



Книга Радикальные преобразования

Как открыть в себе талант лидера

Роберт Куинн
Jossey-Bass, 1996
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга рассчитана на читателя, который ради успеха преобразований в своей компании готов заняться глубоким самоанализом и при этом обладает достаточным опытом, чтобы понять рекомендации автора. Эти рекомендации будут близки вам только в том случае, если вам безразлично будущее вашей организации. Если же работа еще не поглотила вас без остатка или же вы просто хотите спокойно дождаться пенсии, то эта книга не для вас. *BooksInShort* советует прочитать эту книгу тем руководителям, которые готовы рискнуть многим, чтобы осуществить задуманные преобразования. Имейте в виду, однако, что некоторые методы автора (например, метод выявления причин скрытого сопротивления переменам) потребуют для своего применения известной степени психологической стойкости. Впрочем, никто и не говорит, что перемены даются легко.

Основные идеи

- Мир непрерывно меняется, и вы должны меняться вместе с ним.
- У вашей компании есть лишь один выбор — измениться или исчезнуть.
- Если вы сделали ставку только на то, что хорошо получалось у вас в прошлом, у вас нет будущего.
- Настоящие перемены всегда пугают своей радикальностью.
- Преобразования начинаются с отдельных людей, которые согласились изменить свои методы работы.
- Начните преобразования сами, не дожидаясь, пока их начнет кто-то другой.
- Подчиненные согласятся на перемены только в том случае, если руководитель подаст им личный пример.
- Подлинный лидер готов рискнуть всем, не исключая своей должности, чтобы осуществить задуманные преобразования.
- У каждого человека могут найтись свои причины сопротивляться организационным переменам и нововведениям.
- В деятельности любой компании есть множество обстоятельств, препятствующих переменам.

Краткое содержание

Что такое радикальные преобразования

Когда люди говорят о необходимости перемен, чаще всего подразумевается, что эти перемены должны быть небольшими и постепенными. Такие перемены не таят в себе никакого риска для компаний, однако в современных условиях их совершенно недостаточно. Мы отдаем предпочтение медленным и постепенным переменам из боязни потерять контроль над ситуацией. Тем не менее рано или поздно становится очевидной необходимость радикальных перемен. Перемены и преобразования такого рода предполагают полную переоценку ценностей, на которых основана работа вашей организации.

“Обычно люди выбирают мелкие и постепенные изменения, приходя к этому выбору в результате рационального анализа. Однако постепенные изменения чаще всего осуществимы лишь в определенных ситуациях и зачастую обратимы. Они не могут затронуть привычные методы работы, поскольку являются их естественным продолжением”.

Радикальные преобразования скорее всего доставят неудобство всем работающим в компании, поскольку они нарушают привычку к определенным приемам и методам работы. Тем не менее необходимость этих преобразований напрямую связана с особенностями ведения бизнеса в современном мире. Предположим, вам удалось выстроить эффективную систему управления бизнесом. Однако устойчивости этой системы постоянно угрожают переменчивые условия рынка, на котором работает ваша компания. Когда противоречия между реальностью и выстроенной вами системой работы становятся слишком явными, единственным способом адаптироваться к этой новой реальности будут радикальные преобразования. Отказавшись от них, вы обречете себя на медленное умирание, увядание инициатив и полную бесперспективность.

Сопrotивление переменам

Если мы понимаем, что перемены необходимы, то почему же мы им сопротивляемся? Дело в том, что большинство людей не желают так просто отказываться от привычного представления о самих себе. В этом отношении процесс радикальных преобразований в чем-то схож со странствиями по свету героев классических мифов: герой покидает дом, чтобы спуститься в подземное царство или вознестись в чертог богов, а затем возвращается преобразившимся – как в собственных глазах, так и в глазах других людей. Эта трансформация связана с определенным риском, поскольку любая система по своей природе стремится сохранить свое текущее состояние. Когда вы захотите измениться, то система, в которой вы существуете, начнет оказывать этому противодействие в самых разных формах – от нелестных комментариев в ваш адрес до снятия с должности.

