Business Review*, лекции, блоги и прессу, но чаще всего — через книги. Всего была опубликована двадцать одна книга, и двенадцать из них стали бестселлерами. *Our Iceberg Is Melting* и *A Sense of Urgency* попали в список *New York Times*. В Германии *Iceberg* целый год возглавляла хит-парад книг о бизнесе, а в Голландии — больше года.

Тринадцать из этих исследовательских отчетов попадали в почетные ежегодные списки лучших книг о бизнесе или менеджменте. Например, журнал Inc., Санкт-Петербургский экономический форум, strategy+business и Chartered Management Institute выбрали Accelerate (2014) книгой года. Leading Change (1996) — пожалуй, наиболее известный из всех этих отчетов — был переведен на двадцать шесть языков, а журнал Time включил его в список двадцати пяти самых влиятельных книг о менеджменте всех времен.

Последний проект, на основе которого написана данная книга, формально начался четыре года назад. Тогда в рамках Kotter International была сформирована рабочая группа, сосредоточившаяся на новейших достижениях науки о мозге. Мы быстро пришли к выводу, что в последние два десятилетия это направление заметно развилось, и обнаружили, что исследования близки нашим собственным наблюдениям о человеческой природе и ее роли в сопротивлении или стимулировании перемен и инноваций.

Более того, оказалось, что если взять все вместе — достижения нейробиологии, наши многолетние исследовательские программы, растущий список компаний, которые мы консультировали, и важные работы по истории бизнеса, исследованию организаций, лидерству и социальной антропологии, — то можно узнать много важного о том, почему людям трудно справиться с переменами и что способны сделать лидеры, чтобы обеспечить более успешное реагирование на угрозы и возможности. Эта точка зрения помогла нам больше узнать и о причинно-следственных связях, лежащих в основе наблюдений, которые мы делали снова и снова, отвечая на вопрос, почему одни предприятия опережают другие.

Что еще важнее, свежие исследования не только подкрепили прежние данные, подтверждающие некоторые из наших утверждений, но и углубили предыдущие работы, представив их в совершенно новом, практичном виде.

Вот ключевые темы, которые мы рассмотрим на следующих страницах.

— Быстро и сложно меняющаяся среда, в том числе так называемые подрывные изменения, возможно, является не просто одним из факторов,

- а главной силой, формирующей трудности, с которыми сейчас сталкиваются организации и люди.
- Ни человеческая природа, ни наиболее распространенная форма современной организации не предназначены для того, чтобы справиться с чем-либо хоть отдаленно похожим на такие серьезные изменения. Самые сильные «запрограммированные» акценты — это ориентирование на стабильность, эффективность, надежность, быстрое избавление от угроз и (главное) выживание в краткосрочной перспективе.
 - Из-за этого все больше растет разрыв между скоростью, амплитудой и сложностью перемен вне компаний и способностью четко запрограммированных организаций и человеческой природы поспевать за ними. Этот разрыв — одновременно и опасность, и возможность: предприятия пытаются быть подвижными, приспособиться, адаптироваться и оказать шаг впереди данных контекстных реалий.
 - Тем не менее по крайней мере некоторым организациям (а может быть, и многим) можно помочь преодолеть или хотя бы уменьшить этот разрыв. Такие компании способны справиться со стремительными переменами значительно лучше, чем среднестатистические, и просто невероятно лучше в сравнении с теми, кому приходится труднее всего. Они могут быстро распознавать внешние изменения, столь же быстро адаптировать свою реакцию или изобрести новую и получить результаты, которые трудно представить даже их собственным сотрудникам.
 - Направленное и продуманное развитие способности сотрудников, команд и всей организации реагировать на перемены и двигаться быстрее — хотя бы совсем немного — может оказать потрясающее воздействие на жизни миллионов людей по всему миру.
 - За последние несколько десятилетий — и особенно в последние четыре года — мы узнали много информации, которая пока еще широко не используется. Наши новые исследования и опыт консультантов впервые подтвердили, что перемены можно описать научно, и эти описания подкрепляются все более широкими объемами данных. Необходимо как

можно быстрее понять и применить науку о переменных — особенно о крупномасштабных — на практике.

Цель книги «Перемены» — конкретным и практичным образом показать, как эту развивающуюся науку, корни которой лежат в нейробиологии, изучении организаций, истории бизнеса, лидерства и т. д., можно понять и использовать, чтобы изменить положение дел. Именно сейчас это необходимо как никогда.

Список людей, помогавших с этой работой, очень длинный. Начинается он с моих коллег по Гарварду и продолжается моими партнерами и клиентами в Kotter International. Слова благодарности некоторым из них вы найдете в конце книги. Сейчас же я просто скажу всем большое спасибо.

