**От слов к делу: как реализовать задуманное**

Майкл Хэммер (Michael Hammer), профессор Массачусетского технологического института (MIT)

Недавно мне довелось обсуждать с одной высокопоставленной руководительницей крупной компании, занятой оказанием финансовых услуг, их организационные возможности. «Мы очень хорошо знаем, что надо делать, — отметила она, — проблема в том, как это реально сделать».

Эта проблема существует не только в ее компании. За последние 10 лет мне довелось наблюдать, как многие компании брались за крупномасштабные преобразования — от реинжиниринга схем работы или внедрения системы планирования ресурсов общефирменного уровня до ввода сбалансированной системы комплексных показателей или создания электронной системы закупок. Они точно знали, чего они хотят достичь, но одни успешно достигли задуманного, а другие нет. И даже те, чьи преобразования в конечном итоге удались, признают, что их осуществление далось отнюдь не просто.

Ваше беспокойство вполне оправдано. Осуществление всех стоящих в повестке дня преобразований грозит потрясти устои вашей компании. Во многих компаниях, больших и малых, управление и организация прямо противоречат тем принципам, которые легли в основу повестки дня. О клиенте думают в последнюю очередь, за бизнес-процессы никто не отвечает, все беспокоятся в первую очередь о сохранении «своего кресла». Это не плоды моей фантазии. Такое отношение к делу сказывается во всех сферах вашего бизнеса: в том, как ваши сотрудники оценивают самих себя, в чем видят свою задачу, чему их учат и за что им платят, как организована компания и как построено управление.

Когда в организации начинаются заметные перемены, от них кто-то страдает (хотя бы некоторое время). Как гласит второе начало термодинамики, чтобы что-то получить, надо что-то отдать. То же правило применимо и к организациям. Кому-то выгодно, и не только с финансовой точки зрения, сохранение существующего положения. Для таких прогресс означает потери. Если вы укрепляете бизнес-процессы, то менеджеры функциональных отделов неизбежно теряют часть своего влияния. Если вы разрушаете границы между отдельными подразделениям и своей компании, их руководителям придется пожертвовав своей автономией. Если вы хотите организовать сбыт как целенаправленную командную работу, отдельным менеджерам по продажам придется расстаться с ролью героя-одиночки. В долгосрочной перспективе все почувствуют пользу этих преобразовании, однако в первое время их встретят неприязненно. Ломка привычных схем подчиненности и власти всегда вызывает противостояние и сопротивление.

Во времена крутых перемен самая рискованная стратегия — отказ от решительных действии и попытка сохранить привычный уклад. Это прямой путь к краху. Если вы начинаете действовать, то у вас по крайней мере появляется шанс на успех. Кроме того, именно потому, что повестка дня сложна, она так важна для компании. Если бы реализовать ее было просто, это сделали бы все. Тот, кто наберется решимости и преодолеет все трудности осуществления повестки дня, может выиграть очень много. Решение об исполнении намеченных преобразовании — лишь первый шаг к победе над конкурентами. Но это решение надо еще и исполнить.

Даже в тех компаниях, где удачно осуществили отдельные пункты повестки дня, вспоминают, что это далось нелегко. Руководителей ждали незнакомые, пугающие своей новизной задачи, а вот cooтветствующего инструментария для их решения у них не было. Однако им удалось справиться с ситуацией. Они разработали нужный инструментарий по ходу дела, изобрели методики осуществления преобразований и реализовали их на практике. Независимо друг от друга они разработали примерно одинаковый внедренческий инструментарий. Разработанные этими компаниями принципы и ориентиры вы можете использовать для осуществления нашей повестки дня. Вот краткое изложение этих шести слагаемых успеха.

1. Объедините свои усилия и сосредоточьтесь на главном

Каждому студенту, изучавшему логику, известен принцип бритвы Оккама, названный по имени средневекового философа Уильяма Оккама. Он гласит, что простейшее объяснение любого явления обычно и является самым верным. Отсюда следует методологический вывод: «Не следует множить количество сущности сверх необходимости». Применительно к программам преобразований этот принцип означает, что чем больше программ компания будет осуществлять одновременно, тем меньше вероятность успеха. Если организация объявляет одно нововведение за другим, люди начинают относиться к ним скептически. Они заключают (зачастую верно), что руководство пытается количеством программ подменить их качество. Переизбыток программ, по их мнению, означает, что сами руководители не воспринимают ни одну из них всерьез, что они не готовы поручиться за успех какого-либо одного плана, и поэтому ставят на несколько сразу в призрачной надежде на везение.

