

ДЖОН КОТТЕР

ВАНЕССА АХТАР, ГАУРАВ ГУПТА

СТРАТЕГИИ ПЕРЕМЕН

КАК ДОБИТЬСЯ
ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
В НЕСТАБИЛЬНЫЕ
ВРЕМЕНА

Change: How Organizations
Achieve Hard-to-Imagine Results
in Uncertain and Volatile Times
John P. Kotter, Vanessa Akhtar, Gaurav Gupta

МИОО

Джон Коттер
Стратегии перемен. Как
добиться выдающихся
результатов в
нестабильные времена
Серия «Библиотека лидера (МИФ)»
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67311597

Джон Коттер. Стратегии перемен. Как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена: Манн, Иванов и Фербер; Москва;

2022

ISBN 9785001951650

Аннотация

Стратегии, представленные в этой книге, помогут руководителю быстро и эффективно преобразовать свою организацию в условиях нестабильности и неопределенности.

Перемены – это основа современной реальности. На сегодняшний день задача руководителя не может сводиться лишь к постепенному развитию своей компании, жизненно

важно создавать организации, способные быстро адаптироваться к условиям постоянно меняющейся среды.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие	6
Часть I. Введение	13
Глава 1. Угрозы и возможности в стремительно меняющемся мире	13
Глава 2. Новая наука о переменах	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Джон Коттер

Стратегии перемен. Как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Copyright © 2021 by Kotter International, Inc. All rights reserved

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

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 переменах. 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 бо-

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 переменных. 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 оказаться на 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 значитель-

но 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 переменах – 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

Часть I. Введение

Глава 1. Угрозы и возможности в стремительно меняющемся мире

Когда мы пишем эти строки, мир переживает экстраординарный всплеск неуверенности, неопределенности и изменчивости, вызванный пандемией COVID-19. Сейчас идет много разговоров о том, какой будет «новая нормальность» через шесть или восемнадцать месяцев. Подобные обсуждения интересны и могут быть весьма провокационными, но часто ведут не туда, куда нужно. Если делать акцент на том, что пандемия – это просто невероятное явление, случающееся раз в жизни, мы можем отнестись к ней слишком пассивно и упустить из виду самый важный урок: этот кризис – не аберрация, а просто скачок в тенденции, которая нарастает уже очень давно.

Если говорить конкретнее, то амплитуда, сложность и волатильность перемен, окружающих нас, постоянно *растут* волнами, и этот рост начался еще даже до промышленной революции. Практически все данные говорят, что эта тенденция будет развиваться и дальше всеми возможными способами – даже после того, как отступит кризис, вызван-

ный COVID-19. Список сил, способствующих переменам, не ограничивается только еще одной пандемией. В нем хватает и других пунктов: искусственный интеллект, другие подрывные инновации, глобальная интеграция, социальные и политические движения, которые сейчас приобрели мировое влияние.

Более того, явно растет разрыв между объемом перемен, случающихся вокруг нас, и теми преобразованиями, что мы успешно и умно внедряем в своих организациях и жизнях. Как мы покажем вам в следующих главах, этот разрыв приобретает все большую опасность – особенно если людей убеждают, что незначительных последовательных количественных улучшений будет вполне достаточно.

К тому же риски, на которые мы идем, становятся все более необязательными, потому что развивающаяся наука о переменных, изложенная в [следующей главе](#), предлагает конкретные шаги для профилактики плохих результатов. Эта информация доступна и практична. Она основана на данных нейробиологии, истории бизнеса, исследовании организаций, лидерстве и многом другом. Мы сумели превратить «чистую» науку в воспроизводимую методологию, которой можно обучить, а затем – в рабочие схемы для конкретных ситуаций.

Некоторые предприятия уже активно применяют эту базу знаний. Такие компании мобилизуют своих сотрудников и достигают невероятных результатов, пользуясь возможно-

стями, возникающими благодаря переменам. Эти возможности могут стать невероятно ценными и для общества в целом.

«Буря только начинается»

Шестнадцатого января 2020 года исполнительный директор Volkswagen Group Герберт Дисс сказал старшим менеджерам: «Если мы и дальше будем работать с нынешней скоростью, нам придется тяжело... Буря только начинается. Эпоха классического автомобилестроения закончилась».