Джон Коттер,
март 2021

Глава 3

Стратегическое планирование, которое приносит результаты

Среди всех инноваций, появившихся за последние полвека, именно формулирование и претворение в жизнь стратегии — обычно называемое стратегическим планированием — больше всего помогли организациям и их сотрудникам замечать сложные перемены, происходящие вокруг, умно адаптироваться к ним, расти и процветать.

Уолтер Кихель* в своем эпохальном историческом труде о стратегии цитировал одного из консультантов Boston Consulting Group, который примерно в 1970 году сказал: «Стратегия — это перемены». Успешное создание и претворение в жизнь новой стратегии неизбежно приводят к переменам в фирме, а иногда и в целой отрасли — переменам, которые могут обеспечить предприятию намного более сильную конкурентную позицию. Как сказал бы основатель BCG Брюс Хендерсон, если вы считаете, что и дальше работать так, как вы работали всегда, вполне достаточно, или же готовы вносить лишь небольшие изменения, то просто забудьте о стратегии: успешное внедрение новой стратегии практически неизбежно ведет к переменам, иногда — значительным.

* Уолтер Кихель — журналист и автор нескольких книг по бизнесу. Работал главным редактором журналов Fortune и Harvard Business Review.

Тогда эта идея казалась столь же оригинальной, как и вся концепция применения термина «стратегия» в мире бизнеса, — именно так поступил Хендерсон еще до того, как профессор Майкл Портер* запустил эту идею в академических кругах. До этого в течение многих веков термин «стратегия» использовался практически исключительно в военном деле. В 1960-х годах из-за совокупности разных факторов начала расти конкуренция по всему миру — особенно для ведущих организаций США. И именно тогда Портер, Хендерсон и несколько других специалистов стали разрабатывать стратегию — идею, которая доказала свою полезность в самой конкурентной из всех сред, на войне, — как концепцию бизнеса.

Стратегическое планирование довольно быстро набрало популярность. В те времена это мало кто понимал, но на самом деле оно оказалось многообещающей методологией для внедрения в современных — часто тяжелых на подъем — организациях внутренних перемен, которые позволят эффективнее реагировать на перемены внешние.

Сейчас, пятьдесят лет спустя, стратегическое планирование в своем нынешнем виде постепенно перестает справляться с главными задачами — эффективно внедрять изменения, обеспечивающие рост доходов, прибыли или достижение других важных целей. Часто получается, что при его использовании слишком много внимания уделяется выживанию и слишком мало — процветанию. В условиях современных организационных структур стратегическое планирование часто бывает чересчур бюрократизированным и изолированным. В таких случаях оно способно нарушать все известные принципы лидерства во время перемен: группа, отвечающая за их внедрение, может оказаться слишком маленькой и однородной, пропорция «голова — сердце» равняется примерно 90/10, в качестве стимула использоваться практически исключительно «я должен», а не «я хочу». К тому же слишком часто к стратегическому планированию прибегают в кризисных

* Майкл Портер — экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса, разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

или проблемных ситуациях, а не для того, чтобы воспользоваться возможностями.

Стратегическое планирование — это в первую очередь управленческая, а не лидерская деятельность. Соответственно, она построена на процессах, предназначенных прежде всего для обеспечения надежности и эффективности. И следовательно, как предсказывает наука о переменных, это значит, что стратегическое планирование все хуже справляется с задачей по обеспечению достаточной скорости, подвижности, умной адаптации и реальных результатов, в которых нуждаются все больше и больше учреждений и отдельных людей.

Очень распространенная стратегическая история

Несколько лет назад крупная система здравоохранения — как и многие другие похожие системы — осознала, что живет в мире растущих затрат, меняющихся компенсаций и революций в медицинской науке. Угрозы и возможности, казалось, возникали буквально повсюду. Имелась у этой системы и еще одна проблема: она стала порождением серии слияний и поглощений, которые так и не были толком интегрированы ни на уровне руководства, ни на уровне медицинских учреждений.

С другой стороны, ситуация вовсе не выглядела мрачно. На организацию работали сотрудники мирового уровня, несколько больниц имели отличную репутацию и в стране, и за рубежом, были у нее и другие активы. Компанию ей управлял относительно недавно пришедший исполнительный директор, который, как и другие топ-менеджеры, видел новые возможности для роста. Они искали — по крайней мере, занимались в том числе и этим — фирмы для приобретения, а также новые возможности за пределами своего географического региона — и даже за пределами Соединенных Штатов, хотя согласия по поводу того, насколько масштабной должна быть эта экспансия и как лучше всего воплотить ее в жизнь, не было.

Подгоняемые исполнительным директором, финансовым директором и несколькими другими руководителями, топ-менеджеры начали строить довольно смелые стратегические планы. Последовавшая дискуссия строилась сквозь призму их нынешних деловых требований, четырехчастного программного заявления компании и стремления воспользоваться возможностями, возникающими в их отрасли. Организация была известна своим топовым уровнем исследований и ухода за пациентами — это, как они считали, сможет обеспечить ей рост и помочь пациентам из других регионов. Среди прочих стратегических проблем они обозначили потребность в беспрецедентном снижении издержек: это было необходимо, чтобы предоставить доступный медицинский уход пациентам в их регионе, финансировать инициативы для роста и гарантировать экономическую жизнеспособность системы в следующие десять лет.