“Большинство из нас считает, что сумеет значительно повысить производительность труда благодаря постепенным изменениям и нововведениям. Однако эта стратегия попросту непригодна для таких целей”.

В большинстве организаций наблюдается диссонанс между заявленной миссией и реальными целями работы. За исключением случаев, когда во главе компании стоит энергичный и решительный руководитель, ее бизнес будет ориентирован не на обслуживание клиентов, а на удовлетворение интересов руководящей коалиции. Чаще всего в роли этой коалиции выступает команда (точнее – псевдокоманда) управленцев, в которой царят интриги и стремление к личной выгоде. Члены таких псевдокоманд обычно считают, что для организации преобразований им достаточно довести соответствующие указания до своих подчиненных. Однако люди не изменятся от того, что кто-то приказал им действовать иначе, чем они действовали раньше. Сотрудники начнут меняться тогда, когда руководитель покажет им личный пример.

Что препятствует переменам

Очень часто в компаниях существуют проблемы, которые не принято обсуждать в открытую. Например, это могут быть тлеющие конфликты между сотрудниками или угроза со стороны конкурентов. Замалчиваемые проблемы препятствуют общению, поскольку никто точно не знает, где начинается граница того, о чем нельзя говорить. В результате взаимное доверие сотрудников улетучивается и люди начинают испытывать психологический дискомфорт. Есть преграды для преобразований и на более тонком уровне. Например, сотрудники многих компаний разделяют набор негласных представлений о бизнесе, которым они занимаются. Когда компания получает информацию, которая подрывает эти устоявшиеся представления, она, скорее всего, постарается ее проигнорировать. Наконец, еще одной преградой для преобразований может стать “тирания экспертов” – ситуация, в которой мнение людей, владеющих ценными техническими знаниями или навыками, вступает в противоречие с общими целями организации.

“...Для того чтобы расти как личность, человек должен действовать вопреки собственной незрелости, эгоизму и трусости”.

Прежде чем начать преобразования, разберитесь, как ваша организация определяет себя и свою деятельность. Выясните, как она склонна подавлять внутренних “возмутителей спокойствия”, грозящих нарушить ее картину мира. Определите, какие руководящие коалиции определяют работу компании и какая из этих групп доминирует. Какая задача для компании приоритетная – успешно решать технические и производственные вопросы или сохранять сплоченность коллектива? Наконец, выявите проблемы, которые в вашей компании не принято обсуждать открыто.

Стиль руководства в компании

Проводя этот непростой анализ деятельности организации, особое внимание обратите на стиль работы ее руководителей. Многие люди считают, что глава компании (особенно если он – известная личность) непременно должен быть инициативным человеком, полным энтузиазма. Однако результаты исследований свидетельствуют об обратном. Директора большинства компаний гораздо больше времени тратят на производственный контроль и понукание подчиненных, чем на определение стратегии бизнеса.

“Человеческая личность – это не мертвая вещь, а живой процесс. Мы заряжаемся энергией, когда узнаем новое или добиваемся успехов в каком-нибудь деле; однако если мы бездействуем, наша личность начинает умирать”.

Перемены будут успешными, только когда во главе их стоит настоящий лидер. Этим лидером можете стать вы, даже если никто на вас не возлагает такие полномочия. Для этого вам нужно увидеть новую стратегию развития компании и начать действовать в соответствии с ней, независимо от рисков, которыми это чревато лично для вас. Многим лидерам, которые задаются целью преобразовать свою компанию, не удается довести начатое до конца – их увольняют, назначают на другую работу или понижают в должности. Такое может случиться и с вами. Однако готовность пойти на этот риск (разумеется, в разумных пределах) – обязательное условие проведения радикальных преобразований.

