**Логика прорыва**

Леонид Давидович Гительман, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Уральского государственного технического университета, научный руководитель консалтинговой компании "Урал-ЭСОН".

Прорыв — это быстрое осуществление качественных изменений в системе предприятия, задающее процессу преобразований оптимальную динамику и делающее его необратимым. Эти изменения реализуются в сжатые сроки за счет концентрации интеллектуальных, финансовых и административных ресурсов, а также значительных личных усилий руководства.

Целью прорыва является создание ростков нового, которые смогут за счет своего потенциала саморазвития интегрироваться в старую систему и обеспечить в дальнейшем преобразования с необратимыми результатами. Поэтому залог успеха прорыва — правильное определение направления удара. Для большинства российских предприятий это радикальное повышение качества топ-менеджмента. Неуспех значительно усложняет возможность преодоления системных преград, следующая попытка прорыва будет сложнее и будет иметь меньше шансов на успех. Противники преобразований воодушевятся и станут активнее утверждать, что радикальные изменения не нужны, достаточно повысить дисциплину, усилить контроль и т. п.

Организационную систему нельзя преобразовать во что-то новое, если, с одной стороны, внутри нее нет ростков этого нового, а с другой — во внешней среде нет соответствующих условий. В процессе преобразований происходит замена действующей (старой) системы на новую. При этом выделяется ряд промежуточных этапов, каждый из которых характеризуется определенными результатами. Среди них:

отчетливое видение и конкретный проект новой системы;

создание, выращивание и укрепление ростков нового;

преодоление существующих системных преград;

встраивание, вживление элементов нового в систему.

Важно подчеркнуть, что в реальности преобразовательные процессы идут не последовательно и не линейно; они переплетены, их трудно отделить друг от друга. В них нет строгой логики, которую можно представить в виде последовательного алгоритма действий. Они могут идти одновременно, а динамика и характер взаимосвязи могут различным образом меняться на разных этапах. Например, ростки будущего могут возникнуть раньше, чем формируется отчетливое его видение. Но благодаря формированию видения начинается более эффективное управление процессом выращивания этих точек роста. На каком-то этапе своего формирования видение трансформируется в концепцию или проект новой системы, что также влияет на конкретизацию и корректировку процесса создания новых бизнес-элементов.

Аналогично преодоление системных преград начинается не по календарному плану, а по мере необходимости глубоких изменений, осуществляемых на основе внедрения конкретных проектов и бизнес-процессов. С активной защиты их как нового и начинается преодоление системных преград.

1. Запуск. Преобразовательные процессы представляют собой сложную системную организацию, в которой вначале выделяется своего рода запуск, а в определенный момент возникает механизм самоорганизации.

Главным условием возникновения реальной потребности в преобразованиях является наличие личной заинтересованности первого руководителя и топ-менеджеров. Прежде всего именно они должны видеть себя в новой системе. Причины заинтересованности и стоящие за ними мотивы могут быть разными:

возможности достичь новых, более крупных личных успехов;

самостоятельность и обладание властью;

возможность добиться более высокого социального положения.

У руководителей предприятия существуют два возможных подхода к запуску преобразований.

Первый подход основан на формировании видения будущего предприятия и целей его преобразования. Один из вариантов реализации данного подхода предполагает, что топ-менеджеры самостоятельно созревают до понимания необходимости кардинальных изменений, оказываются способными вырабатывать видение будущего и формулировать новые цели и стратегию. Основной акцент в нем делается на обучение и развитие первого руководителя и топ-менеджеров. Положительный эффект может быть достигнут, если у «высокопоставленных» обучаемых есть понимание необходимости учиться и соответствующая внутренняя мотивация, а также если у них сохранены способности к обучению и усвоению нового. В реальности этот вариант все же встречается редко.

При другом варианте на предприятие приходит новый руководитель со своей командой, ее члены понимают необходимость и видят способы осуществления преобразований. Этот вариант встречается чаще, он более эффективен, но существенно дороже и требует более значительных усилий.

Второй подход к запуску связан с появлением точек роста новой системы внутри существующей. Часто они возникают вне осознанной связи с целями преобразований. По своему содержанию эти новации могут быть самыми разными — от внедрения информационных систем до обучающих технологий. Но развитие их в той или иной мере влияет на работу разных систем предприятия, приводит к переосмыслению задач деятельности и формированию его нового видения, пониманию необходимости преобразований. Наиболее характерный пример здесь — внедрение корпоративной информационной системы. Менеджеры предприятий, имеющие современные информационные системы, знают, как они втягивают одну за другой системы управления в работу по-новому. Этот вариант запуска преобразований можно назвать естественным. Его основы есть на многих предприятиях, правда, в большинстве случаев это не приводит к постановке новых задач и выработке соответствующей стратегии.