Компания обратилась к консультантам по стратегии; фирма за полгода собрала обширнейшие данные: права на принятие решений, операционные модели, источники доходов, операционные расходы, потребности IT-инфраструктуры и т. д. Консультанты представили топ-менеджерам и некоторым другим членам управленческой команды несколько подробнейших статистических презентаций в PowerPoint (более ста слайдов), где главное внимание уделялось самой неотложной и легкоизмеримой из всех задач — снижению издержек. Расходы быстро превратились в стратегический приоритет номер один (и, как позже говорили многие инсайдеры, «также номер два, три, четыре и пять», вытеснив другие, более высокие стремления). Под руководством стратегических консультантов исполнительный директор, главы больниц и офисы управления проектами выделили тринадцать областей, заслуживающих особого внимания («рабочие направления»). Каждой из этих областей поставили задачу по экономии определенного количества ресурсов и выделили им «чемпионов» — топ-менеджеров, в чью задачу входило собрать небольшую команду подчиненных и провести необходимую работу.

Обсуждая этот проект, топ-менеджеры делали акцент прежде всего на данных и логике, лежащих в основе грядущих перемен, которые

произойдут в результате реализации рабочих направлений. Информация распространялась на собраниях управленческой команды и на тимбилдингах топ-менеджмента, так что дошла лишь до нескольких сотен менеджеров и директоров (очень малый процент от общего числа сотрудников). Статистика тщательно отслеживалась и сообщалась командам и топ-менеджерам, участвовавшим в проекте. Целью работы в конечном счете было предоставление более доступных, дешевых и высокотехнологичных медицинских услуг нынешним и будущим клиентам, но главной темой для обсуждений чаще всего являлось лишь снижение затрат — этот показатель легче всего измерить.

Через полтора года им удалось добиться определенного прогресса на пути к снижению издержек, но в изначальный график проекта они явно не укладывались. Ряду больниц пришлось пойти на сокращение сотрудников, чтобы выполнить цели по снижению издержек, и оставшиеся работники всерьез опасались следующей волны сокращений. Компании не удалось расширить ни географию, ни список услуг — судя по публикациям в СМИ, ее общественная репутация тоже не изменилась.

Все это привело к росту взаимного недоверия среди сотрудников. По крайней мере отчасти его причиной стали недостаточная прозрачность процесса и вовлеченность. Подчиненные с опаской отправляли данные «чемпионам рабочих потоков», потому что до конца не понимали, как эта информация будет использована и какие последствия их ждут, если они не сумеют достичь нужных показателей. А у многих сотрудников начались явные симптомы перегрева канала выживания — в частных беседах они нередко жаловались, что перемены им навязывают, а не осуществляют с их участием. У людей возникло чувство, что им остается только ожидать неизбежного. Попав в такие условия, они оказались в первую очередь сосредоточены на борьбе с краткосрочными личными проблемами и на пассивном сопротивлении всей деятельности, связанной со стратегическим планированием.

Работа над более сложными задачами, требующими доверия, инноваций или сотрудничества вне иерархических структур, потерпела неудачу, даже

несмотря на давление или поощрение со стороны нескольких ключевых топ-менеджеров. Из-за этого всей инициативе так и не удалось по-настоящему набрать ход. В какой-то момент раздраженный исполнительный директор, готовясь к встрече топ-менеджеров, сказал: «Мы не можем больше приводить этот пример [инновации, внедренные сразу в нескольких госпиталях]. Люди, которые будут на встрече, уже раз пять об этом слышали».

Старшие менеджеры, естественно, знали обо всем происходящем. В частных беседах они признавали, что прогресса, конечно, добиться удалось, но до цели еще очень далеко. Поскольку им никогда не приходилось иметь дело с такими резкими и масштабными переменами за такое короткое время, они не знали, что еще предпринять, так что полагались на методологию стратегического планирования, где делался акцент на управление программами, аналитику и маленькие специализированные команды.

В конце концов некоторые топ-менеджеры начали в открытую сомневаться, нужны ли дальнейшие усилия. Другие оспаривали сравнительные данные об издержках, предоставленные стратегическими консультантами. Несколько лидеров вообще разочаровались и уволились из организации. А потом появились еще и свидетельства того, что пять директоров, находившихся на самом верху иерархии, не были согласны друг с другом по поводу этой стратегической инициативы, которая спокойно себе развивалась дальше, ведомая PowerPoint.

