



That's Not How We Do It Here!

A Story About How Organizations Rise,
Fall—and Can Rise Again

John Kotter
Holger Rathgeber

Джон Коттер, Хольгер Ратгебер

У НАС ЭТО ДЕЛАЮТ **!ЖАТ ЭН**

Бизнес-роман о том, как перейти от авторитарного
стиля управления к демократическому



Москва
2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К73

THAT'S NOT HOW WE DO IT HERE!
A Story About How Organizations Rise,
Fall — and Can Rise Again
John Kotter, Holger Rathgeber

All rights reserved including the right of reproduction in whole
or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio,
an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Коттер, Джон.

К73 У нас это делают не так! Бизнес-роман о том, как перейти от авторитарного стиля управления к демократическому (must-have для лидера) / Джон Коттер, Хольгер Ратгебер ; [пер. с англ. К. Васильченко]. — Москва : Издательство «Эксмо», 2018. — 192 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-98459-6

Хотите, чтобы все ваши предложения встречали с одобрением, а инициативы помогали вам и команде в целом? В этом бизнес-романе Джон Коттер, профессор кафедры лидерства Гарвардской школы бизнеса, рассказывает, как построить команду, в которой проблемы превращаются в возможности, а инновации внедряются вовремя.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98459-6

Copyright © 2016 by John Kotter and Holger Rathgeber
© Васильченко Ксения, перевод, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

У нас это делают не так!

Стервятники загадочным образом превратились из падальщиков в хищников. Никто не мог понять почему. Страшные, нагоняющие ужас и несущие смерть создания, они стали тем последним ударом, который уничтожил клан Мэтта.

Мэтт был сурикатом — маленьким африканским животным семейства мангустовых, которые кажутся людям милыми и интересными. У Мэтта, как и у всех сурикатов, были свои особенности характера, мысли и чувства. Иногда он был застенчивым, иногда — жестким. В команде его очень ценили за преданность делу, мягкую улыбку и профессионализм. Он любил жизнь, а жизнь, в свою очередь, давала ему много возможностей.

Но однажды все изменилось.

Дождя не было уже давно, и его семейству пушистых маленьких существ стало не хватать еды. Мэтт часто недоедал, уступая пищу малышам, старикам и слабым. Но даже это не помогло: число хищников достигло таких масштабов, каких Мэтт еще никогда не видел. Сурикаты догадывались, что все в природе взаимосвязано: меньше дождей означало меньше пищи, а это приводило к странным и непредсказуемым изменениям в поведении хищников. Но никто не знал, как решить эту проблему.

Сурикаты никак не могли договориться даже насчет крохотных трудностей, не говоря уже о том, чтобы придумывать решения для новых, неведомых ранее проблем. Мэтт и остальные постоянно боролись за пропитание, а появление хищников так усугубило ситуацию, что выполнять рутинную ежедневную работу стало почти невозможно.

Было бы нечестно сказать, что свежих, многообещающих идей совсем не было. У Мэтта было два творческих друга — Таня и Аго. Эти талантливые сурикаты изобрели способ находить больше еды за меньшее время. Еще они предлагали новый

метод обнаружения хищников — намного быстрее, чем раньше. Но каждый раз, предлагая свои идеи, они сталкивались с преградой из таких слов: «У нас это делают не так!» — реакцией, которая, учитывая обстоятельства, была довольно глупой. Мэтт старался помочь друзьям: пытаясь достучаться хоть до кого-нибудь, он говорил со сверстниками, со стариками, с коллегами и даже с главой семьи. Но ничего не добился.

Сам Мэтт много работал и часто уставал. Поскольку он был очень опытным сотрудником, один из больших боссов, руководитель уровня Альфа, попросил его взять на себя сначала один проект, потом еще один и еще... Зато, радостно думал Мэтт, ему дали прибавку к зарплате. Он никогда не был тем, кто без конца злится (громко или тихо) на окружающий мир. Он был всего лишь...

Одним из самых способных сурикатов.

