

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
ГЛАВА 1	
Предел возможностей иерархии в мире перемен .....	13
ГЛАВА 2	
Комбинированная система управления .....	35
ГЛАВА 3	
Поучительная история .....	59
ГЛАВА 4	
Лидерство и развитие .....	77
ГЛАВА 5	
Пять принципов и восемь факторов .....	97
ГЛАВА 6	
Неустанное формирование атмосферы безотлагательности перемен .....	133
ГЛАВА 7	
Большая Возможность .....	157
ГЛАВА 8	
О чем вы хотели спросить: вопросы и ответы .....	183
ГЛАВА 9	
(Неизбежное) будущее стратегии .....	205
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
Помогут ли вам лучшие практики? .....	215
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	
Пришло ли время? .....	231
Послесловие редактора .....	243
Об авторе .....	249

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы вступили на территорию непредсказуемых потрясений и радикальных изменений, скорость которых растет экспоненциально. В этой книге я опишу, что делают успешные компании-первопроходцы для того, чтобы достичь значительных побед в новой среде.

Книга «Ускорение перемен» расскажет о том, как быстро реагировать на стратегические вызовы, проявляя гибкость и креативность, как пользоваться быстро возникающими и стремительно исчезающими окнами возможностей. Вы узнаете, как компании побеждают в жесткой конкурентной борьбе, успешно выходят из беспрецедентных потрясений — и все это без ущерба для краткосрочных результатов.

Думаю, что мои выводы, представленные в этой книге, носят фундаментальный характер. Незначительных улучшений традиционной системы управления и стратегического планирования, даже самых продуманных, недостаточно для достижения успеха в новых условиях. Чтобы компания была

## УСКОРЕНИЕ ПЕРЕМЕН

лидером рынка в период революционных перемен и растущей неопределенности, нужно делать все по-новому. Мы говорим не о разрушении существующей и построении новой системы управления, а о введении второй, дополнительной, структуры, уже знакомой большинству успешных предпринимателей. Дополнительная структура принесет необходимые гибкость и скорость, в то время как старая (существующая) обеспечит надежность и эффективность. Обе структуры, взятые вместе, — это *комбинированная система управления*<sup>1</sup>. Подобная система существовала на ранней стадии жизненного цикла зрелых организаций, но впоследствии оказалась утраченной и забытой ими. Оказывается, воссоздание ее не требует больших затрат и дает быстрые результаты. Я сам это видел. Это работает.

Истоки проекта лежат в материалах проводившегося мною исследования широкомасштабных изменений. Такое исследование поддерживала Гарвардская школа бизнеса, где я преподавал несколько десятков лет, и первый отчет об этом исследовании опубликован в 1996 году в моей книге «Впереди перемен»<sup>2</sup>. Потом были книги «Суть пере-

---

<sup>1</sup> Генри Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» подробно рассмотрел иерархические и сетевые структуры организаций, объединенные в этой книге Джона Коттера в «комбинированную систему управления». — *Прим. консультанта редактора.*

<sup>2</sup> *J. P. Kotter. Leading Change. Harvard Business Review Press. New York, 2012. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Впереди перемен. М.: Олимп—Бизнес, 2015.]*

мен» (2002)<sup>3</sup>, «Наш айсберг тает» (2006)<sup>4</sup>, «Движущая сила перемен» (2008)<sup>5</sup> и «Buy-in» («Личная приверженность переменам», 2010)<sup>6</sup>, в которых моя концепция разработана подробно. Эти работы, в свою очередь, опираются на мои ранние исследования проблемы лидерства, восходящие к 1974 году, и на самый важный материал по этой теме, опубликованный в 1990 году под названием «Движущая сила перемен: Чем лидерство отличается от управления»<sup>7</sup>. Я иногда удивляюсь тому, насколько актуальными остаются сегодня выводы исследований, как много они все еще говорят нам, хотя мир, с которым сталкиваются компании, а также государственные органы, некоммерческие организации, образовательные структуры, изменился очень сильно. Данная книга — продолжение моих прежних работ. Это не тот случай, когда в новых реалиях старые идеи уже не действи-

---

<sup>3</sup> J. P. Kotter. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп—Бизнес, 2015.]

<sup>4</sup> J. P. Kotter. Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Macmillan. New York, 2013. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.]

<sup>5</sup> J. P. Kotter. A Sense of Urgency. Harvard Business Review Press. New York, 2008. [Рус. изд.: Дж. Коттер. Движущая сила перемен. М.: Юрайт, 2009.]

<sup>6</sup> J. P. Kotter. Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down. Harvard Business Review Press. New York, 2010.

<sup>7</sup> J. P. Kotter. Force For Change: How Leadership Differs from Management. Free Press. New York, 1990.

тельны. Это, скорее, дополнение ранее сделанных выводов. А также и новые важные идеи.

На протяжении десятилетий в своих работах я использовал одну и ту же формулу: среди всех компаний выбрать 10% или 20%, показывающих наилучшие результаты, и наблюдать за тем, что они делают. Говорить с теми, кто добивался таких результатов, потом понаблюдать за «среднячками» и отстающими. Изучить типовые различия и рассказать о них, выделяя параметры, изменение которых позволит довести средние результаты до высоких, а низкие — по крайней мере до нормы.

В этом же проекте я впервые опробовал иную формулу. Я начинаю с рассмотрения примерно 1% компаний, добившихся экстраординарных успехов за счет совершенно новых подходов. Потом я наблюдаю, обычно с помощью коллег из Kotter International Consulting Group<sup>1</sup>, как другие компании пытаются воспроизвести лучшие достижения. Это все равно что перейти от фундаментальных фармацевтических исследований к фундаментальным исследованиям + разработке продуктов + дополнительным клиническим испытаниям.

---

<sup>1</sup> Kotter International Consulting Group, Kotter International — созданная Джоном Коттером и его единомышленниками в 2008 г. консалтинговая компания, выполняющая вместе с Коттером передовые исследования в области управления и внедряющая концепции и подходы, выработанные в результате проведенных исследований. Офисы компании находятся в г. Кембридж, штат Массачусетс, и в г. Сиэтл, штат Вашингтон. — *Прим. редактора.*

Книга «Ускорение перемен» предназначена для руководителей, желающих и способных видеть жесткие реалии современной бизнес-среды, знающих, что перемены необходимы, и предпринимающих усилия для того, чтобы проложить новый путь. Я надеюсь, что изложенные здесь истории успешных первопроходцев укрепят вашу решимость следовать в этом направлении, дадут вам уверенность, чтобы идти дальше, и вдохновят на новые действия. Я не сомневаюсь, что требуется немало труда для построения организации, побеждающей сегодня и готовой побеждать в будущем. Гораздо больше нужно сделать для того, чтобы создать процветающую экономику, которая сможет привести миллиарды людей на нашей маленькой планете к лучшей, благополучной жизни.

Поддержку моим работам оказывает Kotter International Consulting Group, в которой я руковожу исследовательским направлением. Гарвардская школа бизнеса продолжает оказывать помощь уже не напрямую, но через комментарии студентов старших курсов и преподавателей. Отдельно я бы хотел отметить помощь Денниса Гойна и Рэнди Оттингера из Kotter International, а также Эми Бернштейн и Джеффа Кихо из Harvard Business Publishing.