

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
Глава 1. Тирания успеха .....	13
Глава 2. Универсальная организация: эволюционные и революционные изменения .....	29
Глава 3. Определение проблем и возможностей: фундамент успеха .....	51
Глава 4. Решение проблем управления: модель согласованности .....	71
Глава 5. Создание культуры, способствующей инновациям и конкурентному преимуществу .....	117
Практическое руководство по диагностике производственной культуры .....	141
Глава 6. Формирование культуры организации .....	151
Глава 7. Управление потоками инноваций в универсальных организациях .....	179

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Глава 8. Внедрение стратегических изменений.....	205
Глава 9. Победить с помощью инноваций .....	237
Библиография .....	251

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**З**а написанной книгой всегда стоит какая-то история. Подлинная история этой книги началась почти 40 лет назад. Майк был электротехником и работал на крупную компанию по производству электроники. Его фирма постепенно приходила в упадок. Он пытался понять, почему, имея столь одаренных в техническом отношении сотрудников, компания не сумела приспособиться к новым условиям конкуренции. Чарльз служил в Армии США в чине капитана и своими глазами видел трудности, с которыми военные столкнулись во Вьетнаме. Хотя мы и смотрели с совершенно разных ракурсов, однако оба видели, как тяжело организациям и руководителям подстраиваться под изменчивые обстоятельства. Так мы стали учеными, и целью всей нашей жизни стало понять, почему организации часто останавливаются в своем развитии и как великие руководители могут помочь своим компаниям приспособиться к переменам.

В течение последних 30 лет мы изучаем эту проблему и выслушиваем рассказы менеджеров о трудностях, с которыми они сталкивались. Мы занимаемся этим в ходе программ подготовки руководителей, которые ведем в Стэнфордском и Гарвардском университетах в рамках курса «Управление переменами и обновление организации», и в ходе других подобных программ, проводимых в Европе, Азии, США и на Ближнем Востоке, а также в ходе консультаций, которые мы предоставляем фирмам по всему миру. Чем больше мы наблюдали за компаниями и работали с ними, тем яснее ста-

новилось, что основные проблемы, связанные с обновлением и переменах, — одни и те же для разных отраслей промышленности, компаний, континентов. Проблемы менеджмента, с которыми сталкиваются азиатские сталелитейные предприятия, европейские производители автомобилей, американские производители электроники, британские розничные магазины и, вероятно, российские банки, совпадают в некоторых важных аспектах: всем им необходимо понять, что должны сделать руководители, чтобы их организации смогли конкурировать с другими в давно освоенных сферах бизнеса (где успех зависит от производительности, затрат, уровня обслуживания и качества продукции) и, вместе с тем, рационально используя активы и возможности своих фирм, перейти на новые рынки и внедрить новые технологии (а ведь в этих случаях успех зависит от скорости, гибкости и готовности идти на риск).

15 лет назад, когда мы писали первоначальный вариант книги, фирмы по всему миру имели дело с этими проблемами. Сейчас же, как нам кажется, наступил кризис. Ситуацию обострили непрерывный технический прогресс и создание глобальных рынков, породивших новую конкуренцию. Последние десять лет компании, когда-то великие, терпят крах с пугающей регулярностью. Nokia утратила лидерство на рынке мобильных телефонов и ушла в более узкую нишу, сосредоточившись на телекоммуникационном оборудовании. Blackberry идет ко дну. Hewlett-Packard в упадке. Компания Kodak обанкротилась и распродает свою интеллектуальную собственность. Такие гиганты розничной торговли, как Circuit City, Sears и Peasocks, либо уже закрылись, либо понемногу распродают активы. Известные производители автомобилей — в частности, Saab и Jaguar — проданы либо ликвидированы. Почтенные финансовые организации, в числе которых Royal Bank of Scotland, Mitsubishi Bank, Fortis и Merrill Lynch, проданы или значительно уменьшились в размерах. Когда-то великие авиакомпании — например, JAL и American Airlines — были принуждены к банкротству. В 1959 году крупнейшей корпорацией в США была General Motors. Пятьдесят лет спустя она потеряла более половины своей доли на рынке, была объявлена банкротом, а высшее руководство — уволено.

В приведенных нами примерах важно то, что все это — компании с историей, которые на протяжении долгого времени были

успешны. Но, несмотря на свою историю, им не удалось измениться. Раньше, если фирма была крупной и существовала давно, резонно считалось, что она сможет адаптироваться к новым условиям, пусть и медленно. Фирму защищал ее размер. За последние 15 лет мы, среди прочего, узнали, что размер больше не спасает. В условиях возросшей глобальной конкуренции и стремительного технического прогресса крупные предприятия терпят крах все чаще и чаще. В одном из исследований средняя продолжительность жизни крупных американских компаний (из индекса S&P 500) оценивается всего лишь в 12 лет.

В то время как одни фирмы не смогли приспособиться и поплавились за это, другие перешли на новые рынки и в новые сферы бизнеса. 30 лет назад компания IBM была производителем компьютерного оборудования. Теперь она предоставляет услуги. GKN, британская фирма-производитель запчастей для авиапромышленности с годовым оборотом в 7 млрд долл. США, начиналась 250 лет назад как угольная шахта. Компания Amazon была создана в 1994 году; тогда она занималась продажей книг через Интернет, а сейчас это многоотраслевая компания, продающая все: от электроники до произведений изобразительного искусства и компьютерных услуг. Фирма Kodak в упадке, а ее главный конкурент, FujiFilm, перепрофилировался и стал лидером на рынке оптических приборов, медицинских систем и материалов для них. Все эти истории успеха имеют общую основу: фирмы сумели использовать свои ресурсы, чтобы исследовать новые возможности.

Исходя из нашего опыта, компании, которые смогли приспособиться к новым условиям, отличаются от тех, что не сумели этого сделать, несколькими важными характеристиками. Первая из них — разносторонность руководителей, способных конкурировать как на зрелом, так и на зарождающемся рынке, используя существующие активы фирмы для того, чтобы она могла составить конкуренцию другим и в старом, и в новом рыночном пространстве. Речь идет о лидерах, умеющих выполнять два несовместимых дела одновременно: управлять уже существующим бизнесом, уделяя особое внимание производительности, качеству и обслуживанию, и пробовать новые виды деятельности, в которых ключом к успеху является скорость, гибкость и решимость идти на риск. Вторая немаловажная

характеристика, способствующая процветанию этих фирм, — хорошо развитая корпоративная культура, созвучная политике фирмы и помогающая ей достичь стратегических целей. Это культура, где во главе угла стоят инновации, скорость, готовность к риску и результативность. В таких фирмах культура непосредственно связана с деятельностью, а не с абстрактными словами «ценности» и «подход».