Введение

Эта история посвящается вопросам, актуальным для всех нас. Ведь ежедневно мы все сталкиваемся с тем новым, что постоянно меняет мир: с невиданно высокими темпами развития, с глобальными изменениями — и многим сложно принять тот факт, что мир фантастически динамичен. И если мы не сможем найти способы справляться, приспособливаться, добиваться достойных результатов (будем честными: мы знаем, что возможно все — кому-то другому ведь это удастся), — это сильно осложнит нам жизнь.

Неслучайно мы выбрали жанр притчи¹ — выдуманной истории с целым набором персонажей, включая Мэтта. Мы считаем, что серьезные проблемы, вопросы, решения и ответы можно

¹ П р и т ч а — короткий назидательный рассказ в иносказательной форме, заключающий в себе премудрость. — *Прим. ред.*

раскрыть именно в притче — так, чтобы читать было легко, понятно и интересно. А проблемы здесь затрагиваются действительно важные.

Например: чтобы добиться результатов после прочтения этой книги, сначала придется четко понять становление организаций. Почему многие со временем сталкиваются с трудностями, независимо от прошлого успеха? По какой причине они приходят в упадок? Прежде всего нужно четко представить, как компании возрождаются: выполняют свою миссию, создают отличные рабочие условия и тем самым богатеют. Вы узнаете, какую роль играют в этих случаях дисциплина, планирование, надежность и эффективность. А также какова роль энтузиазма, дальновидности, вовлеченности, оперативности, гибкости и внутреннего развития компании. Еще мы сравним два важных понятия: управление и лидерство. И речь пойдет совсем не о начальниках из больших кабинетов.

Да, да, мы понимаем: книга маленькая — вопросов много. Конечно, до нас уже было много сказано об этих проблемах.

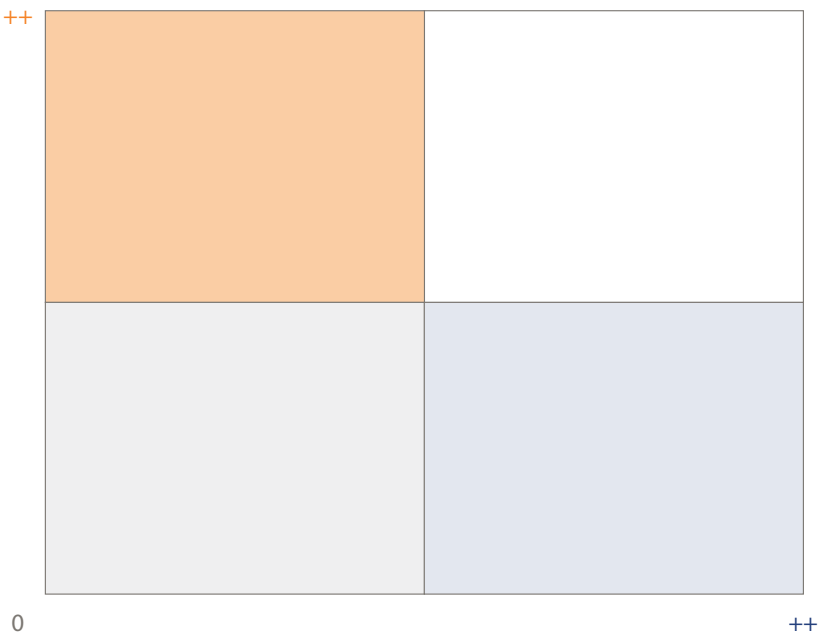
И тем не менее мы уверены: самые важные, фундаментальные, моменты до сих пор не раскрыты — слишком много «тумана» во всем, что говорится и пишется об успехе. И только когда туман рассеется, мы сможем превратить трудности XXI века в захватывающие возможности для бизнеса, правительства, некоммерческих организаций и нас самих. Мы могли бы продолжать рассуждать о многолетних исследованиях, лежащих в основе уроков этой истории. Но это подорвет нашу главную цель книги — быть максимально краткими, полезными и веселыми рассказчиками. В конце книги будет несколько предложений и советов, но пока мы предлагаем взглянуть на простую таблицу слева.

Можно много рассуждать о взлетах и падениях, о возрождениях организаций; о том, что каждый из нас мог бы сделать, чтобы работать более продуктивно и при этом быть счастливым. Мы обсудим все это в конце книги, и вы поймете актуальность данной притчи.

Итак, вернемся к самому началу истории.

