

«Ускорение перемен» Дж.Коттер

Динамика текущих изменений требует от организаций гибкости. Но в рамках иерархической структуры она недостижима. Поэтому систему управления нужно дополнить сетевой структурой. Создание новой системы не требует радикальных изменений и можно успешно реализовать, если подходить к вопросу со знанием дела. Ключевые идеи автора представлены в инфографике [8 шагов Джона Коттера для лидерских изменений](#).



Книгу «Ускорение перемен» можно [купить на Озон](#).

Жизненный цикл организации

[Жизненный цикл организации](#) можно представить в виде двух частей. Первый начинается с создания, когда процессы хаотичны, люди вращаются подобно планетам вокруг солнца рядом с основателями, реализуя задачи. При этом они свободно проявляют инициативу, полны энергии и гибко адаптируют идею к реальности, разделяя общее видение будущего компании. По мере развития, деятельность компании все более формализуется, превращаясь в [иерархическую структуру, построенную на основе бизнес-процессов, товаров, функций и т.д.](#) Хорошо администрированная иерархическая структура доводит до совершенства видение и позволяет эффективно достигать целей, но мешает гибкости.

Потом наступает другая часть жизненного цикла, когда иерархический подход достигает пределов и организация теряет скорость развития, инициативы не проходят, количество регламентов делает кустным бизнес в изменяющемся мире. На этом этапе модель компании можно представить в виде [поля сил К.Левина](#), где на организацию влияют два противоположных типа факторов:

силы, способствующие ускорению перемен:

- инновации
- повышение производительности
- интеграция приобретенных компаний или выход на глобальные рынки

- любые ключевые стратегические изменения
- изменения в корпоративной культуре
- прибыльный рост

силы, мешающие изменениям:

- недостаточное число проводников перемен
- узость и ограниченность функциональных подразделений
- правила и процедуры
- необходимость выполнять квартальный план
- самоуспокоенность и недостаточная вовлеченность.

Чтобы справиться с проблемами этого этапа развития руководители создают отделы, проекты, группы, проводят тренинги, стратегические сессии, стараются [выровнять run and change](#) в рамках иерархической структуры. Но в конечном итоге возможности развития с помощью вертикальной структуры исчерпывают себя. И чтобы организация не начала увядать, она вынуждена использовать элементы сетевых структур. Подобно тому, как на первом этапе жизненного цикла, важность приобретают неформальные связи, инициативность и т.п. По наблюдениям Дж.Коттера успешные компании после этапа бюрократизации развиваются в сторону комбинированных структур управления, в которых иерархический принцип работы сочетается с сетевым.

Выживание в условиях радикальных технологических перемен и Большая Возможность

Динамика преобразований в последние десятилетия ощутимо увеличивается и связана она с развитием технологий, изображенных Фостером в [виде S-кривых](#). В моменты перехода с одной базовой технологии на другую в отрасли возникает высокая турбулентность. При этом, с одной стороны, все игроки вне зависимости от их предыдущего положения получают **большие возможности**, а с другой, успешным компаниям угрожают серьезные проблемы.

В ситуации смены глобальных и локальных технологических укладов остро стоит проблема выживания и в девяностые годы [К.Кристенсен предложил решение этой проблемы, а в этом десятилетии К.Гилберт описал метод Dual Transformation](#). Они старались ответить на вопрос о том, как найти баланс между привычной деятельностью и деятельностью связанной с

переменами. Свой ответ о том, как воспользоваться **Большой Возможностью**, предлагает Дж.Коттер, опираясь на [сетевые структуры\модели](#) и современные взгляды на поведение людей, в основе которого лежит две системы — рациональная и эмоциональная.

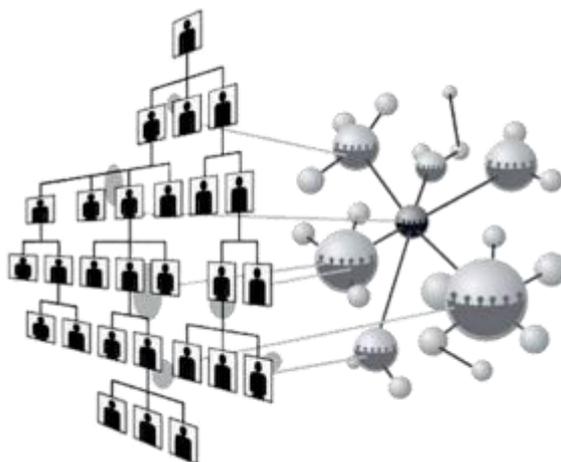
Для реализации комбинированной системы управления требуется энергия и мобилизация усилий, чтобы не расплылись ресурсы компании в любые стороны. Традиционно для этого использовалось видение и стратегические инициативы. Но с учетом описанных выше радикальных изменений рыночной ситуации более полезным будет окно перспектив, выраженное Большой Возможностью.

«Большая Возможность – это не видение, хотя они могут казаться похожими. Большая Возможность зачастую формулируется так: «рыночный фактор X и наше умение Y позволяют нам предложить услугу Z и увеличить наши доходы на ближайшие пять лет с беспрецедентной выгодой для всей фирмы».»

В отличие от видения, Большая Возможность касается того, что происходит вне организации и поэтому не пугает напрямую сотрудников их будущим положением в компании, хотя является сильнейшим катализатором безотлагательности перемен. Т.о. Большая Возможность предоставляет для организации окно в будущее и на ее основе формулируется видение будущего.