Наша книга подробно описывает, как некоторые предприятия и руководители сумели добиться всего этого, и рассказывает, почему некоторые фирмы оказываются сбитыми с пути собственным успехом. Мы предлагаем схему, которая может помочь руководителям любого организационного уровня решить существующие проблемы, связанные с эффективностью работы, и понять, как следует структурировать предприятие, чтобы достичь успеха в будущем. Основываясь на нашем опыте консультирования, мы показываем, каким образом руководители таких компаний, как IBM и Novartis, использовали эти схемы, чтобы их фирмы добились процветания. В сущности, наша книга — о лидерстве и переменах; о том, как лидерам преуспеть и в ближней, и в дальней перспективе. Эта книга основана на практике и подкреплена исследованиями. Нашей целью было не произвести впечатление на коллег-ученых, а помочь практикующим менеджерам преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются, проводя перемены в организации. Поэтому мы старались обосновать все тезисы реальным опытом руководителей и реальными проблемными ситуациями.

Книга никогда не была бы написана, если бы не бесчисленные руководители, которые не пожалели времени и рассказали нам о своих успехах и неудачах при проведении перемен. Они раз за разом помогали нам разобраться в сложностях перестройки организации, разъясняя, что сработало, а что нет; таким образом мы смогли объединить в темы и паттерны те случаи успехов и неудач, которые нашли свое описание в книге. Мы благодарим всех этих людей за искренность и помощь. Надеемся, что материал, рожденный их стараниями, увеличит их собственные шансы успешно осуществить перемены в компании и поможет будущим руководителям избежать некоторых распространенных ошибок.

Мы хотим выразить особую благодарность Герману Грефу, Валерии Катькало и высшему руководству Сбербанка за поддержку,

оказанную нашей книге. Хорошая новость: Сбербанк — компания с длительной историей успеха (172 года!). Вероятно, плохая новость: как вы увидите из этой книги, именно крупные успешные компании с историей сильнее прочих противятся переменам, и в нынешней конкурентной среде они находятся под угрозой в большей степени, чем прочие. Перед 36 000 менеджеров Сбербанка стоит вопрос: как им согласовать свои действия, чтобы организация достигла целей? Мы надеемся, что эта книга даст необходимое понимание и инструментарий, и когда через 50 лет историки будут рассматривать события прошлого, Сбербанк по-прежнему останется одной из великих компаний, которая сохранила способность развиваться и адаптироваться, а не «когда-то великой» компанией, ныне пришедшей в упадок. Сейчас банк переживает переломный момент своей долгой истории. У него есть возможность, стартовав сегодня с позиции лидера в России, стать одним из величайших банков мира. Случится ли это? В конечном счете все зависит от лидеров организации, от того, смогут ли они согласовать свои усилия ради достижения общей цели.

*Майкл Ташмен  
и Чарльз О'Рэйлли III*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



## ГЛАВА 1

# ТИРАНИЯ УСПЕХА

**В** 1972 г. компании IBM, General Motors и Sears занимали первую, четвертую и шестую позиции соответственно в списке 500 лучших компаний США журнала *Fortune*. В 1983 г. они были названы среди лучших компаний страны. Фактически, по данным исследования 1982 г., IBM была корпорацией № 1. К 1992 г. у каждой из этих компаний возникли серьезные проблемы, и ни одна из них не числилась среди 20 лучших компаний по версии все того же *Fortune*. Только в 1992 г. их убытки в совокупности составили 32,4 млрд долл. Как это могло произойти? Как умные менеджеры, которым платили огромные деньги за то, чтобы они решали проблемы, допустили, чтобы эти крупные и уважаемые корпорации утратили свое конкурентное преимущество?\*

В 1963 г. Томас Уотсон-мл., легендарный глава корпорации IBM и один из лучших топ-менеджеров Америки всех времен, выступал перед магистрами бизнеса в Колумбийском университете. Он сказал, что только 2 из 25 индустриальных корпораций Соединенных Штатов, занимавших лидирующие позиции в 1900 г., сохранили свое положение на рынке. «Такие данные, — продолжал он, — напоминают нам, что... успех, в лучшем случае — это мимолетная удача, постоянно выскальзывающая из рук»\*\*. Почти 30 лет спустя истинность этих слов подтвердила сама корпорация IBM. В середине 1980-х гг. на долю IBM приходилось 40% объема продаж

---

\* См.: ежегодные статьи журнала *Fortune* в рубриках «Самые уважаемые компании Америки» и «Корпоративная репутация».

\*\* См.: Лумис, 1993, с. 36–42.

и 70% прибыли в компьютерной отрасли. Эта компания обладала огромными технологическими, финансовыми, маркетинговыми и человеческими ресурсами. В 1970-х гг. рынок репрографии принадлежал компании Херох, а IBM доминировала на компьютерном рынке. Но с 1986 по 1994 гг. IBM была вынуждена уволить почти 200 000 сотрудников. Она недополучила 14 млрд долл. прибыли от продажи компьютеров и только в 1993 г. сообщила об убытках в размере 8,1 млрд долл.\*

В 1980-х гг. деловая пресса взалел писала о чудесах менеджмента таких компаний, как Toyota, Apple и People Express. Сегодня People Express уже нет с нами, Apple стала тенью своего бывшего величия, а европейские производители автомобилей, например Mercedes, равняются не на Toyota, а на Ford. В 1980-х менеджеры с энтузиазмом внедряли такие методы, как кружки качества, система управления запасами «точно вовремя» и бережливое производство. Сегодня мы читаем о неудачах всеобщего менеджмента на основе качества (TQM) и об опасностях реинжиниринга, лишаящего компании «подкожного жира». Сегодня деловые и научные издания пишут об успехах ABB, GE и Microsoft. Если история действительно повторяется, то через десять лет мы будем читать о том, что эти компании испытывают серьезные трудности\*\*.

Такой алгоритм — неудача вслед за успехом, инерция вслед за инновациями — можно наблюдать в самых разных компаниях и отраслях в самые разные периоды. Этот феномен нельзя назвать американским, европейским или азиатским — это «универсальная» болезнь, и она может поразить менеджеров на любом уровне организации. Будь то упадок американских гигантов — Singer Sewing Machines, International Harvester или Western Union (когда-то самая успешная технологическая компания в мире) — или нынешние проблемы таких компаний, как Philips, Nissan или Fiat, урок ясен: успех длится недолго.

Но успех не должен мешать компании развиваться. Самые успешные компании способны получать краткосрочные преимущества как раз тогда, когда они создают организационные воз-

---

\* См.: Сейджер, 1995b, с. 116–120; и Шерман, 1994.

\*\* См.: Абрахамсон, 1996.