К этому мы лишь добавим, что и наши научные исследования, и работа консультантов показывают: тренд долгосрочных изменений добрался до той точки, после которой может закончиться – а может быть, и уже закончилась – эпоха классического бизнеса и даже классического правительства.

Неважно, чем именно занимаются организации – борьбой с угрозами от конкурентов, предлагающих аналогичный товар дешевле, или поиском перспектив роста, разрабатывая или приобретая инновационные продукты; так или иначе, им необходимы большие – а иногда и намного большие – скорость и подвижность, причем не только для того, чтобы справиться с экстраординарными событиями вроде COVID-19, но и для того, чтобы уметь реагировать на меняющуюся реальность в настоящем и будущем. Если говорить в более широком смысле, то умение быстро меняться не менее необхо-

димом и нашему обществу в целом, чтобы преодолевать такие угрозы, как изменение климата или продовольственная опасность, и при этом не упускать возможность двигаться в сторону более справедливого и процветающего мира.

Отдельные предприятия хорошо научились справляться с подобными трудностями: они обнаруживают тенденции на ранней стадии, быстро меняются и успешно маневрируют на скорости, по ощущениям напоминающей 100 миль в час. Далее вы сможете прочитать примеры таких историй. Мы уверены в их надежности, потому что были консультантами компаний в большинстве описанных кейсов и наблюдали разворачивающиеся события своими глазами. Эти ведущие предприятия – аномалии, на примере которых можно многому научиться. А учиться мы обязаны, потому что подавляющее число организаций неспособно адаптироваться хоть со сколько-нибудь приемлемой скоростью.

Сама потребность в адаптации отнюдь не нова; еще Бенджамин Франклин говорил: «Переставая меняться, вы перестаете жить». Новыми являются другие факторы: частота, с которой нам приходится меняться, скорость, с которой нужно двигаться, сложность и изменчивость среды, в которой мы обитаем.

Вызов: более изменчивый, неопределенный, стремительно меняющийся мир

Жизнь в мире ускоряется уже много веков. Она меняется все больше, все быстрее и все более сложными способами. Эта тенденция лишь усилилась, когда мы перешли из промышленной эпохи в эпоху информации.

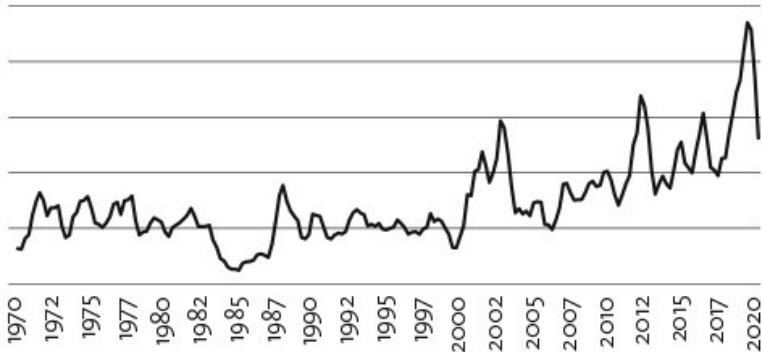
Примеры этого ускорения и увеличения сложности легко найти. Количество патентов, выданных Ведомством по патентам и товарным знакам США, между 1960 и 1990 годами удвоилось. А за последние три десятилетия – еще утроилось. Проводному телефону понадобилось семьдесят пять лет, чтобы достичь отметки в 50 миллионов пользователей; у мобильных телефонов на это ушло двенадцать лет, а у iPhone – вообще всего три года. Исследование, проведенное IBM в 2018 году, показало, что примерно 90 % всех данных в интернете было создано за два предыдущих года.

Средняя продолжительность пребывания компаний в списке S&P 500 в 1965 году составляла тридцать три года. Сегодня – вдвое меньше. Репутационные риски подсчитать довольно сложно, но они, безусловно, выросли из-за широкого использования социальных сетей, постоянных уведомлений о новостях и расширения возможностей для публич-

ной обратной связи сотрудников. Так, Glassdoor¹ ежемесячно посещают 32 миллиона уникальных пользователей. Эти примеры вполне репрезентативны и для изменений во многих других отраслях и областях жизни.