Комбинированная система управления или «назад в будущее».

Иерархическая структура отражает то, насколько в компании развит регулярный менеджмент и отвечает за предсказуемость/стабильность и эффективность процессов. При этом она подавляет инициативу, удерживая в рамках правил и не позволяя сотрудникам в полной мере реализовывать свой потенциал. С другой стороны сетевая структура открыта новому, приветствует быстрые реакции на текущие вызовы. По мнению Дж.Коттера, если совместить «ежа с ужом» или, если хотите, «мышек с ежиками», то это повысит адаптивные свойства компании.



Сетевая часть компании не является неким проектом внутри иерархии или вышедшей из под контроля частью компании.

Принципы построения комбинированной системы управления:

- Множество проводников перемен различного происхождения, а не несколько обычных назначенцев в этой роли.
- Установка «стремлюсь», а не «вынужден»
- Обращение к разуму и чувствам, а не только к разуму
- Больше лидерства, а не просто управления
- Неразрывное партнерство иерархической и сетевой структур, а не просто усовершенствованная иерархическая структура

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

Новая комбинированная система не является чем-то уникальным для компании. Во-первых на начальных этапах жизненного цикла в компании уже существовала сетевая структура и нужно просто вернуться «назад в будущее». Во-вторых, неформальная структура присутствует всегда, поэтому нет необходимости в радикальных изменениях, чтобы сформировать комбинированную систему управления. Ее создание можно начать с какого-то одного подразделения и после успеха эксперимента продвигать.

Для того, чтобы функционировала комбинированная структура управления необходимо, чтобы 5-10 % руководителей из иерархической структуры стали лидерами сетевой:

- они обладают полномочиями в рамках иерархии
- не требуется нанимать дополнительных сотрудников

Лидеры вызывают доверие остальной части компании и теперь созданы условия для выдвижения сотрудниками идей и их воплощения.

Деятельность сетевой и иерархической частей отличается.

Иерархическая структура в рамках комбинированной системы

Основной функцией данной части организации является эффективное и результативное решение текущих задач. В рамках этой функции происходит эволюционное улучшение бизнес-модели путем постепенных, планируемых и предсказуемых трансформаций.

В рамках иерархической структуры управления планируются бюджеты, разрабатываются должностные инструкции, показатели эффективности, вознаграждения, принимаются решения.

Сетевая структура внутри комбинированной системы

Ее ключевой функцией является гибкость и своевременные реакции на вызовы — именно сетевая структура призвана воспользоваться Большим Вызовом.

Сетевая структура создает условия для проявления лидерских качеств и постоянных инноваций. А также она запускает восемь факторов ускорения.

Восемь факторов ускорения и этапы построения комбинированной системы

Факторы ускорения основаны на [восьми шагах управления переменами](#), предложенными Дж.Коттером два с половиной десятка лет назад. Тогда он настаивал на последовательном их соблюдении. Но в данном случае речь идет не об управлении изменениями сверху-вниз, когда лидеры объединяют вокруг себя небольшую группу реформаторов, продавливая перемены. В комбинированной системе управления, где основой для перемен становится сетевая структура, изменения вырастают снизу.

#1: Создание ощущения неотложности и срочности перемен, связанных с реализацией Большой Возможности.

Задачей данного этапа является вовлечения наибольшего числа сотрудников, разделяющих потребность в переменных. Именно здесь начинается построение комбинированной системы управления.

#2: Создание и поддержка команды реформаторов

Лидеры из разных уровней и уголков иерархической структуры объединяются в сетевую, выступая ее ядром. Таким сотрудникам лучше не мешать и они самостоятельно сработаются, станут основой для проведения изменения и результативной деятельности комбинированной системы.

#3: Формирование стратегического видения и стратегии изменений.

Команда реформаторов должна четко сформулировать видение и стратегические инициативы по его реализации. Важно, чтобы первые руководители разделяли эти идеи.

#4: Пропаганда с целью привлечь как можно больше добровольцев.

Реформаторы распространяют информацию о видении таким образом, чтобы привлечь как можно больше сторонников. Результаты деятельности команды служат магнитом, притягивающим других сотрудников.

#5: Ускорение путем устранения барьеров.

Привычная иерархическая структура создает трудности для обмена информацией, проявления инициативы. Команда реформаторов должна координировать противоречия между сетевой и иерархической структурой.

#6: Работа, направленная на то, чтобы увидеть и обратить внимание сотрудников на достижения и праздновать «быстрые победы».

Достижения реформаторов должны быть видны всей организации. Это создает доверие к комбинированной структуре управления.

#7: Поддержка процесса ускорения.

После первых серьезных побед возникает желание сбавить темп. Но если поддерживать и вознаграждать маленькие инициативы из которых в конечном счете складываются большие, то процесс изменений продолжит ускоряться.

#8: Изменение культуры.

Для закрепления достижений, сформировавшиеся отношения в комбинированной системе управления, становятся частью организационной культуры. Т.о. создается система управления, позволяющая вести бизнес в динамично изменяющемся мире.



Как видно на рисунке, драйвером для запуска факторов ускорения перемен является Большая возможность.

С ключевыми идеями Дж.Коттера в наглядной форме можно познакомиться с помощью [инфографики «8 шагов Джона Коттера для лидерских изменений»](#). А для лучшего понимания ускорения перемен путем создания комбинированной системы управления рассмотрите идею изменения бизнеса [методом Dual Transformation](#).

Книгу «Ускорение перемен» можно [купить на Озон](#)