Когда мы пишем эти строки, описываемая нами система здравоохранения понесла значительные убытки из-за COVID-19, лишившись с таким трудом накопленных сбережений. Кроме того, ей необходимы инвестиции в новые технологии и новую инфраструктуру, а на это уйдут сотни миллионов долларов, так что есть вполне реальный риск, что данная система снова окажется в такой же угрожающей ситуации с издержками, как и пять лет назад. Кстати, исполнительный директор у нее сменился.

Компании удалось добиться определенного прогресса — она воспользовалась предоставившимися возможностями, чтобы улучшить качество медицинского ухода, провести инновационные исследования и повысить

эффективность работы. Но в сравнении с высокими поставленными целями и стремлениями — стратегическим образом использовать человеческий капитал и другие активы, чтобы построить более интегрированную систему, не тратить драгоценные доллары впустую и расширить масштабы деятельности — эти успехи, к сожалению, выглядят весьма скромными.

Стоит отметить, что все чаще и отдельные предприятия, и весь мир в целом уже не могут удовлетвориться «к сожалению, скромными» результатами.

Самый распространенный метод внедрения изменений, используемый при формулировании стратегии и претворении ее в жизнь

Возможно, об этом по вполне понятным причинам никогда не говорили в открытую (подробности ниже), но ту же самую методологию внедрения изменений — формулирование стратегии и претворение ее в жизнь — используют большинство организаций и фирм по стратегической консультации. Эта методология, бесспорно, была применена и в вышеизложенном примере с системой здравоохранения. Первый шаг к достижению лучших результатов — понять, что это за метод, почему он появился и, самое главное, почему он не дает необходимых результатов в той среде, с которой мы все чаще сталкиваемся сегодня.

Стратегический метод основан на трех основных предположениях.

1. Практически все зависит от топ-менеджеров, принимающих умные решения.
2. Практически все связано с данными и аналитикой.
3. Самое главное — в основе метода лежит не лидерство, а менеджмент, пропущенный сквозь линзу долгосрочной перспективы: стратегическое планирование, реорганизация (в случае, если структура не подходит под стратегию), наблюдение за исполнением стратегии с помощью статистических метрик и других методов контроля.

Согласно этой точке зрения, перемены будут внедрены успешно, если самый старший менеджер данного подразделения (всей организации, дивизиона, страны, департамента) принимает очень умные решения, а затем очень хорошо претворяет их в жизнь. Другие, безусловно, тоже могут играть определенную роль, особенно на этапе претворения в жизнь, но ключевую роль как в принятии решений, так и в их выполнении играет лишь высший 1% сотрудников, или 0,1%, или даже (в очень крупных фирмах) 0,01%.

Во-вторых, согласно этой методологии, перемены будут внедрены успешно, если топ-менеджеры, управляющие многоэтапным процессом, достаточно опытные и профессиональные. А сам процесс в основном связан с данными, аналитикой и глубоким мышлением, которое позволяет принимать ключевые решения. Этапы процесса обычно следующие.

- Четко определите фокус. Иногда ответ на этот простой вопрос будет очевиден. Если фокус не прояснен, то процесс придется начинать со сбора данных, аналитической работы и глубоких раздумий.
- Найдите лучшие данные в области, на которой вы решили сфокусироваться, чтобы получить основное представление о том, что там происходит.
- Обработайте и проанализируйте данные, применяя новейшие достоверные модели и методы. Если возможно, используйте для анализа сравнительные данные (например, среднюю маржу в вашей отрасли, бенчмарки, «лучшие практики»).
- Найдите людей с нужными точками зрения, опытом и высоким IQ, чтобы они изучили результаты анализа и подготовились к принятию умных решений — в частности, какие стратегические инициативы необходимо запустить.
- Составьте план претворения стратегии в жизнь. Нужно ли вам будет реорганизовать структуру, переводить сотрудников с одного места на другое, нанимать новых людей, создавать временные оперативные группы? Нужно ли будет обучить некоторых сотрудников, как именно работать с новой стратегией, корпоративной культурой или процессом контроля

качества? Требуют ли ключевые инициативы непосредственного руководства со стороны топ-менеджера — и если да, то какого? И так далее. — Выполняйте план. Разделите его на части и поручите выполнение каждой части тому или иному руководителю, департаменту, компании или фабрике и/или ОУП — возможно, придется сделать особый акцент на «управлении переменами». Ну а затем — работайте.

В третьем аспекте этой теории изменений с помощью стратегического планирования утверждается, что двигателем стратегических изменений должны стать управленческие процессы. Временные рамки могут быть шире, чем для ежедневного или ежемесячного оперативного менеджмента. Само планирование — это более быстрый процесс с более сложными данными и аналитикой. Стратегические переменные включают в себя и некоторые варианты, не связанные с операционным менеджментом, например значительные изменения в иерархии предприятия, в том числе формирование целых новых департаментов, отделов или территориальных структур. Операционные метрики и средства контроля обычно стандартизированы, но иногда, чтобы отслеживать внедрение новой стратегии, может понадобиться создание совершенно новых показателей. Так или иначе, ключевая идея здесь в том, что именно показатели играют ключевую роль в процессе.

