

ОШИБКИ РЕФОРМАТОРОВ:

ПОЧЕМУ ПОПЫТКИ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ЗАКАНЧИВАЮТСЯ ПРОВАЛОМ

Последние десять лет я наблюдал за работой более чем 100 компаний — за тем, как они пытаются вырваться вперед и затмить конкурентов. Компании эти были самыми разными: большими (Ford) и маленькими (Landmark Communications), американскими (General Motors) и европейскими (British Airways), одни переживали не лучшие времена (Eastern Airlines), другие пребывали в отличной финансовой форме (Bristol-Myers Squibb).

Реформы проводились под разными знаменами: управление качеством, модернизация бизнес-процессов, оптимизация величины компании, реструктуризация, изменение корпоративной культуры. Но почти всегда главная цель была одна — в корне изменить методы работы компании, чтобы она могла преуспевать в новых рыночных условиях.

Одни реформы оказались очень удачными, другие потерпели огульное фиаско. Выводы нашего исследования могут пригодиться всем организациям, которым в ближайшее десятилетие придется работать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Обобщив опыт удавшихся реформ, я понял, что любая перестройка должна состоять из нескольких последовательных, довольно долгих этапов. Пропустив любой из них, вы лишь создадите иллюзию ускорения, но никогда не достигнете желаемого результата.

Еще один вывод: серьезные ошибки, допущенные на любом этапе, могут нанести смертельный удар реформе — лишить ее импульса и све-

сти на нет давшие нелегким трудом достижения. А поскольку мало кто может похвастаться богатым опытом перестройки организаций, то даже самые способные управленцы, взявшись за эту непростую задачу, часто совершают хотя бы одну грубую ошибку.

Ошибка № 1.

Реформа не воспринята как необходимость

Удачная перестройка организации начинается с тщательного анализа ее положения на рынке; компанию сравнивают с основными конкурентами, изучают перспективы развития ее технологий и финансовые показатели. Например, насколько после истечения срока действия жизненно важного патента сократятся доходы? Будет ли по-прежнему в ближайшие пять лет сокращаться рентабельность основного бизнеса? Есть ли такие развивающиеся рынки, на которые пока никто не обращает внимания?

Затем нужно понять, как лучше всего донести полученную информацию до максимально широкого круга людей — это очень важно: маховик реформы не заработает в полную силу, пока ее не поддержит большинство сотрудников. Если люди не заинтересованы в преобразованиях, все усилия пойдут насмарку.

Никаких секретов я не открываю. Тем не менее, почти 50 % компаний, за которыми я наблюдал, не прошли именно первый этап. Почему?

Иногда руководители не понимают, как трудно людям отказаться от заведенных порядков и как непросто подвинуть их на это. Иногда начальники

переоценивают уже достигнутые успехи. Или им не хватает терпения: “Мы только и делаем, что говорим, пора, наконец, браться за дело!”. Бывает, руководители боятся, что давно работающие сотрудники воспримут реформу в штыки, что нововведения выбьют людей из колеи, что ситуация выйдет из-под контроля, что краткосрочные планы будут сорваны, акции подешевеют, а идеологов преобразований обвинят в том, что они ввергли компанию в кризис.

Паралич управления в организации часто происходит из-за того, что у нее много управленцев, но не хватает настоящих руководителей. Как известно, первая задача управления — свести к минимуму риски и поддерживать нормальную работу существующей системы. Но ведь реформы, по определению, предполагают создание новой системы, а эта задача по плечу только подлинному лидеру. Обычно первый этап преобразований не приносит результатов пока ключевую позицию не займет такой человек — либо выдвинувшийся из рядов организации, либо пришедший со стороны.

Зачастую реформы начинаются — и начинаются бодро — с приходом нового сильного руководителя, который видит, что необходимость преобразований давно назрела.

Если цель реформы — изменить предприятие в целом, главнокомандующим становится гендиректор. Если речь идет только об одном подразделении, первую скрипку играет его глава. Поэтому, пока эти посты не займут новые люди, прирожденные лидеры и поборники реформ, первый этап будет проходить очень трудно.