Перемены вокруг нас заставляют все активнее меняться и организации, которые дают нам работу, снабжают нас необходимыми товарами и услугами и управляют нами. В разных отраслях, секторах экономики и регионах это, бесспорно, может выглядеть очень по-разному. Но – если говорить в целом – само количество организационных инициатив, направленных на внедрение изменений, сейчас намного выше, чем тридцать лет назад. Пятьдесят лет назад практически ни в одной организации не шла речь о трансформации корпоративной культуры, а сейчас такие разговоры идут сплошь и рядом. Растущее количество этих инициатив заставляет все больше и больше компаний организовывать отдельные офисы управления проектами (ОУП).

¹ Сайт с анонимными отзывами сотрудников о компаниях. *Прим. перев.*



Мировой индекс неуверенности²

Вместе с ростом скорости и сложности перемен в последние два десятилетия в мире резко растет и уровень неуверенности – эти два явления связаны напрямую. Сложные перемены оказывают именно такой эффект. Из-за высокого уровня экономической и политической неуверенности иной раз трудно бывает понять, какие инициативы необходимы, чтобы сохранить конкурентоспособность и воспользоваться новыми возможностями.

К сожалению, как мы увидим в примерах, приведенных в книге, внутренние перемены в организациях не поспевают за внешними переменами и нестабильностью. Этот вызов вли-

² *Источник:* адаптировано из неопубликованной статьи Ahir H., Bloom N., and Furceri H. (2018) World Uncertainty Index, Стэнфорд. «Индекс неуверенности» вычисляется путем подсчета частоты употребления слова «неуверенность» (и его вариантов) в докладах Economist Intelligence Unit по разным странам.

яет буквально на *все*: качество и доступность здравоохранения, фондовый рынок, экологию, стоимость продуктов, которые делают жизнь легче, интереснее или веселее; на экономику, оперативность реагирования государственных органов, способность справиться с медицинскими чрезвычайными ситуациями (в том числе пандемиями); на то, сколько из нас сможет вести комфортную и приятную жизнь, и даже на то, сколь многих из нас ждет смерть, которую можно было бы предотвратить. Список поистине бесконечен.

Проблемы перемен и их решение

В этой книге мы копнем глубоко, изучая растущую неуверенность, нестабильность и перемены. Мы обсудим их последствия – так, как их сейчас понимаем, – для людей, которые хотят улучшить положение своих предприятий (и общества). Если мы и дальше будем повышать нашу способность адаптироваться и меняться лишь небольшими, постепенными шагами, то, по нашему мнению, это станет огромным и необязательным риском.

Хорошая новость: за последние несколько десятилетий мы немало узнали о том, почему же большому числу людей и организаций так трудно справиться с переменами, почему меньшинство процветает, а довольно многим в буквальном смысле не удастся выжить. Как вы увидите, по вполне понятным (но исправимым) причинам во многих организациях

большая часть этой информации до сих пор не используется.

Наши коллективные проблемы с переменами иногда кажутся результатом деятельности плохо подготовленных, с виду некомпетентных и упорствующих в собственной близорукости людей. История таких компаний, как Kodak, Blockbuster или Borders, часто подается как рассказ о высокомерных, упрямых лидерах, отказывавшихся видеть очевидное. Думая об этом, мы задаем логичный вопрос: а пытались ли они вообще меняться? В определенной степени такая критика справедлива. Но она дает нам далеко не полную картину и, соответственно, может ввести в заблуждение.

Если смотреть шире, то выясняется вот что: ни ядро человеческой природы, запрограммированное много тысяч лет назад, ни центральная структура современных организаций, которая вообще была изобретена только в конце XIX – начале XX века, на самом деле не созданы для того, чтобы быстро, легко и умно меняться. Люди и организации «спроектированы» по большей части для того, чтобы обеспечить достаточные для выживания эффективность и надежность. У нас есть способность к инновациям, к созданию новых привычек и продуктов. Но по-настоящему она сильна лишь у молодых людей и организаций. Зрелость несет с собой разнообразные механизмы, направленные на поддержание стабильности и краткосрочной безопасности. Так что даже когда компании распознают новые угрозы, им все равно не всегда удастся измениться достаточно сильно или быстро, чтобы справиться

с этими трудностями.