В отличие от лидерства, в менеджменте главное — голова, а сердце не задействовано практически совсем.

Почему именно этот метод?

Люди стали в основном пользоваться этой методологией, потому что она является результатом естественного развития, учитывающего природу современной организации и запрограммированное человеческое поведение. На самом деле это тот же самый процесс, которым занимались руководители современных организаций последние сто пятьдесят лет, только «на стероидах»: управление с помощью иерархии, контроля и организационной политики. Проще говоря, процессы, которые были уже хорошо известны

и глубоко интегрированы в работу организаций, немного изменили, добавив к ним больше данных, больше аналитики, более глубокий горизонт планирования и более уточненный проект-менеджмент.

С точки зрения человеческой природы суть процесса, фактически приводящего к изменениям, — иначе можно назвать его стадией исполнения — заключается в поиске и решении проблем. Это отлично подходит каналу выживания, доминирующему в нашем мозге и теле. По сути, мы просто делаем то, что от нас просит древняя программа.

И хотя глубокое аналитическое мышление — не главная отличительная черта человеческой природы, целый ряд сильных инструментов помог организациям компенсировать этот недостаток натуральных способностей. Среди таких инструментов — мощнейшие компьютеры, огромные массивы данных о различных отраслях и странах, взрывное распространение бизнес-школ и растущая индустрия консалтинга, в которой работают выпускники подобных бизнес-школ, поднаторевшие в аналитике.

Недостатки в методологии

Метод эффективного внедрения изменений посредством стратегического планирования всегда имел определенные ограничения. А в сегодняшнем быстром, многогранном мире эти ограничения становятся лишь еще серьезнее.

Первая часть процесса — стратегическая работа, полностью контролируемая топ-менеджментом, — уже указывает на многочисленные проблемы.

— Попытки очень занятой и сравнительно небольшой команды директоров заниматься буквально всем неизбежно ведут к тому, что решения принимаются слишком медленно, особенно для современного, быстро меняющегося мира. Или же, напротив, топ-менеджерам приходится мгновенно принимать оперативные решения, всех последствий которых они, естественно, просчитать не могут.

— Из исследований мы знаем, что, когда перемены происходят все скорее и неожиданнее, а взаимозависимость между регионами, подразделениями и функциями высока, небольшой группе людей будет все сложнее получать всю необходимую для принятия эффективных решений информацию. При успешном внедрении масштабных изменений, прежде всего в условиях стремительно меняющегося мира, особенно важную роль иногда начинает играть довольно большое число сравнительно неизвестных людей. Эти разносторонние группы находятся ближе к продукции, клиентам, технологии или внутренним процессам. Они могут быть далеки от совета директоров, но при этом их положение позволяет замечать угрозы и возможности, подчеркивающие необходимость пересмотра стратегии, предлагать новые, более важные идеи и становиться лидерами, благодаря которым важные действия совершаются с необходимой скоростью.

Нет-нет: идея, что всем должны заниматься топ-менеджеры, отлично подходит под логику современной менеджероцентричной организации, но она не всегда помогает успешно сформулировать или претворить в жизнь стратегию в быстро изменяющихся условиях, требующих лидерства.

Вторая часть стратегической методологии подразумевает, что главнейшую роль в успехе играют правильный подбор и интерпретация данных и аналитики. Главное — думать ясно, глубоко и системно, а лучшие данные — обычно «твердые» данные, потому что цифры анализировать легче.

Эта идея, конечно же, противоречит всем исследованиям, посвященным сложным переменам, реалиям человеческой природы и сегодняшнему динамичному миру. Например, одно важное исследование почти ста крупных инициатив по внедрению изменений показало, что ни в одной из двадцати наиболее успешных инициатив ключом к успеху не стали данные и аналитика — в противоположность опыту и чувствам. Нет, мы не хотим сказать, что в самых успешных случаях данные и глубокие размышления не играли вообще никакой роли. По большей части качество мышления было очень высоким. Но вот ключевым фактором, позволившим внедрить изменения

быстро и успешно, явно стало что-то другое, связанное скорее с сердцем, а не с головой. (Подробнее об этом см. раздел «Примечания» в конце книги.)

Более того, стандартная стратегическая модель предполагает, что еще до претворения планов в жизнь вы можете собрать достаточно нужных данных, чтобы сделать проекцию на довольно далекое будущее. Эта идея игнорирует современные реалии: чем больше растут скорость и сложность перемен в мире, тем сложнее нам делать долгосрочные прогнозы. Такова природа высокой нестабильности. Вспомните хотя бы о COVID-19.