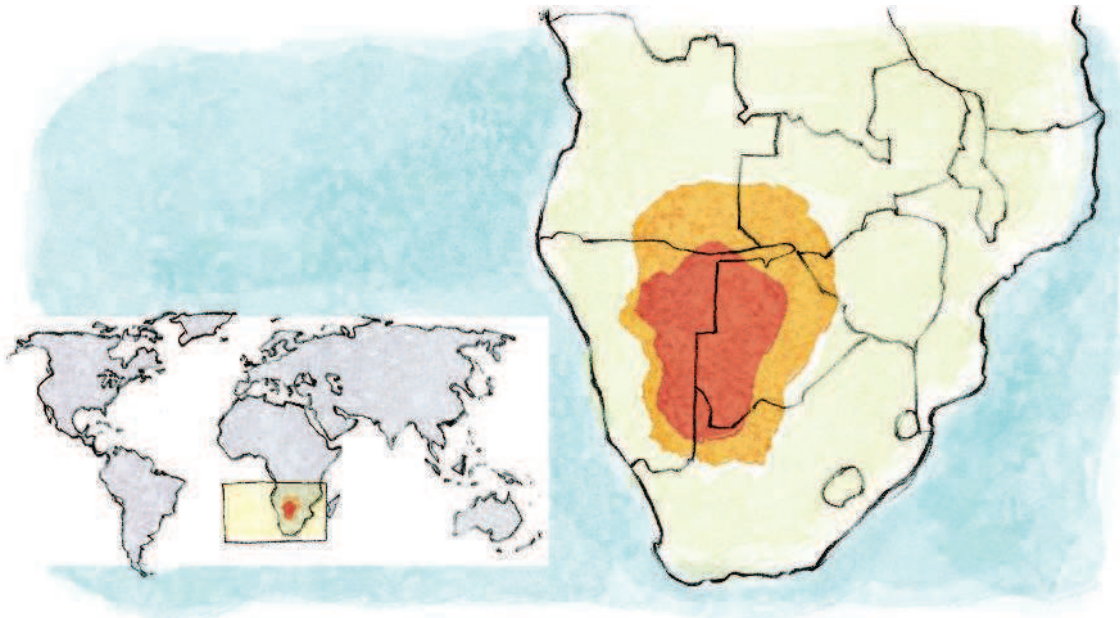
ЛИДЕРСТВО

*(от высшего руководства,
менеджеров среднего звена и сотрудников)*



УПРАВЛЕНИЕ

*(от высшего руководства,
менеджеров среднего звена и сотрудников)*



ГЛАВА 1

Угроза сверху или внутри?

Жил да был интереснейший клан животных — сурикаты. И жили они в Калахари — теплой и сухой пустыне в Южной Африке.

На первый взгляд, земля, которую сурикаты считали своим домом, ничем не отличалась от остальных земель вокруг. Но это лишь на первый взгляд. Благодаря одаренности, трудолюбию и везению предки этого клана обнаружили место, которое было не таким, как все остальные: незадолго до прибытия сурикатов лесной пожар очистил землю, создав практически идеальную естественную среду. Огонь выгнал хищников, но оставил много пищи для сурикатов, которая состояла из скорпионов, хрустящих насекомых, червей, яиц и даже фруктов.

Поначалу семейство состояло из дюжины сурикатов, а затем выросло до бóльших размеров, их было 100–150 в клане далеко не типичных крупных размеров.

Вообще, сурикаты могут иметь от двух до четырех выводков в год, с тремя-пятью детенышами в каждом. Если подсчитать разницу между двумя и четырьмя выводками и между тремя и пятью детенышами в каждом... Будем думать, что в лучших условиях их появилось бы гораздо больше, чем сто пятьдесят.

Самое важное для сурикатов — хорошо жить: выполнять свои обязанности, дружить, защищать слабых и работать. Однако это становилось все более и более сложной задачей, ведь семейство расширялось. Эта группа научилась исключительно хорошо справляться, что и послужило одной из причин того, почему их история так интересна.

Прошлой весной сурикаты наслаждались хорошими условиями: дождей было много, и поиск пищи был относительно легким занятием. Не то чтобы жизнь была совсем безоблачной, но