возможности для долгосрочного стратегического обновления. Они трансформируются посредством проактивных инноваций и стратегических изменений. Проактивные компании способны переносить сегодняшний успех в будущее, задавая темп инноваций в своих отраслях\*.

Чтобы добиться успеха — и сегодня, и в будущем — руководителю нужно научиться играть в две разные игры одновременно. Во-первых, ему нужно непрерывно поддерживать конкурентное преимущество компании в ближайшей перспективе, а для этого нужно добиваться соответствия стратегии, структуры, штата, производственной культуры и процессов. Эта игра эффективности требует хорошего знания основ бизнеса. Но одна только эффективность не гарантирует долгосрочного успеха. Фактически сегодняшний успех может привести к неудаче завтра. Чтобы успех был стабильным, руководителю нужно освоить и другую игру: понять, как и когда инициировать революционные инновации и, в свою очередь, революционные организационные изменения.

Чтобы обновить организацию, нужно понимать динамику инноваций и организационных изменений и уметь ею управлять. Хорошие менеджеры способны одновременно держать в поле зрения и сегодняшние, и завтрашние задачи. Способность играть в обе игры одновременно крайне важна для долгосрочного выживания и успеха компании. Инструменты, помогающие в этом, просты и понятны, менеджеры используют их на протяжении уже многих лет. Эти инструменты помогают руководителю становиться архитектором своей организации, постоянно управляя контекстом, в котором действуют сотрудники его компании. Они также помогают руководителю лучше понять динамику инноваций и организационных изменений.

---

\* Наши доводы основаны на исследованиях в области инноваций и перемен, включая исследования Бергельмана 1991; Кристенсена и Бауэра 1996; Айзенхардта и Табрици 1995; Фостера 1985; Хендерсона, издание готовится к выпуску; Херста 1995; Янсити и Кларка 1994; Леонарда-Бартон 1995; Мороуна 1993; Надлера и Ташмена, издание готовится к выпуску; Аттербека 1994; и Ван де Вена, Энгела и Пула 1989.

## ТИРАНИЯ УСПЕХА: ИЗВЕЧНАЯ ПРОБЛЕМА

Видя необходимость введения изменений в сфере конкуренции, технологий и рынков, менеджеры часто думают, что их предшественники никогда не сталкивались с такими проблемами. Они и правы, и неправы. Правда заключается в том, что рынки и технологии меняются часто новыми и непредсказуемыми способами, но фундаментальная динамика этих изменений в значительной степени остается такой же — в разных отраслях, в разных странах и в разные времена. Специфика конкурентной среды может быть уникальной, но результаты этой динамики для менеджеров и организаций одни и те же.

Давайте начнем наше исследование динамики инноваций и изменений в организации не с новейших технологических отраслей 1990-х гг., а вернувшись на 100 лет назад, к одному из самых первых описанных в истории примеров того, как могут реагировать руководители организации на инновации и изменения. Читая следующие абзацы, представьте себе, как эта история могла бы разворачиваться в вашей организации сегодня.

Элтинг Морисон не был ни менеджером, ни преподавателем менеджмента. Он был историком технологий\*. Он вообще не интересовался бизнесом. Но его подробный отчет о том, как американский флот взял на вооружение довольно простые инновации, мог бы стать притчей о судьбе инноваций во многих современных организациях. Морисон пишет о том, как на рубеже веков американский флот принял на вооружение новый метод обстрела вражеских судов — непрерывный прицельный орудийный огонь. Эта инновация позволила военно-морским судам гораздо эффективнее решить одну из самых важных задач: точно поражать корабли противника. Тем не менее путь этой инновации был непростым.

В 1898 г. орудийный огонь на море не отличался точностью. В одном исследовании Главное управление вооружения ВМС США (группа исследований и разработок военно-морского флота) обнаружило, что из 9500 сделанных выстрелов в цель попал только 121! Вести огонь из орудий, закрепленных на палубе постоянно движущегося судна, по другому движущемуся судну — нелегкая задача.

---

\* В качестве источника использован труд Морисона, 1966.

Но американский флот был очень успешен. Он только что помог США выиграть войну с Испанией, и любые сравнения в точности обстрела показывали, что американский флот на голову выше флотов других стран. На любые заявления о «неточности» стрельбы можно было ответить, что американский флот — лучший в мире.

Неточность стрельбы считалась просто естественным следствием сложности военных действий на море. Так было до тех пор, пока адмирал британского флота Перси Скотт не обратил внимание на то, что один канонир на его судне ведет огонь гораздо точнее, чем другие. Скотт стал наблюдать за ним и увидел, что этот канонир, наводя орудие на цель, неосознанно учитывает и использует качку и движение судна. Адмирал поставил орудия на подъемные механизмы, позволявшие корректировать прицел, и добавил оптический прицел. Новый метод (орудия и дополнительные системы) повысил точность поражения цели на судне Скотта более чем на 3000%.

По натуре адмирал Скотт не был ни сторонником инноваций, ни изобретателем. Он модернизировал свой корабль, но не стремился убедить в эффективности нового метода других офицеров британского флота. Однако Скотт рассказал об инновации молодому офицеру американского военно-морского флота, лейтенанту Симсу. Симс служил на борту американского судна, которое патрулировало воды Южно-Китайского моря, как и судно Скотта. Добросовестный молодой офицер, Симс заинтересовался методом, который мог бы позволить увеличить точность канониров его корабля. Он быстро понял, что новый подход Скотта может оказаться очень полезным американскому флоту. Кто бы стал возражать против 3000%-ного увеличения точности орудийного огня? Он начал собирать данные в пользу инновации, доказывавшие ее эффективность. Затем Симс изложил собранные данные в отчете и отправил его копии в Министерство армии (сухопутных войск) и в Главное управление вооружения ВМС США в Вашингтоне. Он ожидал быстрого и положительного ответа.

Но был разочарован. Симс ждал, но ответ так и не пришел. По сути, реакция министерства и Главного управления вооружения ВМС США означала, что новый продукт Симса их не интересует. Они просто проигнорировали его отчеты. Действительно, что может знать об артиллерийском деле младший лейтенант, находящийся в 7500

милях от штаба, где работают эксперты и офицеры высшего ранга? Но Симс не сдавался. Он продолжал собирать данные и отправил еще несколько отчетов в Главное управление вооружения ВМС США и представителям армейского сообщества в Вашингтоне. Он считал, что любой разумный человек должен увидеть преимущества непрерывного прицельного орудийного огня. Он считал, что технологи Главного управления вооружения должны среагировать на собранные им данные, и отправил им еще несколько отчетов, подтверждающих эффективность инновации. Его отчеты снова были проигнорированы.