С чего начинать преобразования

После того, как вы твердо решили предложить новую стратегию развития компании, продумайте свой следующий шаг. Преобразования стали нужны именно потому, что имеющаяся стратегия перестала соответствовать новым условиям, в которых работает компания. Поэтому для начала проанализируйте, в чем состоит эта новизна. Иными словами, вместо того, чтобы немедленно приступить к преобразованиям, вы должны заняться оценкой внешних факторов, влияющих на бизнес компании. Действуйте спокойно, не реагируя на критику, которую услышите в свой

адрес. Начните приводить работу компании в соответствие с изменившимися реалиями внешнего мира путем систематического осмысления роли, которую она в нем играет, своего собственного места в ней, а также текущей ситуации. При этом вам, возможно, придется затронуть некоторые деликатные вопросы – например, явно сформулировать все негласные представления, на основе которых функционирует компания, чтобы оценить их актуальность.

От взаимодействия к преобразованиям

Многие люди, начинавшие карьеру как технические специалисты, мерой своего успеха считают качество выполняемой работы. Когда такого человека выдвигают на руководящую должность, ему приходится организовывать эффективное взаимодействие подчиненных. Однако для проведения преобразований нужно подходить к организации работы сотрудников не только с точки зрения эффективности взаимодействия между ними, но и с точки зрения того, насколько такая организация стимулирует преобразования.

“Настоящий герой видит в переменах источник силы и жизненной энергии. Благодаря радикальным переменам человек избавляется от собственного эгоизма”.

Авторитет лидера, стоящего во главе процесса перемен, прежде всего зависит не от его технической компетентности или руководящих навыков, а от того, насколько продуманной и эффективной будет та стратегия развития, которую он предлагает. Если этим лидером выпало стать вам, перестаньте руководствоваться только лишь прагматичными соображениями – такими как ваш личный успех. В первую очередь вы должны научиться вселять в сотрудников энтузиазм. Будьте готовы предпринять любые рискованные шаги, которые помогут преобразовать как вашу собственную деятельность, так и деятельность всей компании.

“Концепция радикальных перемен предполагает, что изменить систему или целую организацию способен один-единственный человек”.

Вполне вероятно, что вы столкнетесь с определенным недоверием к реалистичности заявленных вами целей, особенно если компания уже не раз провозглашала “курс на совершенствование” или “программы повышения качества”. Радикальные преобразования не уживаются с пустыми заявлениями и громкими фразами. Чтобы персонал компании поверил вам, вы должны так сформулировать свою стратегию, чтобы из этой формулировки было совершенно ясно, каковы ваши цели и что вы намереваетесь предпринять.

“Любой системе важно, чтобы люди подчинялись ее нормам. Любая организация стремится выработать множество правил и инструкций, которые призваны обеспечить устойчивость и предсказуемость ее функционирования”.

Чтобы ваши усилия не превратились в очередную бесплодную управленческую инициативу, внимательно прислушивайтесь к тому, что говорят другие люди. Беседуя с сотрудниками, найдите в себе смелость взглянуть на нелицеприятные факты, касающиеся ситуации в компании, и озвучить проблемы и вопросы, которые замалчиваются. Сделать это непросто, поскольку после огласки этих проблем обычно начинается поиск виноватых, одним из которых можете оказаться вы сами. Тем не менее оставайтесь непоколебимы в стремлении достигнуть поставленной цели – полного прояснения сложившегося в компании положения дел. Прислушивайтесь к мнению тех, кто вас критикует. Когда сотрудники поймут, что с их мнением считаются, они начнут ощущать свою ответственность за собственную роль в ситуации, которая сложилась в компании.

“Развитие человека или компании редко бывает линейным процессом”.

От выявления недостатков перейдите к поиску путей для будущего развития компании. На этом этапе основное внимание уделите организации работы менеджеров. Ваша задача – сделать так, чтобы они перестали ощущать свою разобщенность и сплотились в настоящую команду. После того, как будет сформулирована новая концепция развития, каждый из менеджеров должен решить, какую роль он сыграет в ее воплощении. Озвучьте также и свои пожелания коллегам, попросив их вместе с вами участвовать в руководстве преобразованиями, а не только заниматься контролем работы подчиненных.