Перемены: проблемы и возможности

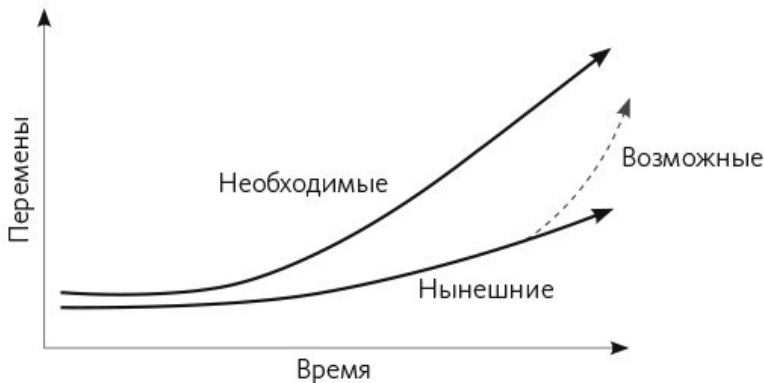
Сейчас, в XXI веке, когда все так непросто, а перемены так стремительны, мы регулярно видим: человек, созданный для мира, ушедшего в прошлое, помещенный в организацию также не из этого столетия, столкнувшись с ситуацией неопределенности, меняется крайне медленно. Попытки справиться с трудностями сопряжены с неизбежными изменениями и оказываются крайне болезненными как для отдельных людей, так и для организаций. Мы получаем необходимые результаты слишком медленно и в слишком малом объеме, хотя этот дефицит не всегда очевиден.

Такая борьба – сегодняшняя реальность, которая завтра может стать катастрофой. *Но не обязана ею стать.* Мы можем намного больше.

Мы знаем, что это правда, потому что видели примеры успеха там, где разрыв между внешними и внутренними пе-

ременами сведен к минимуму или полностью устранен. Благодаря внесению этой коррективы предприятие может совершить прыжок к новому, лучшему будущему с выгодой, которая поможет многим.

Выдающиеся успехи часто приписывают небольшому числу ярких лидеров. Да, в определенных ситуациях даже один человек может оказать огромное влияние. Но и исследования, и наш опыт консультантов показывают, что успешнее всего удастся справиться с переменами, когда в качестве лидеров получается мобилизовать сразу много людей. Три направления исследований, которые мы обсудим в [следующей главе](#), кажутся особенно перспективными в деле понимания и практического применения этой расширенной идеи лидерства. Первое направление – наука о мозге; оно связано с человеческой природой и нашей реакцией на угрозы и возможности. Второе – изучение организаций и история бизнеса; оно ярко демонстрирует ограничения современной – назовем ее менеджероцентричной – системы и помогает понять, как можно преодолеть их. Третье – одна из ветвей исследования лидерства, связанная с распространенными ловушками, в которые попадают лидеры во времена перемен.



Стратегия перемен: решения

Вы можете *сократить разрыв*, создавая организации, которые будут более подвижны, адаптивны и способны быстрее меняться, что приведет к невероятным результатам.

Три направления исследований помогают понять, как мобилизовать большее число людей, чтобы ускорить внутренние перемены:

- 1) человеческая природа и наша запрограммированная реакция на угрозы и возможности;
- 2) ограничения современной менеджероцентричной организации;
- 3) стратегии, помогающие избежать ловушек, в которые может попасть лидер во времена перемен.

Если взять все эти три направления вместе, то можно узнать много интересного о практических способах мобилизовать большее число людей, чтобы внутренние преобразования совершались быстрее и с умом, а разрыв между внешними и внутренними трансформациями сократился.

Пожалуй, особенно здесь радует то, что можно с уверенностью сказать: развивающаяся наука о переменях уже вышла за пределы чистого академического анализа и оказывает реальное воздействие на реальный мир. В этой книге мы покажем вам примеры организаций, которые избрали путь, не укладывающийся в рамки нормы, и воспользовались методами и информацией этой развивающейся отрасли. Не меньше радует и тот факт, что в наших примерах нет никаких «секретных ингредиентов» или невоспроизводимых ситуаций. Мы своими глазами снова и снова видели, как можно помочь сотрудникам, обучить их и мотивировать, чтобы они перенимали новые способы мышления и работы, корректировали свои действия на практике и иногда добивались тем самым потрясающих результатов для бизнеса или миссии.