Третья часть метода — восприятие стратегических перемен как вариации на тему традиционных менеджерских процессов — казалась не очень верной уже сорок лет назад, а сейчас она тем более ошибочна. Как мы уже писали раньше, управленческие процессы предназначены для того, чтобы обеспечить надежные и воспроизводимые результаты, а не перемены. Метод работы посредством иерархии и контроля просто не позволяет быстро собрать и переработать достаточно нужной информации, чтобы составить жизнеспособные стратегические планы в мире извилистых дорог, по которым приходится нестись со скоростью 100 миль в час, не останавливаясь.

В рамках традиционного процесса стратегического планирования на этапе собственно планирования обычно очень подробно расписывается, как именно нужно достигать цели. Это, естественно, ограничивает степени свободы и простор для инноваций у сотрудников, занимающихся воплощением плана в жизнь. Сама природа традиционного стратегического планирования — «сделал и забыл» в лучшем случае раз в год — тоже препятствует инновациям, как знает любой, кому довелось поработать в успешном стартапе: таким компаниям постоянно приходится менять стратегию в зависимости от реакции рынка.

Современные организации склонны к выполнению планов каскадами, сверху вниз по иерархии — и этот процесс не может активировать канал процветания в той степени и у того количества людей, которые необходимы для преодоления всех барьеров, стоящих перед внедрением стратегических изменений. Чтобы активировался канал процветания, люди должны видеть

не только угрозы, но и возможности; если предложенные планы не кажутся им по-настоящему увлекательными, срабатывает вполне естественный страх перед неизвестностью, управляемый каналом выживания. Люди воспринимают перемены как угрозу своей работе, статусу или самолюбию.

Более того, методы контроля, играющие такую важную роль в менеджменте и современной организационной структуре, скорее направлены на сдерживание, а не на то, чтобы зарядить сотрудников положительной энергией. Методики управления изменениями, основывающиеся на этой теории, нацелены на контроль над изменениями путем распространения информации, формализации процессов и приказов сверху; они практически не уделяют внимания человеку и человеческой природе — а ведь именно от нее в основном зависит то, как люди реагируют на перемены.

Кое-кто уже интуитивно понимает, что иерархический менеджмент, подавляющий активацию необходимого в нынешних условиях канала процветания, является пережитком прошлого, и считает, что будущее за сетевым лидерством. Но подобные идеи также упускают из виду нечто очень важное. Необходимо и то и другое, потому что они выполняют разные задачи: менеджмент обеспечивает надежность, эффективность, стандартизацию и стабильность, а лидерство — инновации, мобилизацию, адаптацию и перемены. Чем быстрее и сложнее становятся перемены, тем значительно растет доля лидерства. Как мы подробнее обсудим позже, исследования показывают, что принцип «больше лидерства, больше лидеров» вполне реалистичен.

Стратегия как средство мобилизации для получения результатов

Примерно к тому же времени, когда разворачивалась «стратегическая история», изложенная в начале главы, относится пример одной компании, занимающейся медицинской техникой и решившей встать на путь стратегического планирования. Компания была не очень крупной — обычно в условиях перемен это преимущество. Но задачи, стоявшие перед ней, были

не менее, а то и более значительны. В частности, она никак не могла найти свой способ расти на динамичном, быстро меняющемся рынке, который дает много разных вариантов. Собственно говоря, все конкуренты росли быстрее. Доходы не увеличивались, а это означало постоянную борьбу за сокращение издержек, потерю доли рынка, застой курса акций и опасное будущее.

Как и в первой истории, топ-менеджеры провели анализ рынка, рассматривая и глобальные тренды, и собственное положение на рынке. Благодаря этому анализу они поняли, что в некоторых областях компания явно недорабатывает, а это значительно сказывается и на доходах, и на прибыли. Но они избрали совершенно другой подход к формулированию и реализации стратегии.

Лидеры организации решили, что у них появилась уникальная возможность обеспечить рост с помощью новых приобретений, усовершенствования процессов и продуктов и рыночной экспансии, которые «будут обеспечиваться многими». Если проще, их концепция состояла в следующем: увлеченные, мобилизованные сотрудники — ключ к росту и доходов, и прибыли. Топ-менеджеры считали, что их работа — быть лидерами, дающими возможность и другим стать лидерами, а стратегические перемены — это скорее вопрос видения, ориентации и вдохновения (лидерства), чем планирования, иерархии и контроля (менеджмента). Не все топ-менеджеры сразу согласились, но идею, что беспрецедентные перемены должны возглавить увлеченные добровольцы, удалось донести настолько неопровержимо, что в конце концов с ней согласилось большинство.

