

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

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