2. От запуска к самоорганизации. Запуск преобразований — важный элемент, но это лишь самое начало, не гарантирующее устойчивый результат. Уверенность в успехе появляется лишь тогда, когда возникает механизм самоорганизации преобразовательных процессов, т. е. если:

имеется амбициозная команда менеджеров с общим видением будущего предприятия;

достаточное количество молодых перспективных менеджеров, амбиции которых ориентированы на новые возможности;

управленческий персонал вовлечен в инновационную деятельность и готов к преобразованиям;

существует интерес со стороны значительной части управленческого персонала к активно функционирующему профессиональному обучению;

получены и используются инвестиции на модернизацию производственных технологий и создание новых бизнесов;

периодически появляются новые относительно самостоятельные бизнес-проекты;

внедряются информационные технологии и системы управления знаниями;

происходит активизация работ по развитию человеческих ресурсов и кадровым перемещениям.

Процесс изменений от запуска преобразований до появления механизма самоорганизации, по существу, и является прорывом. Здесь уже можно говорить о необратимости преобразований.

3. Прорыв как процесс создания точек роста. Реальное преобразование начинается с создания точек роста — новых бизнесов, форм и методов управления. Создание точек роста и их выращивание — дело тонкое, требующее осторожности. Множество факторов, включая системные преграды и случайности, могут ему повредить.

Предприятие как систему можно представить в виде следующих элементов: задачи, организационная структура, организационная культура, персонал, основные производственные технологии. Взаимосвязи между этими элементами отражают непреодолимые преграды для менеджера-реформатора, осознавшего необходимость преобразований и имеющего лишь одни идеи. Такая система — большая машина, которая может даже не заметить менеджера с новыми идеями и раздавить его, если он начнет напрямую (напролом) пытаться ее перестроить.

Единственно возможный путь в такой ситуации — создать механизмы реализации новых идей внутри действующей системы (точки роста), которые и приведут в дальнейшем к системным преобразованиям. Произойдет это как бы исподволь, незаметно. При этом внедряемые новации должны быть одновременно ориентированы и на повышение эффективности функционирующей системы. Реализуется такой подход в разработке новых проектов, в подборе перспективных менеджеров и специалистов, способных наиболее быстро их внедрить и трансформировать в механизм будущих преобразований.

Важным моментом в выращивании ростков будущей системы и подготовки прорыва является организация делового взаимодействия между менеджерами, занимающимися инновационными проектами и созданием новых бизнес-процессов. В этом взаимодействии и неформальном общении формируется своя инновационная субкультура, которая при правильном управлении этим процессом станет основой изменения организационной культуры предприятия.

Окончательное оформление прорыва связано с разработкой проектов новых бизнес-процессов, их внедрением и созданием наоснове развивающихся идей и конкретизирующихся задач новых ценностей. В завершенном состоянии прорыв представляет собой системную целостность новых элементов.

При использовании прорыва участие менеджеров среднего и нижнего уровней — в сравнении с традиционным проведениемпреобразований — существенно увеличивается, хотя ответственность, конечно, остается различной. Такое повышение роли менеджеров нижних уровней происходит за счет их непосредственного участия в инновационных проектах. Вовлечение в прорыв менеджеров всех уровней делает процесс преобразований более тщательно проработанным, динамичным, устойчивым и закладывает основы необратимости изменений.

Прорыв в мозгах менеджмента — ключ к реальному реформированию. Понять, что именно в этом заключена возможность развития компании в современных рыночных условиях, действующему руководителю непросто, принять это в планы работы еще сложнее, а организовать решение такой задачи на основе имеющегося опыта практически невозможно. Для этого требуются решительные и нестандартные организационные действия, а также новые управленческие технологии.

Слово «прорыв» звучит резко, революционно и ассоциируется с агрессией, разрушениями. Однако при правильном проведении он таковым не является и даже носит эволюционный характер. Выращивание новой системы внутри функционирующей — процесс постепенного осуществления прорыва, он проходит без потрясений, почти незаметно. Возникновение и рост новой системы не вызывает у большинства персонала резкого сопротивления.