

# ОБЗОР КНИГИ

## Change

### How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times

*«Стратегии перемен. Как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена»*

Авторы: Джон Коттер, Ванесса Ахтар, Гаурав Гупта (John P. Kotter, Vanessa Akhtar, Gaurav Gupta)

Год издания: 2021

Жанр: Научно-популярная литература в серии «Библиотека лидера»

Издательство: John Wiley & Sons, Inc. (Wiley)

Русскоязычное издание: «Манн, Иванов и Фербер» Год: 2022

Описание документа: Данный файл представляет собой обзор книги, а не её полный текст. Обзор подготовлен для быстрого знакомства с содержанием и практической ценностью книги, чтобы читатель мог оценить основные идеи, выводы и полезность материала до обращения к оригинальному изданию.

О ЧЁМ ЭТА КНИГА И КОМУ ОНА ПОЛЕЗНА .....	2
ПЕРЕЧЕНЬ РАССМОТРЕННЫХ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ .....	2
Исследовательская база.....	2
Описанные закономерности.....	3
ИДЕИ КНИГИ .....	3
Программа человека - системы выживания и процветания .....	3
Современная организация - возможности и ограничения .....	4
Принципы лидероцентричного подхода к переменам.....	4
Двойная операционная система организации.....	4
ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ И ПРИМЕНЕНИЕ .....	5
Тактические приёмы для управления каналами выживания и процветания .....	5
Методы повышения адаптивности организация.....	6
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ	
ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ	
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ	
ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ	
СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
МЕТОДОЛОГИИ AGILE	
КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР КНИГИ .....	13
Слабые стороны аргументации и ограничения применимости идей.....	13
Связи с другими работами и развитие идей .....	14
ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ .....	14

## О ЧЁМ ЭТА КНИГА И КОМУ ОНА ПОЛЕЗНА

### АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ:

Современная реальность характеризуется постоянными и ускоряющимися изменениями. Авторы подчёркивают, что перемены становятся ключевым фактором выживания, а скорость и сложность трансформаций постоянно возрастают под влиянием:

- технологических сдвигов (цифровая революция, искусственный интеллект);
- глобальной интеграции процессов и рынков;
- внешних потрясений, таких как пандемия COVID-19, резко ускоряющих тенденции изменений.

### КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА:

Между тем, как быстро меняется внешний мир, и способностью организаций (и людей) адаптироваться к этим переменам, возникает всё больший разрыв.

### ЦЕЛЬ КНИГИ:

Авторы предлагают концепцию «новой науки о переменах», способную помочь организациям преодолеть этот разрыв, чтобы не только выжить, но и добиться успеха в эпоху нестабильности.

### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

Руководители, стремящиеся быстро и эффективно преобразовывать свои организации в современных условиях.

## ПЕРЕЧЕНЬ РАССМОТРЕННЫХ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ

### Исследовательская база

#### МНОГОЛЕТНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Авторы опираются на 16 крупных проектов, проведённых в Гарвардской школе бизнеса и Kotter International. В ходе работы были проанализированы более 600 организаций из разных сфер — бизнеса, здравоохранения, образования, госуправления и религии, а также изучены карьерные траектории руководителей и отдельных профессионалов.

#### МЕТОДОЛОГИЯ:

Для сбора данных применялись наблюдения и личные беседы, что позволило получить подробные учебные кейсы. Главное — анализ причинно-следственных паттернов без опоры на "чистую" статистику: искались последовательности действий, ведущих либо к успеху, либо к провалу перемен.

#### ИНТЕГРАЦИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ:

За последнее десятилетие анализ дополнился нейробиологическими исследованиями, а также работами из истории бизнеса, теории организаций, лидерства и социальной антропологии. Такой междисциплинарный подход помог лучше понять глубинные причины успеха и неудач.



## Описанные закономерности

### УСКОРЕНИЕ И УСЛОЖНЕНИЕ МИРА

Масштаб, скорость и неопределённость перемен непрерывно возрастают (особенно после глобальных кризисов, таких как пандемия COVID-19). На это влияют искусственный интеллект, технологические инновации, глобализация, социальные и политические сдвиги.

### ОГРАНИЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИЙ

Человеческая природа и привычные структуры компаний "заточены" под стабильность и надёжность, а не под кардинальные перемены. Люди и организации зачастую реагируют на перемены слишком медленно.