Компании, что мы обсудим (и многие другие, о которых в этой книге не говорится), поистине достигли невероятного. Они внедрились целые новые стратегии, помогавшие им с блеском преодолевать финансовые кризисы. Им буквально за девяносто дней удавалось добиваться перемен и результатов, достижение которых считалось невозможным даже за один-два года, не говоря уже о таком кратком сроке. Эти

предприятия сумели значительно повысить вовлеченность сотрудников, и их усилия помогли им завоевывать престижные премии вроде «Лучшее место работы»³. Крупным старым компаниям, с трудом воспринимавшим новшества, удалось разработать на удивление успешные инновации: продукты, новые методы работы, стратегии. Некоторые из них сумели с умом и быстро измениться буквально за два-три года, а то и меньше, и удвоить или даже утроить курс своих акций.

Если вы начнете подсчитывать, жизни скольких людей затронули эти усилия, цифры будут быстро расти. Эти улучшения лежат в сердце девиза Kotter International: «Миллионы лидеров приносят пользу миллиардам». Реальные результаты – это продукт не просто исследований, а полезных исследований. Вот почему мы организовали книгу таким образом, чтобы каждый раздел соответствовал тем или иным переменам, которые происходят с вами прямо сейчас или которые вы только обдумываете.

Ставки высоки

В мире, где миллиарды людей по-прежнему влачат жалкое

³ Best Places To Work award – ежегодная американская премия, в ходе которой отбираются 25 компаний с лучшими условиями труда. Выбор производится из 10 000 компаний, представляющих голоса 19,8 миллиона сотрудников в 106 странах. Это крупнейший ежегодный глобальный опрос мнений сотрудников.

существование, которое большинству из нас даже и представлять не хочется, где мы сталкиваемся с экологическими трудностями, которые могут катастрофически сказаться на жизни наших детей и внуков, где новые технологии, попавшие не в те руки или неверно используемые, способны привести к ужасным последствиям, где биологические патогены могут распространяться с устрашающей скоростью и где даже в богатых странах растущие неравноправие и неравенство поднимают серьезные вопросы о жизнеспособности демократии,

мы нуждаемся в намного большем числе потрясающих перемен (и можем их создать).

Опыт, который разочаровал вас, сделал пессимистичными или циничными, может поставить это утверждение под большой вопрос. Но исследования, особенно историй успеха, все же дают достаточно поводов для оптимизма.

Мы находим доказательства в случаях, когда смелые новые стратегии внедряются не частично, а полностью и в рекордные сроки; когда цифровое преобразование работает по-настоящему, а не по принципу «разрушим то, что уже работает, потратим кучу денег и так и не доведем ничего до конца»; когда реструктуризация повышает эффективность работы и не убивает ни производительность, ни моральное состояние, ни инновации; когда слияния и поглощения проходят на удивление быстро и гладко и благодаря интеграции удастся избавиться от конфликтующих мировоззрений

и всех связанных с этим проблем; а также (возможно, это самое сложное) когда реальные, значительные изменения корпоративной культуры обеспечивают фирмам отличное будущее.

Существует направление мысли (обычно возводимое к великому экономисту Йозефу Шумпетеру), которое предполагает, что у проблемы перемен есть лучшее решение, чем то, что предлагаем мы. Решение Шумпетера называется «созидательное разрушение». Например, если бы государство перестало защищать крупные и старые предприятия и вместо этого облегчило жизнь предпринимателям, «динозавры», которые не могут адаптироваться, вымерли бы сами, вытесненные молодыми новаторами. Нам бы не пришлось учить медленные или оторванные от жизни компании гибкости. Вместо этого мы просто давали бы им погибнуть самим, раз уж они вообще не успевают за ходом событий.

Конечно, созидательное разрушение действительно случается и в наше время – но не в той дистиллированной форме, за которую выступают некоторые. Чистое созидательное разрушение нереалистично, потому что рынки капитала и товаров просто не смогут адаптироваться к постоянной динамике рождения и смерти. А рынкам труда придется еще тяжелее. Их попытки быстро обеспечить огромное число безработных совсем новой работой, требующей совершенно других навыков, обычно еще и в иных регионах страны или мира, неизбежно окончатся провалом. Рост безработи-

цы выше определенного уровня не только вызовет сильнейшие страдания отдельных людей и целых семей, но и подрывает доверие к капитализму и демократии – а может быть, вообще к любой государственной и экономической системе.