Старшие менеджеры объединились вокруг убедительного описания прекрасной возможности развития для фирмы, ее сотрудников, клиентов и даже общественного здравоохранения. Управленческая команда регулярно доносила эту информацию до всех, а не только до верхушки компании. Формулировки были весьма амбициозными, но не до нереалистичности. В послании обрисовывалась картина будущего, сумевшая, как нам не раз рассказывали многие сотрудники компании, увлечь сердца и умы и вызвать желание помочь с созданием этого будущего. Более того, там подчеркивались сильные стороны организации, на которые можно опереться, чтобы достичь такого будущего.

Для этого хватило всего одного слайда в PowerPoint. Затем инициативы были ранжированы в соответствии с тем, насколько они могут помочь в достижении и этой конкретной цели, и глобальных стратегических целей организации.

Были созданы разносторонние команды, включавшие и специалистов профильных направлений (СПН), и энергичных волонтеров из разных областей и пластов организации. Пользуясь поддержкой топ-менеджеров, которые при необходимости устраняли лишние барьеры, а затем устранялись сами (никакого микроменеджмента), эти команды получили достаточный простор, чтобы решать, как именно достигать ключевых целей. От них ждали, что они привлекут к работе сотрудников всей компании, и они оправдали эти ожидания.

Как следствие такого подхода, стали расти энергия и возбуждение. Некоторые результаты наступили быстро. Они принесли с собой доверие. Успехи, даже небольшие, распознавались, праздновались, и о них широко сообщали. Сотрудничество между отделами выросло благодаря разносторонности команд. Изоляционистского настроения, порождаемого каналом выживания, практически не наблюдалось. Сотрудничество же породило такие инновации, которых в организации раньше не видывали.

Крупные финансовые показатели, видимые широкой публике, изменились далеко не сразу. Пришлось пережить несколько довольно трудных кварталов, выбранный путь поначалу вызывал немалые опасения. Те, кто так до конца и не согласился с исходной идеей, задавали вопрос за вопросом. Но несколько сильных голосов в совете директоров указали на то, что логичные показатели лидерства (например, количество добровольцев и новых идей) движутся в правильном направлении. В результате удалось выгадать время и сохранить выбранный курс.

И за это воздалось сторицей. Организация впервые за несколько лет продемонстрировала рост и превратилась в лидера отрасли сразу по многим показателям. И рядовые сотрудники, и их начальники говорили, что корпоративная культура эволюционировала — работа стала более инновационной, коллективной, быстрой, веселой и целенаправленной.

Вот лишь некоторые показатели, свидетельствующие об успешных изменениях.

- После периода практически полного отсутствия роста продажи значительно выросли — на 25% в год, и это происходило год за годом. Явление было совершенно беспрецедентным.
- Курс акций утроился меньше чем за три года. Такое случалось лишь один раз, в ранний период существования компании.
- Индекс вовлеченности сотрудников вырос настолько, что из аутсайдера отрасли компания сначала стала лидером, а потом и вовсе установила абсолютный отраслевой рекорд.
- Годовая текучка кадров снизилась на четыре процентных пункта, что помогло сэкономить значительные суммы.
- Компания смогла чаще удерживать ценных сотрудников (в процентном отношении цифра поменялась мало, но даже такие изменения оказались очень важными).
- Две трети сотрудников организации вступили в «армию добровольцев», в буквальном смысле вызвавшись работать над стратегическими проектами «без отрыва от основной работы» — еще одно совершенно беспрецедентное явление.
- Три четверти такой «добровольческой армии» активно участвовали в стратегических проектах каждый месяц, так что этот ресурс был не просто теоретическим активом, хранящимся где-то «на складе». И эти проекты регулярно давали потрясающие результаты.
- Исполнительный директор много раз публично заявлял, что эти результаты в целом показались бы невероятными практически всем руководителям и другим сотрудникам в начале их «пути перемен».

Все данные, имеющиеся в нашем распоряжении (а поскольку мы принимали живое участие в этой истории, их у нас более чем достаточно), говорят о том, что директор вовсе не преувеличивал.

Метод, более подходящий для стремительно меняющегося мира

Как компании из второго примера удалось добиться реальных результатов, оказавшихся намного более значительными, быстрыми и преобразующими, чем у фирмы из первого примера? Ответ очевиден, и он подходит под принципы новой науки о переменных: они использовали лидероцентричный, а не менеджероцентричный подход к стратегии.

Этот отличный подход начинается со следующего посыла: задачи по формулированию и реализации стратегических планов, встающие перед топ-менеджерами, становятся все более невыполнимыми. Чтобы справиться со всеми препятствиями, возникающими на пути перемен, и сделать это достаточно оперативно, не перегревая при этом канала выживания, нужна целая масса самых разных людей, готовых помочь с лидерством. И эти люди — сотрудники, представляющие все необходимые отделы организации, от высшей до низшей ступени.