### РАСТУЩИЙ РАЗРЫВ

Разница между стремительностью внешних изменений и внутренней способностью адаптироваться увеличивается, создавая не только угрозы, но и новые возможности для тех, кто сумеет перестроиться.

### ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ АДАПТАЦИИ

Часть организаций способна восполнить этот разрыв и научиться быстро реагировать на перемены. Им по силам достигать больших результатов даже в условиях турбулентности.

### НЕОБХОДИМОСТЬ МАССОВОГО ЛИДЕРСТВА

Чтобы идти в ногу с переменами, лидерами должны становиться не только топ-менеджеры, но и большое число людей на разных уровнях. Массовое вовлечение в процесс изменений — необходимое условие успеха.

### ВЫВОД:

Авторы демонстрируют, что природа и масштаб современных вызовов требуют нового подхода — с акцентом на обучение, развитие лидерских качеств у большего числа людей и постоянную адаптацию под изменяющийся мир.

## ИДЕИ КНИГИ

Авторы книги представляют «новую науку о переменных», основывающуюся на анализе трёх механизмов-человеческой природы, устройства современной организации, роли лидерства во времена перемен.

## Программа человека- системы выживания и процветания

### КАНАЛ ВЫЖИВАНИЯ

Встроенная биологическая «радарная система», которая постоянно ищет угрозы (физические, профессиональные, психологические). Столкнувшись с опасностью, организм мгновенно активирует реакцию «бей или беги», вызывая выброс гормонов (например, адреналина), что временно сужает фокус и повышает стресс. В современных реалиях, где информационные и психологические угрозы стали постоянными, канал выживания легко «перегревается». Это приводит к усталости, нервозности, выгоранию и снижает способность к инновациям и творчеству.

### КАНАЛ ПРОЦВЕТАНИЯ



Эта система, напротив, ищет возможности для роста. При её активации выделяются другие гормоны (например, окситоцин), что способствует воодушевлению, энергии, сотрудничеству, любопытству и инновациям. Эффективная работа этого канала поддерживает высокий уровень мотивации без быстрого истощения.

#### СВЯЗЬ МЕЖДУ КАНАЛАМИ

Для устойчивых перемен важно сдерживать перегрев канала выживания и, наоборот, массово активировать канал процветания у сотрудников. Перенасыщенность стрессорами (например, из-за 24/7-связи и информационного давления) зачастую нарушает этот баланс.

### Современная организация- возможности и ограничения

#### ИСТОРИЧЕСКИ СЛОЖИВШАЯСЯ МОДЕЛЬ

Организационные структуры и процессы были изначально выстроены вокруг иерархий, строгих правил, планирования и контроля — для обеспечения эффективности и массового управления.

#### ПРОБЛЕМЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

Такая «машина стабильности» становится препятствием в эпоху быстрых перемен: организации теряют гибкость, а сотрудники чаще испытывают стресс и сопротивление.

### Принципы лидероцентричного подхода к переменам

Авторы предлагают отходить от привычного «менеджерского» фокуса к лидероцентричному подходу и выделяют четыре принципа ускорения перемен:

#### "Я ДОЛЖЕН + Я ХОЧУ"

Мотивация должна сочетать обязательства с внутренним энтузиазмом и вдохновением.

#### ГОЛОВА + СЕРДЦЕ

Важно опираться не только на логику и анализ, но и вовлекать эмоции, вдохновлять смыслом.

#### МЕНЕДЖМЕНТ + ЛИДЕРСТВО

Необходима синергия между классическим управлением (порядок, контроль) и лидерством (видение, воодушевление, новаторство).

#### НЕМНОГИЕ ИЗБРАННЫЕ + РАЗНОСТОРОННЯЯ КОМАНДА

В управление переменами надо вовлекать не только элиту, но и максимально возможное количество сотрудников на всех уровнях — именно широкие разноуровневые команды дают свежие идеи, выявляют риски и реализуют стратегию.

Все виды изменений, несмотря на внешние различия, подчиняются одним и тем же базовым принципам и процессам, связанным с человеческой природой и структурой современных организаций.