Чтобы не попасть в такую ситуацию, руководителям следует создать единый «зонтик», под которым будут проводиться все преобразования, нацеленные на адаптацию к условиям клиентской экономики, поставить единую цель, которая объединила бы все эти проекты. Речь идет не о выборе подходящего лозунга или названия проекта, а о точном определении главной и обязательной цели, на которую все работники будут ориентироваться и сверять с ней свои действия, исходя из которой будет строиться вся программа действий и ее отдельные аспекты.

Немало компании уже страдают от переизбытка запущенных программ преобразовании — от создания специальной группы по повышению степени удовлетворенности клиентов до комитета по инновациям. Все эти программы следует или немедленно свернуть, или скоординировать с ориентиром на единую цель. Если этого не сделать, гарантировано разбазаривание ресурсов и постоянные разочарования.

Руководство компании должно во что бы то ни стало убедить работников, что подобная всеобъемлющая цель — не очередной руководящий каприз, который скоро сменится какой-нибудь новой затеей. Необходимо доходчиво объяснять, зачем необходимы эти преобразования и как каждый аспект плана связан с достижением ведущей цели. Руководители должны добиться, чтобы каждый сотрудник организации точно понимал, что происходит и почему. Когда люди понимают реальные и неоспоримые причины перемен, они начинают воспринимать эти перемены всерьез. Достижение такого понимания и поддержки требует беспрецедентной открытости руководства и честного информирования сотрудников о конкурентном и финансовом положении компании, а также о тех ошибках, которые руководство допускало в прошлом. Большинство корпоративных систем информирования сотрудников выдают слишком уж лучезарную и жизнерадостную информацию, как будто ими руководят слетевшиеся на танцы под фонарем мотыльки с повышенным содержанием адреналина в крови. Но добиться настоящего доверия и заинтересованного участия всех сотрудников, до самых простых исполнителей, удается только тем руководителям, которые честно информируют людей и, когда надо, умеют признавать свою вину.

Чтобы успешно управлять столь масштабными комплексными преобразованиями, руководству необходимо иметь основательные навыки управления программами и владеть искусством координации многочисленных проектов. По сути, управление программами — это управление совокупностью проектов. Большинство компаний имеют опыт одновременного осуществления одного или двух проектов, но мало кому, кроме руководителей крупных аэpoкосмических или строительных компаний, доводилось одновременно управлять большим количеством проектов. Управление программами следует превратить в одну из ключевых обладателей специализации каждой компании и задействовать ее при осуществлении преобразований. Без этого осуществление вашей повестки дня грозит обернуться неуправляемым хаосом.

2. Уделяйте человеческому фактору больше внимания, чем вам покажется нужным

Много лет назад, когда я еще преподавал теорию разработки вычислительных систем в Массачусетском технологическом институте, коллега сообщил мне об одном своем открытии: «Технические проблемы — вообще не проблемы». Вначале я, как инженер, отказывался его понимать. Но с некоторых пор я начал высоко ценить его открытие. Почти никогда успех или неудача важного начинания не зависят от технических вопросов — все причины в людях и культуре. Например, при создании новой управленческой системы приходится решать массу технически сложных задач: определение подлежащих контролю явлений или показателей, разработка системы правдивых и удобных в применении показателей, внедрение соответствующих механизмов сбора данных и т. д. и т. п. Но основные проблемы не в этом. Намного сложнее отучить людей пользоваться привычными показателями, научить их принимать решения исходя из измеримых показателей, создать корпоративную культуру, в которой ценились бы точные данные, а не суждения и интуитивные озарения. И даже если от вашего пристального профессионального внимания не ускользнет ни один технический вопрос, вы еще помучаетесь с неуловимыми и скользкими проблемами отношения сотрудников к нововведениям.

Застраховать себя от подобных проблем вам поможет одно простое правило: расходуйте одну треть имеющихся ресурсов на осуществление преобразований как таковых, еще одну треть на поддерживающие их технологии, а последнюю треть — на «человеческий фактор». Конечно, необходимости точно соблюдать эту пропорцию мет, она весьма приблизительна, но ориентироваться при распределении средств стоит именно на нее. Она нужна, чтобы не считать отношение людей к происходящим переменам второстепенным или несерьезным вопросом, а уделять ему столько же внимания, как и остальным аспектам преобразований и выделять на него средства и время в первоочередном порядке. И если ваш план предусматривает на эти цели меньше обязательной трети средств, вы должны иметь тому рациональное объяснение. Ведь из той трети бюджета, которая относится к человеческому фактору, финансируются такие серьезнейшие мероприятия, как тренинги, обучение, информирование и управление преобразованиями. Их безопаснее переоценить, чем недооценить, так как недооценка таит в себе смертельный риск для вас.