Но Симс лишь удвоил усилия. Тон его отчетов становился все более резким. Он начал распространять их среди других офицеров-артиллеристов. Скоро он стал настолько неудобной фигурой, что его уже нельзя было игнорировать. Слишком многие узнали о его диковинных предложениях. Главному управлению вооружения пришлось ему ответить. Ответ был таким: новый метод не даст того эффекта, о котором говорит Симс, а кроме того, у американского флота нет никаких проблем с точностью стрельбы. У него лучшие технологии в мире, и недавно он доказал это, выиграв войну. Если и есть какие-то проблемы, то они связаны с канонирами и их обучением, а не с самими орудиями.

Этот ответ привел Симса в ярость, и он пошел на открытый конфликт: отправлял в министерство и в Главное управление вооружения все новые и новые отчеты с новыми данными и не стеснялся при этом в выражениях. Конфликт стал достоянием общественности, и Главное управление вооружения было вынуждено проверить выкладки Симса относительно непрерывного прицельного орудийного огня. Оно провело эксперимент, в ходе которого использовались орудия, неподвижно закрепленные на земле. При этом не учитывалась морская качка, и результаты поэтому «доказали», что непрерывный прицельный орудийный огонь, как с самого начала утверждали министерство и Главное управление вооружения, не дает никаких преимуществ. В результате между Симсом, министерством и Главным управлением вооружения артиллерии разгорелся еще более острый конфликт.

К этому времени карьера Симса была закончена. Он бросил вызов самым высоким авторитетам флота, поставил под сомнение их мотивы и компетентность и впал в немилость. Наконец, он описал всю ситуацию и отправил отчет лично президенту Соеди-

ненных Штатов Америки, Теодору Рузвельту. Как ни странно, президент, бывший военный и бывший министр ВМС, прочел отчет Симса и оценил потенциал нового подхода. Вопреки традициям флота и его иерархии, он пригласил Симса в Вашингтон и предложил ему должность инспектора по учебным стрельбам. Рузвельт приказал ввести метод непрерывного прицельного оружейного огня на всех судах флота и поручил Симсу руководить этим процессом.

Важно отметить, что эта инновация была реализована исключительно по той причине, что ее сторонник был готов пожертвовать ради нее своей карьерой. Она была реализована вопреки своей эффективности. И сопротивлялись ее внедрению как раз те, кто, на первый взгляд, должен был бы лучше всех понимать ее преимущества. Наконец, она была реализована лишь потому, что глава организации, по каким-то неясным причинам, нашел время, чтобы лично прочесть отчет, и был готов не послушаться своих советников. Конечно, это не лучший способ вводить инновации в организации. Но этот пример прекрасно иллюстрирует, почему внедрение инноваций и изменений может быть такой трудной задачей.

Мы обсуждали историю Симса с менеджерами из Азии, Европы и обеих Америк и обнаружили, что сегодня в их организациях та же самая динамика и те же самые проблемы. К сожалению, и реакция организаций на инновации и изменения остается такой же.

## **УРОКИ ПРОШЛОГО**

Прежде чем мы рассмотрим уроки, которые может извлечь организация из истории Морисона, нужно понять, почему такой важный и полезный для флота продукт вызвал столь сильное противодействие. Сопротивление было настолько значительным, что Морисон назвал его «динамичным консерватизмом», описывая активные усилия флотской верхушки по сохранению статус-кво. Морисон предлагал несколько причин. Во-первых, Симс был инакомыслящим. Он был офицером низшего ранга и находился на периферии организации (буквально за 7500 миль от центрального офиса). При этом он был нетерпим к бюрократии и иерархии; он не вписывался в культуру и традиции флота, где ценились лояльность и повиновение. Симс не вызывал доверия и не смог заручиться поддержкой

более влиятельных офицеров. Поэтому его стали считать просто «сумасбродным выскочкой» и «фальсификатором доказательств».

Во-вторых, метод непрерывного прицельного орудийного огня вызвал сопротивление, потому что он не решал никаких насущных проблем организации (по мнению руководства военно-морского флота). Кроме того, флот недавно столкнулся с серией других технических изменений, в том числе с изобретением паровых турбин и электродвигателей. Славная история, недавние успехи, отсутствие очевидных проблем с точностью орудийного огня, репутация лучшего флота в мире и наличие других, более важных перемен — все это, вместе взятое, играло против Симса и его инновации.

В-третьих, во флоте, как в организации, была мощная и консервативная культура, где ценились личная смелость и готовность сражаться с врагом до последней капли крови. Если бы метод непрерывного прицельного орудийного огня был взят на вооружение, то военно-морской бой стал бы вестись на расстоянии, без непосредственного контакта с врагом. Эта инновация изменила бы всю стратегию и тактику военных действий на море. Ценности военно-морского флота потеряли бы свою важность.

В-четвертых, если бы новый метод был принят, опыт простого артиллерийского офицера скомпрометировал бы всю действующую систему навигации и, в свою очередь, роль капитана и его команды. Капитану и шкиперу оставалось бы только вывести корабль на позицию, где канониры могли бы видеть цель. Искусство навигации и храбрость, те самые умения, которые обеспечивали успех во флоте, стали бы никому не нужны.

Наконец, Главное управление вооружения ВМС США было официальным экспертным органом, и только оно имело право оценивать технологии артиллерийского дела. Оно также гордилось своей компетентностью, но не находилось в прямом контакте со своими «клиентами». Чтобы принять новый метод, особенно позволяющий кардинально увеличить точность огня, флот должен был бы признать, что Главное управление вооружения не настолько компетентно, как ему хотелось бы думать. Данные о новом продукте поступили от офицера низшего ранга, и это было не только нетрадиционно, но и вдвойне оскорбительно. Новый метод был изобретен не «по заказу» флота. Поэтому, по логике Главного управления вооружения, он просто не мог быть эффективным.



Флот, как исторически успешная организация, создал структуры, систему, культуру и стиль лидерства, которые соответствовали друг другу. Члены этого сообщества на опыте проверили, что приносит успех, и были уверены в том, что они знают, что важно и оправданно. Простое введение на первый взгляд важной инновации нарушило бы это соответствие. Поэтому она и была встречена сопротивлением и инерцией — не потому, что «менеджеры» были упрямыми или глупыми, но потому, что они были продуктом определенной культуры и достигли успеха в ее рамках. Симс и его инновации угрожали изменить статус-кво организации. Этот синдром успеха, активное сопротивление инновациям и изменениям, заманил американский флот в ловушку его выдающегося прошлого.