Часы уже тикают. Разрыв между тем, что необходимо, и тем, на что способно большинство организаций, продолжает расти. Приведение плохо работающей организации обратно к норме принесет пользу, причем, скорее всего, многим людям. Но миру нужны не двойки или тройки с минусом, исправленные на четверки. Просто «хорошо» уже недостаточно хорошо. Для очень многих организаций даже «хорошо» все равно будет означать впустую потраченные ресурсы, слишком медленные результаты, упущенную выгоду – и в конечном счете страдания людей. Если цель подняться со среднего уровня в лучшие 10 % достигать в течение двадцати лет, то это тоже не поможет. Сейчас меняется слишком многое и слишком быстро, чтобы рассуждать в масштабах двух десятилетий.

Когда речь заходит о переменах, снижение рисков обычно связывают со склонностью к осторожности. Но в последнее время «снижение рисков» все чаще означает «работать, как работали раньше, и не упускать возможностей». В современном мире наибольший риск – не успеть вовремя адаптироваться. Да, будьте осмотрительны и руководствуйтесь результатами новейших исследований. Используйте информацию, полученную из выдающихся историй успеха. Учитесь у

людей, которые участвовали в этих историях. *Но не стойте на месте.*

Цель этой книги – вдохновить вас, чтобы вы радовались переменам и не стояли на месте!

В конце концов, почему нет? В подавляющем большинстве случаев люди, которые успешно помогают нам лучше справиться с переменами, сами получают от этого немалую пользу. Им не только сопутствует удача в карьере – они больше радуются жизни. Они не только приобретают материальную награду, но и добиваются уважения. Они не просто выживают, а по-настоящему процветают. И оставляют после себя наследие, достойное того, чтобы им гордиться.

Вызовы, с которыми приходится иметь дело бизнесменам – или, если брать шире, даже всему человечеству, – непросты. Как показала пандемия новой коронавирусной инфекции, не будет преувеличением сказать, что от способности адаптироваться к этим вызовам и реагировать на них зависит не только наше богатство, но и само выживание.

Так что чем больше нам нужно, тем больше становится возможно, как вы вскоре сможете убедиться. И это соотношение нужного и возможного в современную эпоху вполне достижимо, если мы станем лучше понимать ключевые компоненты человеческой природы и лидерских качеств, а также структурные ограничения современных организаций.

Глава 2. Новая наука о переменях

Взглядов на то, почему люди и организации нередко с трудом справляются с переменами, довольно много. То же самое можно сказать и о количестве доступных способов мобилизации отдельных людей или целых предприятий, способных помочь им адаптироваться быстрее и умнее. Такое разнообразие может вызвать немалое смятение или даже чувство, что в этом непостоянном и запутанном мире очень трудно выделить хоть какие-нибудь обобщающие принципы.

На самом деле мы дошли до той точки, когда меняются даже сами наши представления о переменях. В последнее время получила развитие наука, которую лучше всего было бы назвать новой наукой о переменях. В особенности она затрагивает сложные, преобразующие перемены, которые должны случаться чаще, быстрее и даже в условиях большей неопределенности. Эта новая наука объясняет, почему людям трудно справляться с переменами, почему лишь немногим удастся добиться успеха, что эти немногие делают иначе и как подобными знаниями можно воспользоваться в наших собственных организациях.

Как уже говорилось в [главе 1](#), эта развивающаяся наука – набор концепций, принципов и тактических приемов – имеет три основные «корневые системы». Первая из них – изучение отдельных личностей, если точнее – человеческой при-

роды, сопротивления переменам и способности меняться. Это исследование основано на данных, которые собирали не один век, но в последнее время значительно дополнили благодаря современным достижениям нейронаук.

Второй корень – изучение современной организации. Эта работа всерьез началась в 1930-х и 1940-х годах. Самый заметный ранний пример данного направления – книга Питера Друкера *The Concept of the Corporation*. В последнее десятилетие появилось несколько весьма информативных проектов, продолжающих данную традицию.