### Двойная операционная система организации

#### СУТЬ ПОДХОДА

Для достижения адаптивности организация должна создать две параллельные системы:

- Традиционную иерархию с фокусом на стабильности («базовая деятельность»);



- Гибкую динамичную сетевую структуру из межфункциональных команд, способную быстро подхватывать возможности, инициировать и продвигать изменения.

#### ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Такой подход сочетает надёжность, эффективность и адаптивность, позволяя справляться с угрозами и использовать открывающиеся возможности.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ И ПРИМЕНЕНИЕ

### Тактические приёмы для управления каналами выживания и процветания

#### КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ:

Управление энергией команды строится на постоянном акценте на возможностях, вовлечении как можно большего числа сотрудников, поддержке их самостоятельности и открытой коммуникации. Такой подход позволяет не только снижать тревогу, но и создавать культуру устойчивого развития и выдающихся результатов.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ДЕЙСТВИЙ

Для эффективного лидерства и адаптации в быстро меняющемся мире автор книги предлагает конкретные тактики по снижению тревожности (“канал выживания”) и активации энергии развития (“канал процветания”).

##### **Оценка ситуации**

- Лидер должен осознанно анализировать собственное состояние: что вызывает тревогу, что вдохновляет. Это помогает понять, как его реакция влияет на команду.
- На уровне организации важно определить, преобладает ли чувство тревоги или предвкушения будущего. Выделите подразделения с наиболее выраженной тревожностью.

##### **Балансировка собственных каналов**

- Фокусируйтесь на целях, которые действительно вдохновляют, и старайтесь поддерживать личную вовлечённость.
- Учитесь ослаблять реакции страха, акцентируя внимание на возможностях и положительных сценариях изменений.
- Совмещайте рациональный анализ угроз с внутренним энтузиазмом — это делает лидерство устойчивым.

##### **Массовая активация процветания в организации**

- В коммуникациях делайте упор на перспективы и возможности, чтобы вовлекать людей не из обязанности, а по собственному желанию.
- Стимулируйте инициативу сотрудников на всех уровнях, развивая внутреннее лидерство и самостоятельность.
- Создавайте атмосферу положительных эмоций: волнения, гордости, сопричастности — это увеличивает креативность и открытость переменам.

### **Снижение “шума тревоги”**

- Уберите избыточные источники стресса: пересмотрите процессы, метрики и правила, провоцирующие постоянные “тревожные сигналы”.
- Обеспечьте открытость и прозрачность по поводу изменений, чтобы снизить страх и недоверие.
- Обновляйте метрики и коммуникацию, делая акцент на возможностях и прогрессе.
- Помогайте руководителям среднего звена расставлять приоритеты и снижать уровень хронической тревожности.

### **Празднование успехов**

- Регулярно отмечайте даже небольшие достижения — это подпитывает энтузиазм и поддерживает положительную динамику в коллективе.
- Формируйте ритуалы празднования успеха, чтобы удерживать фокус на будущем и возможностях.

## **Методы повышения адаптивности организация**

Постоянная и масштабируемая гибкость организации достижима, если использовать старые проверенные и более современные подходы к управлению организацией с учетом новой науки о переменах и принципов распространенного лидерства.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Современное стратегическое планирование, вовлекая широкие массы и создавая вдохновляющее видение, помогает организациям быстро замечать внешние изменения и эффективно к ним адаптироваться для процветания

#### **Существуют два основных подхода к стратегическому планированию:**

Традиционный, устаревший подход (менеджероцентричный):

- Фокус: чрезмерно сосредоточен на "канале выживания", игнорируя "канал процветания".
- Принятие решений: зависит от небольшой элитной группы топ-менеджеров, которым не хватает времени и информации для эффективных действий в быстро меняющемся мире.
- Основа: преобладает логика и аналитика ("голова"), эмоциональный аспект ("сердце") игнорируется.
- Мотивация: используется принцип "я обязан", что подавляет инициативу и инновации.
- Процесс: является управленческой деятельностью, построенной на жестких правилах, иерархии и контроле. Это препятствует скорости, гибкости и адаптации, вызывая перегрев "канала выживания" (страх, тревога, гнев) и подавление креативности. Часто применяется в кризисных ситуациях, а не для использования возможностей.