“Сопротивление переменам не ослабевает даже тогда, когда коллектив достигает совершенства в своей работе, поскольку совершенство по определению предполагает отклонение от нормы”.

Когда вы начнете выносить на всеобщее обсуждение проблемы, о которых в компании принято молчать, вам может понадобиться помощь профессионального координатора, который умеет разрешать конфликтные ситуации и знает, как организовать совместную работу большой группы людей. Вполне возможно, что этот процесс окажется болезненным для некоторых сотрудников и будет сопровождаться вспышками гнева и негодования с их стороны. Психологическая атмосфера в компании может накалиться до такой степени, что некоторые люди больше не смогут работать рука об руку со своими коллегами и покинут компанию. Так или иначе, в итоге прошлое останется позади и вы с оставшимися сотрудниками начнете восстанавливать стабильную работу организации.

Создание психологической атмосферы

Особенно внимательно следите за тем, чтобы в коллективе компании не исчезло взаимное доверие людей друг к другу. Вполне возможно, что для поддержания этого доверия вам придется прибегнуть к специальным средствам. Например, это может быть приобщение сотрудников к командному виду спорта или проведение мероприятий, которые требуют от сотрудников тесного командного взаимодействия.

“Совершенства нельзя достичь, опираясь на методы из прошлого”.

Также договоритесь с коллегами о значении некоторых ключевых терминов – таких, например, как “расширение полномочий”. У этого термина есть два противоречащих друг другу толкования. Первое подразумевает, что двигатель преобразований – это воля лидера, который формулирует стратегию развития компании и доносит ее до всех остальных сотрудников. Согласно второму толкованию расширение полномочий – это

органический процесс, состоящий в том, что люди решают проблемные вопросы самостоятельно. Философии радикальных перемен соответствует второе толкование: согласно ему расширение полномочий персонала требуется именно тогда, когда в компании накапливается слишком много проблем. Учтите, что даже такое базовое понятие может стать источником разногласий, если только вы не обсудите с сотрудниками все нюансы такого рода заранее. Задача лидера – постоянно прислушиваться к другим людям, говорить с ними, действовать, руководить и осуществлять перемены.

Этапы проведения организационных преобразований

После того, как компания ознакомится с новой стратегией своего развития, вам предстоит уяснить для себя еще один важный факт о связи преобразований с совершенствованием работы компании. Дело в том, что любая система стремится сохранить свое текущее состояние, а совершенствование является отклонением от него. По этой причине ваша попытка изменить текущее состояние системы может вызвать сопротивление и даже привести к конфликту между вами и остальными сотрудниками компании. Проведение организационных преобразований состоит из следующих этапов:

1. **Начальный этап.** Осознание необходимости перемен.
2. **Период неопределенности.** Вы приступаете к формулировке новой стратегии развития компании. На этом этапе вы будете испытывать беспокойство, пока будет оставаться неясным, насколько эффективны предлагаемые вами преобразования.
3. **Фактические преобразования.** Вы успешно завершаете проведение преобразований в своей организации.
4. **Новизна превращается в рутину.** Проведенные вами радикальные преобразования становятся частью нормального режима работы компании.

“Хотя большинство крупных компаний и сформулировали видение своего бизнеса в будущем, это видение крайне редко реализуется на деле”.

По прошествии некоторого времени вы начнете подозревать, что осуществленных преобразований уже недостаточно. Это значит, что рано или поздно вам снова придется готовить радикальные изменения в работе компании, то есть начинать новый цикл естественного обновления. Именно так все и должно быть, если вы стремитесь идти в ногу с постоянно меняющимся миром.

Об авторе

Роберт Куинн более двадцати лет консультирует руководителей, проводящих преобразования в своих организациях. Автор нескольких книг, профессор делового администрирования в Мичиганском университете (США), член Всемирной академии бизнеса.