Морисон использует этот пример для подтверждения своей основной гипотезы — гипотезы, которой посвящена и наша книга. Он предполагает, что из-за «ограниченной идентификации» (внимания к продукту, а не к процессу) успешные организации динамически консервативны; они активно пытаются сохранить свои основные компетенции. Из-за такого консерватизма успешной организации или системе иногда очень сложно трансформироваться. В примере Морисона реформы были введены благодаря вмешательству «постороннего игрока» — президента страны, и благодаря тому, что главный герой, Симс, нарушил нормы и правила существующей культуры.

Проблемы ограниченной идентификации и динамического консерватизма актуальны и сегодня не только в американском флоте, но и в большинстве успешных компаний. Как это ни парадоксально, история компании и ее текущая стратегия, структура, штат и производственная культура зачастую как раз и препятствуют инновациям и адаптивным изменениям. И американскому флоту на рубеже веков, и современным менеджерам нужно согласовать стратегию, структуру, штат и производственную культуру, чтобы выиграть войну сегодня, и необходимость введения периодических революционных изменений, которых потребует война завтра. Если сделать это не вовремя, то, как мы скоро увидим, риск потерпеть неудачу повышается. Если же этого вовсе не сделать, неудачи не избежать.

## УРОКИ ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Прежде чем оставить XIX в., давайте рассмотрим еще несколько уроков истории Симса, которые и сегодня актуальны для менеджеров:

1. 3000%-ное увеличение точности не было результатом фундаментальных исследований или новой технологии. Скорее, эта революционная инновация возникла на основании творческого использования уже существующих технологий. Новым было их сочетание, возникшее на практике, а не в теории, и позволившее в значительной степени повысить эффективность.
2. Метод непрерывного прицельного орудийного огня возник благодаря тому, что произошло случайное событие, которое увидел любознательный менеджер, готовый к экспериментам. На корабле, которым командовал адмирал Скотт, канониры не стеснялись экспериментировать. В ходе этих экспериментов, проб и ошибок Скотт и увидел нечто, что помогло ему создать новый метод. На корабле Скотта была независимая культура, в которой отсутствовала жесткая иерархия, и приветствовались инновации и изменения.
3. До тех пор пока результаты соответствуют ожиданиям, успешная система активно стремится сохранить стабильность. Менеджеры успешных организаций изучают, какие методы работают лучше всего, и включают их в формальные и неформальные структуры и процессы компании. Чтобы эти методы были эффективными, часто нужны однородность и согласованность. Но, если акцент при этом делается на «сегодня» и «вчера», организация рискует оказаться в ловушке. Говорят, генерал всегда должен быть готов к последней битве. Менеджеры зачастую лучше всего готовы конкурировать на вчерашних рынках.

Во избежание тирании успеха менеджеру иногда нужно сделать паузу как раз в период успеха. Симс пытался сделать это, собирая данные, но интерпретация фактов часто зависит от исторического и политического контекста. В отсут-

ствие кризиса увеличение точности не считалось достаточно веской причиной для того, чтобы преодолеть инерцию. Но если бы флот терял корабли вследствие вражеского оружейного огня, реакция организации на появление оружия, которое увеличивало точность на 3000%, была бы совсем другой. Если у успешной организации нет проблем, ее поражает гордыня, и она становится уязвимой.

4. Также стоит отметить, что причины сопротивления, с которыми столкнулся Симс, были системными. Это сопротивление было связано не с каким-то одним человеком и не с небольшой группой людей, настроенных против изменений. Угрозе инновации сопротивлялись сама структура флота, его культура, традиции, процессы и люди. Карьера офицеров была основана на подчинении, уважении авторитетов и морской традиции; в этой культуре Симс был инородным телом. Лидеры флота добились своего положения в старой системе и посвятили ей всю свою жизнь. Но чтобы заручиться поддержкой во внедрении инноваций и успешно проводить изменения, менеджерам нужны методы объективной диагностики причин сопротивления в отношении внедрения инноваций и изменений в масштабах всей системы.
5. Инновации и изменения в масштабах всей организации были введены благодаря вмешательству главы организации (президента США). Как мы скоро увидим, сталкиваясь с революционными изменениями, 90% организаций, которым удается успешно с ними справиться, делают это под руководством новой команды топ-менеджмента. В недавнем исследовании компании McKinsey & Company, посвященном 85 крупным компаниям, переживающим трудности, было выявлено, что для возврата на прежние позиции компании пришлось сменить две трети руководящего состава\*. Руководство компании редко способно на революцию. Однако в самых успешных компаниях именно высшее руководство инициирует изменения. Эти результаты подчеркивают важность умения

---

\* См.: Люблин и Маркелс, 1995, с. 131.

управлять как эволюционными, так и революционными инновациями и организационными изменениями.

6. Руководителю нужно помнить, что изменения могут вызвать сопротивление, но при этом важно ценить существенные преимущества, которые дает стабильная, устойчивая, надежная организация. Порядок, стабильность и дисциплина всегда помогают выигрывать — и на войне, и в бизнесе. Флот, в котором слишком много таких офицеров, как Симс, был бы неуправляемым и не мог бы действовать эффективно. Изменения могут парализовать организацию. Руководство часто буквально заваливают новаторскими идеями по трансформированию организации. Но, как все мы знаем, из ста «новаторов» только десять предлагают что-то действительно полезное. Остальные 90 могут оказаться просто «сумасбродными выскочками», как когда-то считали Симса. К сожалению, руководство не всегда может вовремя выяснить, кто действительно новатор, а кто просто болтун. Поэтому у успешных организаций есть серьезные основания для того, чтобы защищаться от таких, как Симс. Динамичный консерватизм важен. Как и способность учиться путем проб и ошибок, в процессе которого и рождаются инновации.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ИЗМЕНЕНИЮ И ОБНОВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

Уроки, на которые указывает Морисон — элемент гораздо более обширного феномена. Современные менеджеры сталкиваются с теми же проблемами, что и лейтенант Симс сто лет назад. Давайте рассмотрим список отраслей производства товаров и оказания услуг, перечисленных в таблице 1.1. Есть ли между ними что-то общее? На первый взгляд, не слишком много. Чем финансовые услуги похожи на спортивное оборудование? Но есть один тревожный вопрос, характерный для всех этих отраслей. В каждой из них ведущие компании, сталкиваясь с необходимостью быстрых изменений, теряли свои позиции. Производство часов, автомобилей, мотоциклов, шин, спортивной обуви; банки, авиалинии и финансовые компании — во всех этих сферах конкуренция быстро перемеща-

ется с местного уровня на международный; длительность цикла разработки продукта стремительно сокращается; качество, системы поставок и сервиса, как и инновации, стали ключевыми конкурентными требованиями. Кроме того, в самых разных отраслях победители слишком часто становятся проигравшими, когда меняются условия товарного класса. Руководителей, которым не удастся справиться с новыми условиями конкуренции, намного больше, чем тех, кому это удастся (см. таблицу 1.2).