Создание и поддержка увлеченности, сопричастности и лидерства невозможны, если не активировать у достаточного большого числа сотрудников канал процветания и связанные с ним чувства возбуждения, страсти и целеустремленности. Если у вас нет большой группы увлеченных людей, а среди них — острых умов, множества внимательных глаз, достаточно активных «радаров», выискивающих возможности, вы просто не сможете отследить все важнейшие перемены на рынках продукции, труда и финансов, в окружающем вас обществе, в ключевых органах власти. Если среди ваших сотрудников недостаточно энтузиастов, по-настоящему проявляющих лидерские качества, вы не сможете достаточно быстро преодолеть все барьеры, воздвигаемые современной организационной структурой перед стратегическими переменами. Сейчас слишком много доступных данных, слишком много людей, на которых нужно повлиять, слишком много информации, которую нужно обязательно донести, — и, конечно же, слишком много людей, правил и изолированных структур, способных заблокировать вполне логичные стратегические изменения.

Лучший подход к стратегии в эпоху быстрых перемен

МЕНЕДЖЕРОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ	ЛИДЕРОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ
Для претворения стратегии в жизнь акцент делается на создании надежных планов, показателей, специализированных групп, бюджетов, временных графиков и т. д., чтобы обеспечить эффективную и надежную работу	Надежные управленческие процессы поддерживаются активным, видимым лидерством, которое вдохновляет, мотивирует и вызывает интеллектуальное и эмоциональное вовлечение на всех уровнях организации, чтобы обеспечить не только эффективность и надежность, но и инновационность и адаптивность
Часто формулируется как реакция на угрозу — «горячая платформа». Даже возможности для роста часто описываются в виде: «Что случится, если мы упустим эту возможность?» Связь с миссией компании часто неясна или недостаточно четко объясняется	Всегда формулируется как реакция и на угрозы, и на представляющиеся возможности. «Чего мы сможем достичь, если добьемся здесь успеха?» Четкое и ясное описание связи с миссией компании
Полагается на элиту, немногих избранных, которые должны не только анализировать информацию и принимать решения, но и заниматься реализацией стратегии	Задействует разносторонние команды, которые предоставляют информацию и идеи для формулирования стратегии и проявляют лидерские качества для ее реализации
Успешно активирует канал выживания и заставляет всех работать по принципу «я обязан»	Успешно активирует каналы выживания и процветания и вдохновляет на работу по принципу «я хочу» в дополнение к «я обязан»
Польза, которую принесет стратегия, формулируется в виде рациональных, аналитических аргументов, обращаясь к голове	Польза, которую принесет стратегия, формулируется и в виде статистических показателей, обращаясь к голове, и как видение успеха, обращаясь к сердцу

Большинство людей, особенно работающих в крупных организациях, никогда не видели такого крупномасштабного лидероцентричного стратегического процесса. Так что топ-менеджеры часто вполне логично считают, что этот подход, ориентированный на канал процветания, порождает лишь хаос и конфликты и отвлекает сотрудников от нормального выполнения повседневной работы. Они задаются вопросом: может быть, эта идея на самом деле просто «теория», невыполнимая на практике, или же она применима только в каких-то определенных ситуациях. Исследования и богатый личный опыт позволяют нам сказать, что это не так. В следующих главах мы расскажем истории и о других компаниях, которые сумели наступить на горло своей стратегии и достичь выдающихся результатов благодаря лидероцентричному подходу.

Для некоторых организаций стратегическое планирование — это просто расширение обычного процесса составления бюджета или управленческой работы в целом, и оно не приведет ни к каким катастрофам, потому что они находятся в полной безопасности или имеют то или иное исключительное преимущество перед конкурентами.

Но если вы и дальше собираетесь осуществлять менеджероцентричную стратегию, все же стоит задуматься о последствиях.

Если мы не изменим нашего подхода к стратегии

Мы уже сейчас видим, как жизнь движется настолько быстро, что линейные управленческие шаги в традиционном подходе к стратегическому планированию начинают накладываться один на другой. Реализация стратегии порождает новые данные, необходимые при анализе. Если ждать, пока план будет составлен полностью, а не начинать выполнять каждый этап сразу после того, как он сойдет, так сказать, с чертежной доски, все пойдет слишком медленно. Или же вы застрянете в бесконечном, постоянно прерывающемся цикле. На середине этапа планирования изменится что-нибудь, что повлияет на результаты анализа, и вам придется остановиться и снова

вернуться к анализу. Или же на этапе исполнения вы поймете, что одно из ключевых решений при планировании оказалось неверным, и придется опять начинать все сначала.

Использовать лидероцентричный подход к стратегическому планированию, подобный тому, что описан в нашей второй истории, вполне возможно. Как видно, он способен обеспечить великолепные результаты. Для него необходимы компетентные топ-менеджеры, но не яркие, харизматичные лидеры. Как и в случае с той медицинской фирмой, этот подход может дать результат, приносящий пользу многим людям: инвесторам, клиентам, сотрудникам и другим. Причем польза будет такой огромной, что на первый взгляд покажется невероятной.