3. Управляйте разными группами сотрудников по-разному

На крупные перемены разные сотрудники компании реагируют по-разному. Мне удалось вывести очень полезное соотношение: 20/60/20.

Когда объявляется крупная программа преобразований, около 20% людей, как правило, воспринимают ее с воодушевлением. Руководители часто удивляются, почему эта относительно небольшая группа реагирует без враждебности и настороженности, а скорее готова воскликнуть: «Где же вы раньше были?» Как правило, это низовые работники, тесно контактирующие с клиентами. Они на своем опыте и со слов клиентов знают все проблемы, возникающие в компании из-за традиционных методов работы. Они интуитивно чувствуют преимущества новых методов и приходят в отчаяние от того, что менеджеры, наделенные всеми полномочиями, не спешат ничего менять. И когда, наконец, объявляется программа преобразований, эти люди чувствуют, что руководство проявляет о них заботу и освобождает от замучивших их проблем.

Это рвение следует ценить и поощрять. Необходимо воспользоваться энтузиазмом этих людей. Ищите таких людей и цените их. Позаботьтесь, чтобы они знали все о развитии событии, и поощряйте их, чтобы они передавали свое положительное отношение коллегам. Ведь среди сотрудников будут и те, кто станет ругать перемены, и лучшим оружием против них станет энтузиазм простых исполнителей в самой гуще коллектива, а не послания от далеких и недоступных управленцев. Однако и эти 20% энтузиастов могут представлять собой определенный риск. Если вы отступитесь от начатых было перемен, они будут чувствовать себя не просто разочарованными, а преданными. Их энтузиазм превратится в цинизм, и вы потеряете драгоценнейший ресурс. Их оптимизм не безграничен. Они сочтут, что у вас нет серьезного намерения что-то менять, что компания безнадежна и работать на нее не стоит. Компании, которая теряет людей, по своей природе готовых стать локомотивом преобразований, будет намного сложнее осуществить эти преобразования.

Сложнее потому, что другие 20% сотрудников будут всегда настроены против всех преобразований вообще и предлагаемых преобразований в частности. В некоторых случаях их недовольство можно объяснить опасением, что руководство изменит их должностные обязанности или даже сократит их должности, что их власть уменьшится и их личный стиль работы придется менять. Но чаще у непримиримых противников нововведений нет «рациональных» причин для недовольства, более того, с «объективной» точки зрения, происходящее им выгодно. Их работа становится легче, у них появляется возможность больше заработать, их ждут более интересные перспективы. Не это важно. Они так глубоко сжились с привычной практикой бизнеса, что не представляют себе, как это можно работать или вести себя по-другому.

Особенно опасно то, что среди этих 20% немало менеджеров, чья приверженность существующей практике объясняется еще и тем, что свою власть, деньги и авторитет они заработали традиционными методами. Нет нужды говорить, что человек на должности менеджера может успешно тормозить перемены, которые угрожают его интересам или требуют ломки налаженного уклада жизни. Они будут ставить под вопрос концепцию перемен, выражать вполне благовидные и хорошо обоснованные сомнения, но с единственной целью — задержать ход событий, не дать сторонникам перемен выполнить свои обязательства, помешать нововведениям всеми доступными им методами. Некоторые руководители убеждены, что способны увлечь за собой к светлому будущему всех работников без исключения. Это широко распространенное убеждение далеко от истины. Эти 20% практически неисправимы, неприятие перемен у них в крови, и перевоспитать их не удастся. Справиться с ними сложно, во-первых, потому, что их не сразу узнаешь. Некоторые из них до поры, до времени не выражают своего недовольства. Другие, сея сомнения и фактически дискредитируя нововведения, притворяются, что пекутся о решении критически важных вопросов преобразований; во-вторых. просто уволить их дорого и некорректно в глазах остальных сотрудников.