Такие неудачи случаются не только в отраслях, переживающих упадок, когда компания использует стратегию выхода с рынка; напротив, во всех этих примерах товарный класс продуктов трансформируется, а возможности рынка расширяются. Кроме того, компании, переживающие трудности, не испытывают недостатка в передовых технологиях. Часто инновации, созданные в компании, как и непрерывный прицельный оружейный огонь, не находят применения. Основная причина этих организационных неудач — неспособность высшего руководства управлять инновациями и изменениями. Но организационная инерция не должна делать успешную организацию заложницей ее прошлого. Историй долго-

**Таблица 1.1.** Отрасли производства товаров и оказания услуг, в которых ведущие компании быстро потеряли позиции на рынке

Часы	Кухонные комбайны
Автомобили	Микроволновые печи
Фотоаппараты	Спортивное оборудование
Стереосистемы	Полупроводники
Медицинское оборудование	Промышленные роботы
Цветные телевизоры	Станки
Ручной инструмент	Оптическое оборудование
Шины	Консалтинговые услуги
Электродвигатели	Компьютерная техника
Фотокопирующие устройства	Текстиль
Судостроение	Авиакомпании
Программное обеспечение	Финансовые услуги

срочного успеха много: достаточно вспомнить GE Medical Systems, Intel, Microsoft, Ericsson Radio, Alcoa, Ciba Vision, Hewlett-Packard Printers и BOC Gases. Все эти компании проактивно двигались от сегодняшних успехов к завтрашним благодаря внедрению инноваций и проведению изменений.

Этот парадоксальный сценарий, когда победители превращаются в проигравших, а компании теряют свое инновационное преимущество, можно наблюдать по всему миру. Американские компании IBM, Apple и General Motors, французская Michelin, голландская Philips, британские EMI и British Gas, японская Mazda — все эти уважаемые компании стали жертвами своих прошлых успехов. И это произошло в результате действий руководства и организационных процессов в ситуации резких перемен, а не каких-то таинственных факторов рыночного спроса или государственной политики. Руководство принимает решения, которые приводят к успеху или неудаче. И именно руководство может противостоять тирании успеха.

**Таблица 1.2.** Тирания успеха: прибыльные производящие компании, ставшие жертвами собственного успеха

ICI (химикаты)	SSIH (часы)
IBM (персональные компьютеры)	Oticon (слуховые аппараты)
Kodak (фотография)	Bank of America (финансовые услуги)
Sears (розничные продажи)	Goodyear (шины)
General Motors (автомобили)	Polaroid (фотография)
Ampex (видеомагнитофоны)	Bausch and Lomb (оптика)
Winchester (жесткие диски)	Smith-Corona (пишущие машинки)
U. S. Steel (сталь)	Fuji Xerox (копировальные устройства)
Syntex (фармацевтические препараты)	Zenith (телевизоры)
Philips (электроника)	EMI (компьютерные томографы)
Volkswagen (автомобили)	Harley-Davidson (мотоциклы)

В разных странах и разных отраслях существуют одни и те же принципы, которые отличают прибыльные компании от убыточных. Чтобы понять этот феномен, нужно знать, как технический прогресс влияет на циклы инноваций, как возникают промышлен-

ные стандарты; нужно понимать, что периодические изменения в технологиях требуют соответствующих изменений в методах менеджмента и организации, а организационная культура может помочь или помешать организации адекватно отреагировать на эти изменения. Чтобы компания не оказалась в ловушке успеха, ее руководство должно понимать опасность этой динамики.

Но долгосрочная конкурентоспособность требует намного большего, чем просто понимания процесса стратегических изменений. Руководителю также нужно понимать, что успех — это палка о двух концах; а краткосрочная эффективность может привести к неудачам в будущем, не позволяя организации адаптироваться к переменам в долгосрочной перспективе. Гибкость, скорость, инновации и быстрое реагирование крайне важны. Но не менее важны такие качества, как последовательность, надежность и эффективность. В первом случае организация не сможет использовать весь потенциал своих ранних инноваций. Во втором — компания неизбежно столкнется с сопротивлением и инерцией. Успех в долгосрочной перспективе зависит от навыка использовать и инновации, и эффективность.

Руководителям бросили вызов, и он пугает. Для долгосрочного успеха организации нужны потоки инноваций — систематическая разработка новых типов инноваций в течение длительного времени. Такие *потоки инноваций* противостоят силам инерции. Учитывая эти противоположно направленные силы — стремление к изменениям и стремление к стабильности, руководителю нужно создать универсальную организацию — организацию, поддерживающую одновременно и стабильность, и постепенные изменения, эксперименты и скачкообразные перемены. В самых успешных компаниях руководители поощряют полную согласованность между стратегией, структурой, штатом и производственной культурой, которая обеспечивает текущий успех, но при этом периодически инициируют революционные изменения ради обновления в перспективе. Универсальные организации умеют создавать условия, позволяющие им преуспевать и сегодня, и завтра.

Сегодня организациям, точно так же, как и американскому флоту на рубеже веков, следует обращать внимание на пробелы в эффективности и упущенные возможности, сопротивление из-

менениям, организационную инерцию и постепенные инновации в противовес инновациям-прорывам. От менеджеров требуется не только эффективность, но также гибкость и инновации. Сегодня им нужно справляться со всем этим лучше, чем это делал американский флот в начале века. В этой книге мы предлагаем менеджерам интегрированный набор проверенных инструментов, позволяющих лучше понимать, что такое потоки инноваций и организационная динамика, и лучше управлять ими. Мы не даем простые ответы, мы описываем проверенный практикой процесс, который поможет выбрать самый адекватный стиль лидерства, а также создать команды и организации, способные проводить изменения и обновления с использованием потоков инноваций.

Наша книга о том, как справиться с требованиями сегодняшнего дня и при этом не упустить завтрашние возможности. Для долгосрочного успеха нужно и то и другое. Во второй главе мы покажем, насколько глубокими и глобальными стали сегодня проблемы инноваций и обновления в организациях. В главах 3, 4, 5 и 6 мы сосредоточимся на том, что нужно для сегодняшнего успеха: создание структуры, компетенции и, в особенности, культуры организации, которая помогала бы опередить сегодняшних конкурентов. В третьей главе мы поговорим о стратегии, целях и концепции развития, а также о пробелах в эффективности и упущенных возможностях. В четвертой главе представлен подход к решению проблем на основании согласованности — проверенный практикой метод, позволяющий найти причины сегодняшних пробелов в эффективности и упущенных возможностей. Главы 5 и 6 посвящены культуре организации — очень важному элементу нашей теории.

