

□



Автор: Джон П. Коттер

Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера «Впереди перемен» — итог двадцатипятилетних исследований, посвященных поиску причин неудач при попытках кардинальной перестройки компаний. Подчеркивая актуальную необходимость реформ, автор предлагает руководителям наработанный опыт и положительные ролевые модели для соперничества. Новаторский подход Джона П. Коттера заключается в том, что он разработал восемь стадий преобразований, которые годятся для любых организаций.

Автор перечисляет восемь характерных ошибок, обычно возникающих при реформировании предприятия. Это избыток самоуспокоенности, неумение подобрать влиятельную команду реформаторов, формулировать конечные цели и пропагандировать их, отсутствие быстрых результатов, несовместимость новшеств с корпоративной культурой и так далее. В книге подробно описаны восемь этапов процесса изменений, причем особое внимание Коттер обращает на соблюдение последовательности их проведения: «Когда бы вам ни довелось услышать о крупном проекте реструктуризации, совершенствования эффективности или изменения стратегии, в которой первой стадией является „изменение культуры“, всегда знайте, что это — достаточное основание для сомнений в правильности выбранного пути».

Автор ставит перед читателем еще два важных вопроса: как будут действовать компании в XXI веке и каким должен быть руководитель предприятия в будущем? Он призывает менеджмент предприятий к постоянной готовности к переменам, созданию информационных систем с обратной связью, внедрению командного стиля работы, широкому делегированию полномочий служащим, гибкости корпоративной культуры.

В книге изложены практические рекомендации всем, кто разрабатывает и осуществляет планы изменений в своих организациях. Благодаря ей у менеджеров появилась уникальная возможность познакомиться с идеями выдающегося специалиста нашего времени в области руководства организациями.

После прочтения книги «Впереди перемен» у читателя остается впечатление личного общения с автором. Эта книга не только воодушевляет и дает практические рекомендации всем, кто разрабатывает и осуществляет планы изменений в своих организациях. Благодаря ей у менеджеров появилась уникальная возможность познакомиться с идеями выдающегося специалиста нашего времени в области руководства организациями.

Глава 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 продукции 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 меняющимся условиям, 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 Адриена назначили руководителем отдела химических технологий в одной крупной корпорации, он видел достаточно много перспектив и возможностей, большинство которых возникло в результате процесса глобализации в отрасли. Опытный и уверенный в себе администратор, Адриен 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 Адриен увидел, что самоуспокоенность большинства губит одну его инициативу за другой. Невзирая 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 Адриену не удалось. Его собственные сотрудники, оказавшиеся искусными оппозиционерами, «заболтали» проект, и он остался лежать на полке. Загнанный в угол, Адриен 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. Адриен 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 работу нового подразделения, столь успешно работавшего.

Начиная реорганизацию, такие яркие личности, как Адриен, терпят неудачу в силу многих различных, но взаимосвязанных причин. Они переоценивают свои способности и возможности осуществления крупных изменений в работе предприятия. Они недооценивают трудности, возникающие при попытке лишить людей их привычных комфортных условий. Они не сознают того, что их собственные действия могут только способствовать упрочению status quo. Они теряют терпение: «довольно заниматься приготовлениями, пора приступить к выполнению задуманного!». Попытки сбить спесь с людей вызывают неблагоприятные последствия: сотрудники «ощетиниваются», ухудшается 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 проведению реформ.

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 коалицию реформаторов

Часто утверждают, что коренные преобразования невозможны до тех пор, пока коалицию 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, приверженных идее совершенствования работы фирмы, дружно работают вместе как единая команда. В такую группу редко входят все высшие администраторы, 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.

[Продолжение](#)

Впереди перемен

Written by Kinsmark

Monday, 23 November 2009 02:54