Новый, соответствующий современным вызовам, подход (лидероцентричный):

- Фокус: признает, что для успешной реализации стратегии требуется вовлечение множества людей на всех уровнях организации, а не только высшего руководства.
- Видение: Основан на убедительном, вдохновляющем образе будущих возможностей, который активизирует "канал процветания" (волнение, страсть, целеустремленность) у сотрудников.
- Вовлечение: создаются разносторонние команды из сотрудников всех уровней, которые получают автономию и поддержку для достижения целей. Это стимулирует сотрудничество и инновации.
- Мотивация: сочетает "я обязан" с "я хочу", стимулируя эмоциональное вовлечение и добровольную активность.
- Лидерство: Акцент делается на активном лидерстве многих людей, а не на контроле. Быстрые "победы" (успехи) признаются и празднуются, поддерживая энтузиазм и создавая импульс для дальнейших изменений.
- Двойная система: предполагает сосуществование формальной иерархии (для надежности) и динамичной сетевой структуры (для гибкости и инноваций), где сотрудники могут работать в обеих системах.

Этот подход позволяет организациям не только справляться с угрозами, но и эффективно использовать возможности, обеспечивая постоянную надежность, эффективность, скорость и гибкость

#### Как применять:

- Формулируйте сильное и вдохновляющее видение (проектируйте будущее, а не только реагируйте на угрозу).
- Вовлекайте кросс-функциональные команды на всех уровнях.
- Регулярно отмечайте и празднуйте промежуточные успехи.
- Лидеры должны делегировать, устранять барьеры, поощрять инициативу.

#### Пример:

Компания из сферы здравоохранения сформировала команды-энтузиастов для поиска рыночных возможностей. Результат — быстрый рост продаж, бурный скачок акций и рекордная вовлечённость сотрудников.

## ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

Цифровая трансформация позволяет организациям фундаментально и быстро меняться, повышая эффективность и клиент-ориентированность, за счёт фокуса на вовлечении и поведении людей, что активизирует их «канал процветания»

#### Основные ошибки, которых следует избегать:

- Неясное целеполагание: Компании часто не могут чётко ответить, зачем нужна цифровизация и какие возможности она принесёт. Это приводит к разрозненным проектам, усиливающим тревожность и перегревающим "канал выживания".
- "Все побежали, и я побежал": Заманчивые новые технологии могут привести к импульсивным решениям без конкретных бизнес-задач.
- Изоляция цифровых подразделений: Передача цифровой трансформации исключительно IT-отделам или "цифровым анклавам" приводит к оторванности от реальных бизнес-целей и провалу интеграции.

- Чрезмерный акцент на данных как угрозе: Хотя данные полезны, их избыток может быть воспринят мозгом как угроза, перегревая "канал выживания", подавляя инновации и креативность.
- Опора только на "немногих избранных" и жёсткие управленческие процессы.

#### Принципы успешного применения:

- Убедительные доводы в пользу возможностей: необходимо чётко формулировать, какие возможности откроются перед компанией. Это должно затрагивать как разум ("голову"), так и эмоции ("сердце") сотрудников, мотивируя их к действию по принципу "я хочу", а не только "я обязан".
- Интеграция с бизнес-стратегией: Цифровые инициативы должны быть неотъемлемой частью общей бизнес-стратегии компании.
- Акцент на людях и их вовлечённости: Фокус должен быть на поведении, настрое и вовлечённости людей, а не только на инструментах и технологиях. Важно решать проблемы страха и тревожности, успокаивая "канал выживания".
- Мобилизация широких масс: Самое важное действие — это применение принципа "немногие избранные плюс разносторонняя команда". Необходимо вдохновлять и вовлекать широкие массы сотрудников со всех уровней организации, чтобы они проявляли лидерские качества и активно участвовали в процессе.
- Активация "канала процветания": Успешная трансформация достигается, когда у большого числа людей активизируется "канал процветания", проявляющийся в энтузиазме, страсти, любопытстве и готовности к сотрудничеству и инновациям. Это помогает преодолевать барьеры и поддерживать импульс.
- Двойная операционная система: В крупных организациях рекомендуется создавать "двойную операционную систему", где формальная иерархия (для надёжности и эффективности) сосуществует с гибкой, эволюционирующей сетевой структурой (для скорости, адаптивности и инноваций)

#### Пример:

Европейская коммунальная компания с более чем столетним опытом провела масштабную цифровую трансформацию, заменив бумажный документооборот на электронные планшеты для полевых работников. Целью было превратить «сонного монополиста» в клиентаориентированного и эффективного лидера отрасли, соответствующего новым ожиданиям потребителей. Ключом к успеху стало активное вовлечение сотрудников: они добровольно исправили 150 тысяч ошибок в базе данных, что ускорило внедрение сложной системы SAP, уложившись в запланированные сроки и бюджет.

#### РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Значительное изменение операционной или финансовой структуры компании, направленное на улучшение результатов работы, часто с акцентом на оптимизацию расходов и прибыльности, также влечет за собой перемены в организации деятельности и самих сотрудников. Альтернативный подход к реструктуризации помогает компании быстрее адаптироваться к изменениям и перейти к фазе роста.

#### Проблемы традиционного подхода к реструктуризации



- Активация "канала выживания": Большинство людей воспринимают реструктуризацию (особенно сокращения) как угрозу своему благополучию, самолюбию и карьере, что запускает "перегретую" реакцию выживания, сопровождающуюся страхом, тревогой и гневом.
- Подавление инноваций: Перегретый "канал выживания" подавляет деятельность "канала процветания", отключая креативность, инновации и способность быстро и эффективно справляться с трудными ситуациями. Это приводит к снижению производительности и инновационности.
- Медленное восстановление доверия: Восстановление доверия к руководству, чувства безопасности и позитивных эмоций происходит слишком медленно, что является недопустимой роскошью в быстро меняющемся мире.
- Изоляция и недостаток информации: Процесс часто управляется небольшими группами на вершине иерархии, которым не хватает времени и информации для эффективных решений. Слухи быстро распространяются, подрывая доверие к руководству.
- Акцент на краткосрочной экономии: Часто реструктуризация сводится к быстрой "урезке" расходов, а не к созданию долгосрочных возможностей. Пример: Заводы поэтапно закрывались с помощью рабочих комитетов, производительные результаты сохранялись до конца, а сотрудники чувствовали поддержку.

### Как применять реструктуризацию успешно

- Сформулируйте доводы в пользу возможностей: вместо "горящей платформы" (угрозы), акцентируйте внимание на будущих выгодах и возможностях, которые откроются благодаря реструктуризации. Это должно быть реалистичное и вдохновляющее видение, затрагивающее как разум ("голову"), так и эмоции ("сердце") сотрудников.
- Успокойте "канал выживания": предельно честно и прозрачно объясните причины решений, временные рамки и процесс. Проявите эмпатию, покажите готовность сделать процесс минимально болезненным, и будьте последовательны в словах и действиях, чтобы восстановить доверие и снизить тревожность.
- Вовлекайте сотрудников: необходимо поддерживать чувство безотлагательности и целеустремленности у большого количества людей, а не только у небольшой группы топ-менеджеров. Вовлекайте разнообразные группы сотрудников со всех уровней и географических регионов.
- Активируйте "канал процветания": Цель должна быть не просто уменьшить компанию или сократить расходы, а создать образ процветающего предприятия, которое сможет достичь ранее невозможных целей. Если закрытие объекта неизбежно, создайте образ приемлемого (или лучшего) будущего для тех, кто будет сокращен.
- Дайте свободу и поддержку: Рядовые сотрудники, непосредственно занятые в работе, часто наиболее квалифицированы для поиска решений и проверки гипотез. Лидеры должны устранять организационные преграды, а затем отходить в сторону, позволяя инициативным группам и добровольцам проявлять креативность.
- Празднуйте успехи: Добивайтесь краткосрочных успехов и широко празднуйте их, чтобы поддерживать импульс и доверие. Даже если речь идет о сокращениях, можно

отмечать прозрачность процесса и личные достижения сотрудников, нашедших новую работу или достигших личных целей.

- Подкрепляйте импульс: Продолжайте поддерживать динамику процесса до самого конца, чтобы избежать возврата к старым моделям поведения. Фокусируйтесь на благоприятных изменениях, таких как подготовка персонала, изменение мотивационных программ и создание новых норм в культуре организации

#### **Пример:**

Европейский производитель сократил количество фабрик с 18 до 13, что повлекло за собой потерю около 2000 рабочих мест. Руководство откровенно объяснило причины и установило чёткий график закрытия на 12–15 месяцев. На фабриках создали комитеты из добровольцев с правом принимать решения и поддерживать сотрудников эмоционально, помогая им ставить личные цели. Введены метрики оценки справедливости и достижения целей. В результате производительность не снизилась, финансовые показатели были выполнены, забастовок не было, а 96% сотрудников отметили справедливое отношение и успехи в личных целях.