В седьмой и восьмой главах мы обсудим, что такое потоки инноваций, и покажем, почему скачкообразные организационные изменения — хороший способ обновления компании. В седьмой главе мы поговорим о технологических циклах, о том, зачем нужны потоки инноваций, и о методах создания универсальных организаций, а в восьмой главе сосредоточимся на том, как сделать это на практике: на роли менеджеров и их команд в проведении организационных изменений, связанных с потоками инноваций. В девятой главе мы подведем итог основным идеям о том, как победить с помощью инноваций.



## ГЛАВА 2

# УНИВЕРСАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ЭВОЛЮЦИОННЫЕ И РЕВОЛЮЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

**В** середине 1950-х гг. объем рынка электронно-лучевых трубок составлял около 700 млн долл. По тем временам лидерами в сфере передовой технологии производства электронно-лучевых трубок были такие технологические гиганты, как RCA, Sylvania, Raytheon и Westinghouse. Но с 1955 по 1982 гг. ситуация кардинально изменилась. В отрасли произошел настоящий переворот, связанный с изобретением транзистора. К 1965 г. на рынке появились новые серьезные игроки — Motorola и Texas Instruments, а Sylvania и RCA начали терять свои позиции. На протяжении последующих 20 лет на рынок вышли новые лидеры — Intel, Toshiba и Hitachi, а Sylvania и RCA вышли из данной категории продукта (см. таблицу 2.1).

Что же случилось с такими компаниями, как RCA? RCA успешно начала переход от электронно-лучевых трубок к транзисторам. Но внутри компании велись жаркие споры о том, нужно ли ей выходить на рынок транзисторов, рискуя при этом разрушить прибыльный бизнес электронно-лучевых трубок. Некоторые разумно утверждали, что рынок транзисторов только начал фор-

мироваться, и никто не знает, какую прибыль может принести новый продукт. Другие считали, что опасно игнорировать новую технологию. Но даже если бы RCA решила выйти на рынок транзисторов, ей нужно было бы сначала решить сложные организационные проблемы. Сможет ли компания развивать обе технологии одновременно? Кому должно подчиняться подразделение по производству транзисторов — руководителю группы электроники и прежнему менеджеру, занимающемуся производством электронно-лучевых трубок? Располагая огромными маркетинговыми, финансовыми и технологическими ресурсами, RCA решила выйти на рынок транзисторов. Но при этом у нее не было четкой стратегии и понимания культурных различий между рынком транзисторов и рынком электронно-лучевых трубок. В итоге у RCA ничего не получилось.

**Таблица 2.1.** Полупроводниковая промышленность, 1955–1995 гг.

1955 (электронно-лучевые трубки)	1955 (транзисторы)	1965 (полупроводники)	1975 (интегральные схемы)	1982 (СБИС)	1995 (субмикронь)
RCA	Hughes	TI	TI	Motorola	Intel
Sylvania	Transitron	Fairchild	Fairchild	TI	NEC
General Electric	Philco	Motorola	National	NEC	Toshiba
Raytheon	Sylvania	GI	Intel	Hitachi	Hitachi
Westinghouse	Texas Instruments	GE	Motorola	National	Motorola
Amperex	GE	RCA	Rockwell	Toshiba	Samsung
National Video	RCA	Sprague	GI	Intel	TI
Rawland	Westinghouse	Philco	RCA	Philips	Fujitsu
Eimac	Motorola	Transitron	Philips	Fujitsu	Mitsubishi
Lansdale	Clevite	Raytheon	AMD	Fairchild	Philips

Источник: Ричард Н. Фостер «Инновация: преимущество нападающего» (Нью-Йорк, Саммит, 1996 г.), с. 133. Данные приведены с разрешения издательства книги «Инновация» Ричарда Фостера Simon & Schuster. Авторское право © 1996 McKinsey & Co., Inc.

Ричард Фостер, директор компании McKinsey & Company, отмечает: «Если в 1955 г. на рынке электронно-лучевых трубок было десять компаний-лидеров, то в 1975 г. их осталось только две. Остальные компании потерпели неудачу по трем причинам. Во-первых, нежелание инвестировать в новую технологию. Во-вторых, инвестиции не в те технологии. В-третьих, культура. Эти компании оказались неспособны играть в две игры сразу: удерживать свои позиции в сфере устаревающих технологий и эффективно развивать новые»\*. Intel и Motorola не были обременены внутренними конфликтами и инерцией, и по мере роста им было легче обновляться. А такие компании, как RCA, не смогли согласовать разные технологические подходы и оказались в ловушке прошлых успехов.

Теперь давайте рассмотрим другой пример — историю японского производителя часов, компании Hattori-Seiko. В 1960-х гг. Seiko была ведущим японским производителем часов, но тогда японские компании занимали весьма скромные позиции на международном рынке часов (см. таблицу 2.2). В стремлении стать мировым лидером в этой сфере, активно экспериментируя с альтернативными технологиями (кварцевые, механические и камертонные часы), команда высшего руководства Seiko решила пойти на большой риск. Компания, раньше производившая только механические часы, стала делать еще и кварцевые. Такой переход в категорию дешевых и качественных продуктов привел к изменению стратегии оптовых продаж Seiko, и, в свою очередь, на всем мировом рынке часов. И кварцевые, и камертонные часы изобрели швейцарцы, но они предпочитали вкладывать капитал в производство механических часов. В итоге, кварцевые часы завоевали рынок и стали стандартом отрасли. Seiko и другие японские компании процветали, а у швейцарских компаний возникли серьезные проблемы (см. таблицу 2.2). В 1980 г. компания SSIH, крупнейший швейцарский производитель часов, уже была вдвое меньше, чем Seiko. SSIH и Asuag, две крупнейшие швейцарские компании, вскоре обанкротились, были выкуплены швейцарскими банками, и Николас Хайек преобразовал их в SMH. Только после этого швейцарские компании стали понемногу возвращать себе былые позиции\*\*.

---

\* См.: Фостер, 1986.

\*\* Подробнее об индустрии производства часов — см.: Глассмайер, 1991; Ландес, 1983; и Тейлор, 1993.

**Таблица 2.2.** Мировой рынок часов

а) Количество компаний и сотрудников в швейцарской часовой промышленности, 1950–1985 гг.

	Количество компаний	Количество сотрудников
1945	2 500	80 000
1950	1 863	60 239
1955	2 316	70 026
1960	2 167	74 216
1965	1 927	83 922
1970	1 618	89 448
1975	1 169	62 567
1976	1 083	55 182
1977	1 021	54 825
1978	979	52 669
1979	867	46 716
1980	861	46 998
1982	730	38 200
1985	600	32 000

*Источник:* из книги М. Портер и Е. Хофф «Хаттори Сейко и мировой рынок часов в 1980 году». Case 9-385-3000. Бостон: Гарвардская школа бизнеса, 1985. Авторское право © 1985 President and Fellows of Harvard College. Данные приведены с соответствующего разрешения.