Лучший способ справиться с ними — помочь им увидеть свое место в будущих условиях. Вы добьетесь этого, если будете вести себя с ними честно, четко разъясняя все последствия перемен, Это значит, вам нужно проявить гибкость, найти подход к каждому и однозначно, не допуская двусмысленностей, описать, в чем состоят преобразования и чем они обернутся для компании и ее сотрудников. Радужные обещания только вредят, абстрактные рассуждения бесполезны. Вместо этого следует подробно и прямо изложить, как и что изменится: должностные обязанности торговых представителей, полномочия начальников, структура заработной платы и т. д. Необходимо точно разъяснить, чем обернутся новые методы ведения бизнеса. Неисправимые 20% постепенно поймут, что перемены — уже свершившийся факт, и не захотят к ним приспосабливаться. Многие уволятся, не дожидаясь наступления обещанных последствий. Вы, конечно, будете готовы к их увольнениям и только порадуетесь им, однако многие удивятся. В числе увольняющихся будут и лучшие работники, которые работают лучше других старыми методами. Не стоит хвататься за сердце. Пусть лучше зажгутся новые звезды, потому что сохранение старых ставит под угрозу всю повестку дня преобразований.

Остаются 60% «середняков» — именно от их настроения зависит успех или провал ваших начинаний. Именно в работе с ними необходимо задействовать весь арсенал приемов управления преобразованиями — информирование, стимулирование, привлечение к участию и т. д. Многие руководители ориентируют всю работу на две «крайние» группы, считая, что именно они заслуживают наибольшего внимания или обеспечивают успех. Это ошибка. 20% энтузиастов убеждать не надо, а 20% пессимистов — невозможно. Поэтому направьте свою энергию туда, где она даст результат.

4. Активно руководите преобразованиями и демонстрируйте приверженность инновациям

Общеизвестно, что крупные преобразования требуют активного участия руководства. К сожалению, не всегда понятно, что, собственно, под этим подразумевается. Предлагаем пять конкретных действий, которые позволят руководителям продемонстрировать свою приверженность программе коренных преобразований.

Во-первых, руководители должны публично поставить на карту свою управленческую состоятельность — она будет зависеть от успеха преобразований. Программа преобразований имеет куда больше шансов на успех, если руководители знают, что от нее зависит их репутация. Они должны публично и прямо взять на себя ответственность за достижение определенных целей и гарантировать при этом определенные финансовые или хозяйственные результаты, которых невозможно добиться, не выполнив программу преобразовании. Им следует также скорректировать систему оплаты труда и дополнительных вознаграждений, предусмотрев в ней определенные финансовые выигрыши для тех, кто действует в соответствии с новой стратегией или помогает претворять ее в жизнь. Однажды взявшись за преобразования, уже нельзя увиливать от ответственности, прятаться или колебаться. Любое проявление слабости — нежелание рисковать существенными средствами, использование обтекаемых формулировок, неготовность уволить препятствующих переменам работников — сотрудники немедленно заметят и разнесут по всей организации, да еще с комментариями. Стоит лидеру простудиться, как последователи слягут с воспалением легких, а преобразования вообще погибнут.

Во-вторых, необходимо выделить на преобразования все необходимые ресурсы и не допускать их сокращения, как бы ни перекраивался остальной бюджет. Первичные инвестиции, необходимые для начала преобразовании, нужно осуществить в полном объеме. Недофинансирование крупной программы преобразований подорвет ее действенность, а кроме того, послужит для всей организации сигналом о том, что все эти перемены затеяны лишь для галочки. Выделение необходимых средств и недопущение их урезания даже при напряженном бюджете говорит об обратном.

Два способа комплектования проектов одинаково верно обеспечивают их провал: если проект поручен просто компетентным, по не блестящим специалистам или же если над ним работают профессионалы высочайшего класса, но с частичной догрузкой, участвуя одновременно в других проектах. Разработка и внедрение новых методов работы — исключительно сложная задача, заслуживающая лучших умов компании. Все это быстро поймут, как поймут и то, что если руководство не направляет на проект лучших специалистов, значит преобразования не являются приоритетной задачей. Бессмысленно вынуждать лучших специалистов делить свое время между ведением бизнеса и изменением бизнеса. Они распыляют свою энергию, переживают внутренние конфликты, расходуют лишние ресурсы из-за необходимости постоянно переключаться с одного на другое, а подчиненные посчитают, что преобразования не так уж и важны.

В-третьих, руководители могут продемонстрировать свою приверженность нововведениям, если сами будут активно участвовать в их внедрении. Сотрудники компаний исключительно тонко чувствуют нюансы поведения своих руководителей. И если руководитель не жалеет на ту или иную программу своего времени, все это замечают и с радостью понимают, что их проект нужен и важен. Напротив, если руководитель проекта произносит вдохновенные речи, но перекладывает всю работу на подчиненных, лишь изредка выделяя время, чтобы выслушать их доклады, сотрудники придут к прямо противоположным выводам.