### **ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ**

Культура в организации часто кажется расплывчатым понятием по сравнению с такими измеримыми процессами, как стратегическое планирование или цифровая трансформация. Она формируется неформально и передается внутри групп из поколения в поколение, оставаясь при этом мощной и стабильной силой, влияющей на поведение сотрудников и эффективность работы. Однако культура может сдерживать развитие организации, особенно если её нормы устаревают или становятся токсичными. В условиях быстроменяющейся среды изменение культуры становится необходимым условием для успешной адаптации и процветания компании.

#### **Успешное изменение культуры**

Начинается с того, что группа людей сознательно или случайно меняет свое поведение, часто видя возможность добиться чего-то лучшего, что активизирует их "канал процветания". Эти новые действия, возможно, противоречащие существующей культуре, приводят к лучшим результатам. Эти победы отмечаются, объявляются и празднуются, что активизирует "канал процветания" у большего числа людей и стимулирует новые действия, в свою очередь, приводящие к новым победам. Этот нарастающий импульс приводит к формированию новых привычек, а затем и к изменению или появлению новых элементов культуры. Культура укрепляется, когда новые поведенческие нормы и ценности подкрепляются переподготовкой, компенсациями, отношением топ-менеджеров и т.д

#### **Мониторинг прогресса в изменении культуры**

Знать и отслеживать ключевые показатели жизненно необходимо для поддержания "канала процветания" активным в течение долгого времени, но их очень часто игнорируют

- Наблюдайте за новыми моделями поведения, соответствующими желаемым нормам и ценностям.
- Оценивайте, приводят ли эти новые действия к реальным победам, важным для бизнеса или миссии.

- Обеспечьте широкую огласку и празднование этих побед, подтверждая их метриками.
- Отслеживайте формирование нового образа мыслей и привычек.

### Причины неудачи в изменении культуры

- Стремление легко и быстро провести изменения, не учитывая барьеры, создаваемые человеческой природой, организационной структурой и стабильностью самой культуры.
- Применяется подход "говори, а не показывай, скажи, а не действуй", который не поддерживает "канал процветания".
- Культура воспринимается как что-то, чем "заведует" отдел кадров, а не как сквозной процесс, требующий лидерства на всех уровнях.
- Централизованные, спущенные сверху решения без вовлечения широких масс вызывают циничное отношение, недоверие и активируют "канал выживания", подавляя инновации

### Пример:

Фармацевтическая компания с долгой историей столкнулась с тем, что культура качества стала формальной и перестала способствовать улучшениям, что вызвало проблемы с клиентами и регуляторами. Генеральный директор инициировал изменение культуры, создав новую должность для продвижения инноваций и вовлечения сотрудников на всех уровнях, что способствовало открытой и экспериментальной среде. Новые идеи быстро внедрялись и отмечались успехами, а лидеры показывали пример своими действиями. В результате количество ошибок снизилось на 25%, несчастных случаев и рискованных событий стало на 50% меньше, а затраты сократились на сотни миллионов евро.

### СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Успешные M&A становятся инструментом быстрой адаптации, позволяя компаниям оперативно приобретать нужные компетенции и выходить на новые рынки за счёт проактивной культурной интеграции, основанной на вдохновляющем видении и вовлечении команд

### Причины неудачных слияний и поглощений

- Перегрев "канала выживания": Типичные процессы интеграции (управление задачами небольшой группой менеджеров, ограниченная информация для сотрудников) воспринимаются людьми как угроза (потеря работы, изменение должностей, новые системы). Это вызывает страх, тревогу и гнев, что подавляет "канал процветания" — механизмы, отвечающие за креативность, инновации и адаптацию.
- Недостаточная культурная интеграция: Различные корпоративные культуры могут привести к конфликтам, замедлению принятия решений, текучке кадров и потере ценных компетенций.