б) Экспорт запасных частей для часов и готовых часов, 1951–1980 гг. (тысячи единиц)

	Япония	Швейцария
1951	31	33 549
1955	19	33 742
1960	145	40 981
1965	4 860	53 164
1970	11 399	71 437
1975	17 017	65 798
1980*	68 300	50 986

\* Включая запасные части [21].

*Источник:* из книги Эми Гласмейер «Технологическая неоднородность и гибкие сети производственного предприятия: история швейцарской промышленности на мировом рынке часов». «Политика исследований», 20, 1991, с разрешения Elsevier Science-NL, Sara Burgerhartstraat 25, 1055 KV Amsterdam, The Netherlands.

## МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В организациях работает множество умных людей под руководством умных профессиональных менеджеров. Почему же тогда успешным организациям так трудно даются инновации и изменения? И почему в разных отраслях и в разные времена так часто действует алгоритм «успех — неудача»? Как менеджеру понять, какие изменения необходимы на данном этапе — эволюционные или революционные?

Примеры RCA и Seiko иллюстрируют модель эволюции организаций: длительный период постепенных изменений, за которыми следует революция или резкие, скачкообразные перемены. Такие скачки в развитии организации возникают либо в результате кризиса эффективности, либо из-за появления новых технологий, новых конкурентов или новых требований законодательства. Менее успешные компании (например, SSIH и RCA) просто пассивно реагируют на такие изменения, а более успешные заранее начинают создавать инновации, способные изменить рынок (например, Seiko)\*.

## ЭВОЛЮЦИОННЫЙ РОСТ

Традиционно, согласно теории биологической эволюции, процесс адаптации происходит постепенно, в течение длительного времени. Считается, что механизмами этого процесса являются изменчивость, отбор и сохранение признаков. Изменчивость у представителей того или иного вида возникает естественно в цепи поколений. Те изменения, которые лучше всего соответствуют условиям окружающей среды, со временем позволяют представителям того или иного вида выживать и размножаться\*\*. Например, если бы

---

\* Подробнее о реагировании ведущих компаний на технологические изменения — см.: Купер и Смит, 1992, с. 92–120.

Модели производственной эволюции подробно описаны в книгах Лоуренса и Дайера, 1983; Мейера, Брукса и Гоес, 1990; Миллера, 1990, 1994; Миллера и Фрайсена, 1984; Ташмена, Ньюмена и Романелли, 1986; и Ван де Вена и Грацмана, издание готовится к выпуску.

\*\* См.: Гулд, 1987a, 1987b.

климат на Земле стал более холодным и более снежным, то больше шансов на выживание было бы у животных с густой белой шерстью. Такие изменения климата повлияли бы и на растительность, поэтому проще было бы выжить животным с длинной шеей или сильным клювом. В процессе изменений животному и растительному миру приходится адаптироваться и приспосабливаться к новым условиям, при этом признаки такой адаптации сохраняются у представителей следующих поколений. Окружающая среда постепенно меняется, и виды животных и растений медленно приспосабливаются к этим изменениям.

Но в этой теории не рассматривается самый важный вопрос: что бы произошло, если бы окружающая среда менялась не постепенно, а скачкообразно? Как насчет резких изменений температуры? А что будет, если пищи вдруг станет намного больше или намного меньше? В таких условиях постепенные, медленные изменения стали бы гарантией вымирания. Попытки понять, что происходит в ситуации скачкообразных изменений, привели к появлению другой версии теории Дарвина — к теории «прерывистого равновесия». Согласно этой теории, длительные периоды постепенных изменений периодически чередуются с более короткими этапами бурных перемен. Выжили в процессе естественного отбора те виды животных и растений, которые обладали качествами, позволяющими выжить в новой окружающей среде.

То же самое происходит и с организациями. Исследования выявляют множество общих черт между обитателями животного мира и самыми разными организациями: винными заводами, газетами, производителями автомобилей, биотехнологическими компаниями и ресторанами\*. Получены доказательства того, что «обитатели» организаций тоже испытывают давление окружающей среды: периоды длительной и постепенной адаптации сменяются резкими скачкообразными переменами. Изменения стратегии и формы организации связаны с переменами в окружающей среде. Процветают те организации и те руководители, которым лучше всего удается при-

---

\* См.: Баум и Сингх, 1994; Кэрролл и Хэннан, 1995; и Хэннан и Кэрролл, 1992.

способиться к данному рынку или к данной конкурентной среде. В итоге выживают самые приспособленные, пока не начинается период резких перемен. И на этом этапе, в отличие от безличных процессов естественного отбора в живой природе, руководители сталкиваются с новым вызовом: как преобразовать организацию, чтобы она смогла быстро адаптироваться к новой окружающей среде. Руководители, которые пытаются приспособиться к резким переменам только с помощью постепенных изменений, вряд ли добьются успеха\*.

Всем известная S-образная кривая, показанная на рисунке 2.1, описывает рост организации. Например, сначала компания Apple была даже не организацией, а небольшой группой людей, которые пытались разрабатывать, производить и продавать новый продукт: персональный компьютер. С первыми успехами начала формироваться формальная организация, стали возникать функциональные подразделения, должности и обязанности, простые системы финансового учета, а также культура, основанная на общих ожиданиях сотрудников по поводу инноваций, лояльности и скорости. Успех на данном этапе воспринимался с точки зрения согласованности или «соответствия» стратегии, структуры, штата и производственной культуры. Те, кто разделял ценности Apple и соблюдал ее культурные нормы, остался в компании. Те, кто считал видение Стива Джобса и Стивена Возняка слишком пафосным, ушли. Ранняя структура Apple соответствовала ее стратегии и задачам, необходимым для реализации этой стратегии. Успех компании принес не только новый продукт, но и способность организации разрабатывать, производить, выводить на рынок и продавать новые ПК. Были созданы системы, позволявшие отслеживать результаты и процессы, необходимые для реализации стратегии единственного продукта.

Компания успешно росла, и в один прекрасный момент начались неотвратимые изменения. Во-первых, она стала больше; появились новые структуры и системы. Джобс сопротивлялся этой тенденции к профессионализации (он считал профессиональных менеджеров

---

\* Подробнее о реагировании компаний на внешние удары — см.: Чакраварти, 1981; Гринвуд и Хинингс, 1993; Херст, 1995; Майлс и Кэмерон, 1982; Надлер, Шоу и Уолтон, 1995; Петтигрю, 1985; Куинн и Кэмерон, 1983; и Штребель, 1992.