В-четвертых, руководство должно продемонстрировать страсть к переменам. В разговорах о бизнесе слово «страсть» услышишь не так часто, как хотелось бы. Рациональные аргументы о необходимости увеличения эффективности хозяйственной деятельности, улучшении финансовых результатов и даже повышении качества работы нужны, но только ими не обойтись. Один исполнительный директор как-то сказал мне, что, если мы действительно стремимся к переменам, необходимо «затронуть сердце каждого». Заметьте, сердце, а не разум. Люди должны поверить, что преобразования жизненно важны, а не просто экономически обоснованы. Нельзя ожидать от рядового персонала предприятия большей заинтересованности в осуществлении преобразовании, чем от руководителей. Следует не просто считать производимые вами перемены правильными, нужно верить в это всеми фибрами души. Вы должны так активно участвовать в проекте, чтобы даже скептики заразились вашим энтузиазмом.

В-пятых, преданные делу перемен руководители требуют (не просят!) всеобщего участия в преобразованиях, требуют от менеджеров ответственности за достижение оговоренных результатов. Люди должны понимать, что каждый обязан вносить свой вклад в осуществление преобразований, а не выдумывать отговорки. Важно сразу отстранить тех членов высшего руководства компании, кто не стремится к переменам и чье бездействие заметно остальным сотрудникам. Это заставит даже самых закоренелых циников и скептиков поверить в необходимость перемен.

5. Сделайте внутрифирменные коммуникации эффективными

Чтобы создав ориентированную на клиента компанию, всем ее сотрудникам придется работать еще больше, осваивать новые навыки, решать незнакомые проблемы и вообще быть на высоте. Но люди не станут этого делать, если они не понимают происходящих перемен, не верят в них или не обращают на них внимания. И именно вы должны разъяснить им суть происходящего, вселить в них веру и интерес. В большинстве компаний система внутреннего информирования поставлена на редкость непрофессионально. Их руководители, которым удается влиять на настроения и потребности клиентов, оказываются не в состоянии найти общий язык со своими работниками. Их методы общения с людьми жалки и наивны. Многие считают, что завоевать ум и сердце работников можно, приказав всем посмотреть видеофильм, в котором исполнительный директор произносит напичканную шаблонными фразами речь с подсвеченной трибуны, или раздав кофейные чашки с каким-нибудь поучительным девизом. Такие идиотские мероприятия только отвращают работников от предлагаемых проектов, порождая скепсис и цинизм во всей компании.

Не бойтесь лишний раз обратиться к людям. Слишком многие руководители считают, что стоит им один раз что-то сказать, как все немедленно запомнят и поймут их идеи. Это так далеко от истины. Работники компаний и так перегружены информацией, поэтому они подсознательно отгораживаются от нее. Если вы хотите преодолеть информационную защиту своих сотрудников, вы должны повторять одно и то же бессчетное количество раз.

Сделайте свою информацию заметной и доходчивой. Вы действительно полагаете, что, получив черно-белый меморандум об очередной «смелой» инициативе, все сразу же кинутся с интересом его читать? Ведь сам внешний вид этой странички говорит о ее никчемности, поэтому ее бросят в корзину для бумаг, нисколько не заинтересовавшись ее содержанием, а возможно, даже не прочитав. Сотрудникам постоянно рассылают какие-то однотипные сообщения. Сделайте ваши сообщения привлекательными, остроумными, неоднозначными и оттого запоминающимися. Пусть они сразу бросаются в глаза, пусть вызывают смех и дают повод для разговоров. Используйте яркие цвета, шутки, карикатуры, интересные истории, стишки-нескладушки — все, что привлекает внимание. Помните, важна не только сама идея, важно как она преподнесена. И если ваша организация способна разработать запоминающиеся маркетинговые ходы для завоевания рынка, она сможет продать преобразования своим сотрудникам.

Никогда не лгите. Никогда. Ни разу. Даже в малом. Иногда так хочется завуалировать правду, чтобы легче было ее переварить или сказать. Щекотливые вопросы, например, как скажется программа преобразований на количестве рабочих мест или заработной плате, редко обсуждаются честно. Но работники почти всегда чувствуют, когда им лгут, и реагируют соответственно. Недомолвки — это такая же ложь, как сообщение вымышленной информации. Если избегать упоминания о чем-то неприятном, этот предмет начинает вызывать повышенное внимание. Честность — лучшая стратегия. Обсуждайте щекотливые вопросы смело и открыто, не боясь в том числе честно признать: «Я не знаю».