### Как применять слияния и поглощения успешно



- Признание культурных трудностей заранее: Важно выявлять потенциальные проблемы культурной интеграции ещё до завершения сделки и немедленно планировать её, иногда даже начиная с культурной интеграции.
- Фокус на возможностях: Вместо того чтобы акцентировать внимание только на угрозах или проблемах, лидеры должны создать убедительный и эмоционально заряженный образ будущего, который показывает новые возможности для объединённой компании ("Что мы можем сделать сегодня, чего не могли вчера?").
- Вовлечение широких масс и распределённое лидерство:
  - Формирование разносторонних команд, включающих сотрудников из обеих организаций на всех уровнях иерархии.
  - Предоставление этим командам автономии в поиске решений и устранении барьеров, а топ-менеджеры должны поддерживать их, не прибегая к микроменеджменту.
  - Цель — мобилизовать людей, которые хотят участвовать в изменениях по зову сердца, а не только потому, что обязаны.
- Празднование прогресса: Необходимо часто и широко объявлять и праздновать даже небольшие успехи, чтобы поддерживать энергию и энтузиазм сотрудников. Это укрепляет положительные эмоции и создаёт импульс для дальнейших изменений.
- Формирование новой культуры: Последовательные действия, видимые результаты и их празднование способствуют формированию новых привычек, мышления и, в конечном итоге, единой и разумной корпоративной культуры.

### Пример:

В крупной медицинской компании при слиянии двух отделов продаж руководство дало инициативу интеграции самим сотрудникам, а не только менеджерам сверху. Лидер объединила команды, представила вдохновляющее видение будущего и обеспечила свободу действий для достижения целей. Это вызвало рост энтузиазма, сотрудничества и инноваций, которые быстро признавались и отмечались. В итоге новая культура продаж сформировалась быстрее и с меньшими трудностями, а компания увеличила долю рынка и инновационную активность в первые два года.

## МЕТОДОЛОГИИ AGILE

Методологии Agile обеспечивают постоянную и масштабируемую гибкость организации через создание «двойной операционной системы», объединяющей иерархию для стабильности с динамичной сетевой структурой для быстрых инноваций и адаптации.

### Основные принципы Agile

- Гибкость вместо жёстких планов: вместо того чтобы месяцами разрабатывать программу и представлять её только после полной готовности, Agile предполагает ежедневное сотрудничество разработчиков и представителей бизнеса.
- Раннее выявление проблем и возможностей: Привлечение конечных пользователей с самого начала позволяет быстро решать проблемы или использовать возможности, что повышает благосклонность и энтузиазм.
- Итеративность и адаптация: приветствуется изменение требований даже на поздних стадиях разработки, что позволяет корректировать курс в зависимости от реакции рынка и новых потребностей.

## Почему Agile часто терпит неудачу?

- Конфликт с иерархией: современные организации основаны на дисциплине планирования и пошаговом выполнении планов, что противоречит принципу Agile "изменение требований приветствуется".
- "Культура" стабильности: даже в компаниях, заявляющих о следовании Agile-философии ("быстрее провалиться", "минимально жизнеспособные продукты"), лидеры редко прикрывают команды, которые пытаются реально воплотить эти методы на практике, поскольку человеческая природа и современная организационная структура сильнее влияют на топ-менеджеров, чем логичность Agile.
- Перегрев "канала выживания": когда лидер, энтузиазм или отчаяние уходят, организация часто возвращается к прежней форме, а методология Agile откладывается в долгий ящик. Любые отклонения от первоначального плана воспринимаются как сигналы тревоги, что активирует "канал выживания" и подавляет гибкость и инновации, за которые и должен отвечать Agile. Это схоже с проблемами внедрения "шести сигм" или дизайн-мышления.

## Как применять Agile успешно: Концепция "Двойной системы"

Для достижения постоянной и масштабируемой гибкости требуется подход, который не пытается внедрить Agile в рамках существующей организационной структуры, а создает новую. Решение, предложенное Джоном Коттером, — это "двойная операционная система"

### Пример:

Крупная компания с 80-летней историей в оптовой торговле дорогими товарами успешно адаптировалась к изменениям, внедрив двойную операционную систему. Центральным элементом стала «руководящая коалиция» из 60 добровольцев со всех отделов и регионов, получивших свободу для реализации инициатив, поддерживаемых старшим руководством. Это обеспечило быстрый запуск важных проектов, рост продаж, интеграцию отделов и успешную цифровизацию. Регулярное празднование достижений поддерживало высокий уровень энтузиазма и мотивации сотрудников.

## КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР КНИГИ

### Слабые стороны аргументации и ограничения применимости идей

Несмотря на убедительность изложенных концепций, некоторые моменты могут восприниматься как упрощённые. «Новая наука о переменах», основанная на нейробиологических теориях, таких как каналы выживания и процветания, является относительно новым направлением для бизнес-литературы, и её эмпирическая проверка в масштабных организационных изменениях гораздо сложнее, чем это представлено в книге.

Автор выбрал качественный метод исследования, базирующийся на интервью и наблюдениях. Хотя это даёт глубокое понимание, такие данные не позволяют однозначно утверждать закономерности, а лишь выделяют важные темы, требующие дальнейшего подтверждения.

Хотя методологии воспринимаются как практичные и подкреплены множеством реальных примеров, опытные менеджеры найдут ситуации, где идеи автора не работают или требуют адаптации. Кроме того, многие успешные кейсы связаны с компаниями, уже готовыми к нестандартным решениям. Для организаций с традиционной «менеджероцентричной» культурой переход к «лидероцентричному» подходу может оказаться значительно более трудным и сопровождаться сильным сопротивлением.

Глубокие изменения корпоративной культуры обычно требуют длительного времени (от 4 до 10 лет), что плохо сочетается с краткосрочными финансовыми ожиданиями и рыночными требованиями. Также вовлечение широких масс и развитие лидерства на всех уровнях может встретить сопротивление со стороны среднего менеджмента, который опасается потерять контроль — явление, известное как «проблема менеджеров среднего звена», и признанное авторами.

Если в ранних книгах Коттера преобладал более технологичный стиль и конкретные инструкции, то в этой работе акцент смещён в сторону описания принципов и общих направлений, без детальных инструментов для практического применения.

## Связи с другими работами и развитие идей

Книга продолжает и развивает ключевые идеи Джона Коттера из его предыдущих трудов, таких как «Leading Change» (1996) и «Accelerate» (2014). В ней представлены известные концепции, например, «двойная операционная система», а также цитируются классики менеджмента и экономики, включая Питера Друкера и Йозефа Шумпетера.

Авторы опираются на исследования из нейробиологии и организационного поведения, что подчёркивает междисциплинарный характер подхода.

Отметим переход от универсальных рекомендаций и строгих пошаговых инструкций в сторону гибких принципов, применимых к любым изменениям. Вместо управления отдельными проектами акцент делается на создании условий для постоянного управления переменами.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

### БАЛАНС МЕЖДУ МЕНЕДЖМЕНТОМ И ЛИДЕРСТВОМ

Как в вашей организации распределяется акцент между "менеджментом" (стабильность, эффективность) и "лидерством" (инновации, адаптация)? Есть ли в вашей компании признаки "двойной системы", или существует явный перекос в сторону одного из подходов?

### УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ВЫЖИВАНИЯ И ПРОЦВЕТАНИЯ

Какие конкретные ситуации или сообщения в вашей компании чаще всего активируют "канал выживания" у сотрудников, вызывая тревогу или сопротивление? Как ваше руководство (и вы сами) целенаправленно активируете "канал процветания", чтобы вдохновить людей на изменения?

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ "АРМИИ ДОБРОВОЛЬЦЕВ"

Если бы вам нужно было запустить масштабную инициативу по изменениям, как бы вы идентифицировали и мобилизовали "разносторонние команды" и "добровольцев" на всех

уровнях организации? Что может стать той "привлекательной возможностью", которая заставит их действовать по принципу "я хочу"?

#### СОЗДАНИЕ И ПРАЗДНОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ПОБЕД

Какие из текущих проектов или изменений в вашей компании можно было бы переформатировать для достижения более быстрых и видимых "побед"? Как вы могли бы отметить и широко отпраздновать эти успехи, чтобы поддержать импульс и доверие к процессу изменений?

#### КУЛЬТУРА ЛИДЕРСТВА

Какие культурные нормы и ценности в вашей организации способствуют или препятствуют проявлению лидерских качеств сотрудниками, не занимающими формальные лидерские позиции? Что можно изменить, чтобы поощрять и вознаграждать инициативу и ответственность на всех уровнях?