Третья отрасль – это практическое изучение современных организаций и людей, которые пытаются возглавить процессы перемен, с комментариями результатов и гипотезами по поводу причинно-следственной связи. Первые примеры подобной работы можно найти в 1950-х годах, но большая часть информации гораздо более актуальна. Рост количества работ по изучению внутренних перемен и лидерства во многом совпадает с ростом скорости контекстуальных перемен, возникающих вокруг организаций.

Программа человека: система выживания/процветания

Разговоры о природе человека ведутся уже не одно столетие, но лишь недавно мы смогли объединить интенсивные наблюдательные исследования и методы, которые помо-

гают составить «программную карту» мозга и тела. Значение данной отрасли исследований может стать огромным – и мы продемонстрируем это, обсуждая стратегию, цифровую трансформацию, реструктуризацию, изменение корпоративной культуры, слияния и поглощения, масштабируемый agile и масштабные социальные инициативы.

Мы сосредоточены в первую очередь на процветании во все быстрее меняющемся и сложном мире, так что самая полезная картина, полученная в результате этого исследования, отличается от представления большинства людей о человеческой природе.

В частности, подавляющее большинство склонно серьезно недооценивать силу инстинкта самосохранения – он может работать настолько эффективно, что подорвет нашу способность быстро замечать возможности, внедрять инновации, адаптироваться, становиться лидерами и меняться к лучшему.

У всех людей есть так называемый канал выживания. Это биологический эквивалент радарной системы, которая постоянно ищет вокруг угрозы. Давным-давно угрозы имели в основном физический характер. Теперь та же самая «аппаратура» программируется обществом и личным опытом на отслеживание карьерных, экономических, психологических и прочих воспринимаемых, неосознаваемых угроз нашему благополучию.

Когда мозг замечает потенциальную опасность, запускается быстрая, как молния, подсознательная последовательность действий. Сначала миндалевидное тело мгновенно отправляет сигнал в центр управления мозга (гипоталамус). Сигнал активирует симпатическую нервную систему — механизм, который отвечает за реагирование на потенциально опасные ситуации. Организм вырабатывает гормон эпинефрин (более известный как адреналин), повышающий частоту сердечных сокращений и артериальное давление, учащает дыхание, чтобы в кровь поступало больше кислорода, и высвобождает сахар в крови и жиры, готовя нас к встрече с проблемой или побегу от нее («бей или беги»). В таких случаях наш разум фокусируется на воспринимаемой угрозе, словно лазер. Скачок энергии и полное сосредоточение помогают нам быстрее двигаться в попытке тем или иным способом устранить опасность. Когда нам это удастся, воспринимаемая проблема разрешается, гормоны перестают вырабатываться, мы успокаиваемся, и организм возвращается в прежнее состояние, каким оно было до «нападения».

Эта реакция выживания множество раз помогала нам всем и в личной, и в профессиональной жизни. Иногда все происходит практически так же, как и у наших далеких предков. Мы сходим с тротуара, чтобы перейти улицу, и вдруг боковое зрение передает на наш «радар выживания» сигнал: в нашу сторону несется автобус. Мгновенно вырабатываются гормоны, к мышцам приливает кровь, все остальные мысли

останавливаются, и мы отпрыгиваем обратно на тротуар. На всю эту последовательность действий уходят одна-две секунды – мы часто даже не успеваем осознать, что произошло.

Но сейчас механизму выживания все чаще приходится реагировать на все более сложные и многогранные ситуации, адаптируя нужды и потребности жизни к непростым реалиям XXI века. Представьте: коллега сообщает, что один из крупнейших клиентов сильно злится из-за запоздавшей поставки. Наш «радар» сигнализирует об угрозе, выделяются гормоны, сердце стучит сильнее, мы забываем обо всех других проблемах и немедленно открываем групповой звонок, видеоконференцию или спешно идем в переговорную комнату. Мы собираемся вшестером, обсуждаем все, что известно о проблеме, и предлагаем возможные варианты: что делать с запоздавшей поставкой и как помочь недовольному клиенту. Каждый берет на себя какую-то часть ответственности, выполняет необходимые задачи, и после весьма напряженных двадцати четырех часов нам сообщают, что проблема решена. Клиент впечатлен вниманием к проблеме и быстротой решения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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