Привлекайте к информированию сотрудников всех высших руководителей. Один высокопоставленный руководитель очень точно описал суть своей работы, назвав себя главным агентом преобразований. Именно старшие руководители должны лично информировать работников о происходящих переменах. Лишь тогда вы можете быть уверены, что сообщения о переменах будут восприняты всерьез, когда эти сообщения будут исходить от людей авторитетных, имеющих доступ к информации, занимающих высокое положение.

Добейтесь интерактивного диалога. Сотрудники начинают вникать в суть обращений, если они требуют ответа. Одностороннее информирование неэффективно. Никому не нравится присутствовать при чьей-то речи «для мебели», поэтому привлекайте сотрудников к диалогу, поощряйте их к высказыванию предложений и идей. Дискуссии, сеансы обратной связи, опросы общественного мнения — вот способы привлечь, вовлечь сотрудников в обсуждение и осуществление преобразований. Поинтересуйтесь. насколько доходчивыми кажутся им ваши идеи. Их реакция поможет вам узнать, правильно ли вас понимают.

6. Спланируйте осуществление преобразований в несколько последовательных этапов

Компании всегда имеют дело с чем-то новым: успешно выпускают на рынок новые товары, открывают новые предприятия, выходят на новые рынки и т. д. Причем такую работу они всегда тщательно планируют: определяют, что нужно сделать для достижения цели, прорабатывают потребности в ресурсах, уточняют зависимость одних пунктов плана от других, затем составляют подробный план-график работ с промежуточными показателями, которые можно непрерывно отслеживать. Компании не без основания гордятся своим умением добиваться таким образом все новых и новых целей. Но если тот же подход они применят при осуществлении повестки дня, их ждет неминуемый провал.

Дело в том, что все эти «новые» цели, для которых срабатывает привычная методика, лишь отчасти новые, т. е. товар или завод могут быть новыми, но работа по их вводу в эксплуатацию или запуску в производство ни для кого не нова. В таких случаях менеджеры точно знают, что им делать. Они видят цель и соответственно выстраивают свои планы.

Ничего подобного нельзя сказать об оценке значимости своей работы с точки зрения клиента или обучении менеджеров сотрудничеству. Эта деятельность по-настоящему новая. У предприятия нет опыта такой работы и нет базы для разработки надежных планов ее выполнения. Невозможно полностью предусмотреть характер предполагаемых перемен, предвидеть все неизбежно возникающие проблемы или точно рассчитать график их осуществления. В условиях такой неопределенности традиционная внедренческая стратегия наверняка заведет в тупик.

Последствия неумелого осуществления преобразований особенно суровы, ведь ставки велики. Это же не обычные рационализаторские предложения. Это важнейшие многомерные, стратегические перемены, определяющие будущее компании и затрагивающие практически всех ее сотрудников. Поэтому организация встретит ваши идеи с беспокойством и, очень вероятно, начнет сопротивляться их введению. Недостижение какого-то одного промежуточного показателя на неточно составленного плана будет воспринято как провал всего проекта преобразований.

Кроме того, при традиционном выполнении планов результаты достигаются лишь в самом конце. Инвестиции начинают окупаться, только когда новая компьютерная система внедрена и настроена, когда новый завод построен и введен в эксплуатацию. Но при осуществлении перемен, стоящих у нас на повестке дня, мы не можем позволить себе долго ждать результатов. В условиях клиентской экономики и нестабильности внутри организации нужна быстрая отдача, а также оперативная информация о ней, чтобы все знали, что мы на правильном пути.

В таких условиях нужен новый подход к осуществлению задуманного, который отличался бы от традиционного для большинства компаний «большого взрыва», когда все преобразуется одним мощным рывком. Мы, напротив, будем приближаться к конечной цели постепенно, небольшими шагами. Каждый такой шаг должен выполняться относительно быстро и давать видимую конкретную отдачу (пусть меньшую, чем общий итоговый результат). Например, вместо того, чтобы пытаться одним махом полностью перестроить дистрибьюторский канал, можно начать с небольшого перечня электронных услуг (на базе Интернета) для посредников — тех услуг, которые проще всего разработать и осуществить. Их успешный ввод и использование позволят приступить к разработке нового набора услуг — и как наращивать и наращивать организационные возможности. Постепенно, когда внедрены будут все новые системы и услуги, отношения между производителем и посредником изменятся. И эта перемена будет достигнута через осуществление серии последовательных мероприятий.