

Ицхак Калдерон Адизес

Управление в эпоху кризиса



Манн, Иванов и Фербер; 2015
ISBN 9785000576182

Аннотация

Если ничего не меняется, значит, вы уже мертвы. Именно так считает гуру менеджмента Ицхак Адизес. Перемены были и будут всегда, просто сейчас они происходят все чаще и чаще, а проблемы становятся острее.

Чем быстрее растет ваша компания, тем больше будет изменений и проблем, и этого не стоит бояться. А большинство проблем компаний вызвано скорее не внешними причинами, а внутренней дезинтеграцией.

Чтобы пережить кризис, нужно интегрировать все системы вашей компании и привести в соответствие миссию и стратегию, структуру ответственности и структуру полномочий.

Эта книга поможет вам сохранить ключевых людей, объединить команду и синхронизировать работу всех подсистем вашего бизнеса в непростые времена.

Ицхак Калдерон Адизес

УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ КРИЗИСА

Как сохранить ключевых людей и компанию

Данная работа представляет собой отредактированную версию мастер-класса, который состоялся в Институте бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ 14 ноября 2008 года

Кризис может стать подлинным благословением для любого человека и любой страны, поскольку все кризисы ведут к прогрессу.

Творчество рождается в муках, как день рождается во мраке ночи.

Кризис стимулирует изобретательность, приводит к открытиям и выработке новых стратегий.

Тот, кто побеждает кризис, одерживает победу над собой, не подчиняясь обстоятельствам.

Тот, кто винит кризис в своих неудачах, зарывает собственный талант в землю и пасует перед проблемами, вместо того чтобы решать их.

Подлинный кризис — это кризис некомпетентности.

Самое распространенное упущение как людей, так и государств — лень при решении проблем.

Без кризиса не бывает истинных испытаний. А без испытаний жизнь превращается в рутину, в медленную смерть.

Без кризиса нет заслуг. Именно в период кризиса возникает возможность проявить свои лучшие качества, поскольку в его отсутствие дуновение ветра остается лишь лаской.

Говорить о кризисе — значит содействовать ему, но молчать о нем — значит покориться обстоятельствам.

Куда лучше работать, не жалея сил.

Давайте раз и навсегда покончим с прискорбным нежеланием бороться с трудностями.

Альберт Эйнштейн

Краткое предисловие

В настоящее время (речь идет о 2009 году) мир переживает глубокий финансовый кризис, затронувший всех и каждого. В первую очередь он отражается на компаниях, которые трансформируются под влиянием конкуренции, ужесточающейся в условиях стремительных и непрерывных экономических, политических и технологических изменений, — на тех, что нуждаются в кредитах для дальнейшего развития.

Как правило, люди не любят кризисы. Хотя в словаре написано, что кризис — это перелом или решающий поворотный момент, который коренным образом меняет ситуацию (к худшему или к лучшему), для многих это слово имеет негативную коннотацию. Понятие «кризис» ассоциируется у людей с катастрофой. Большинство страшится кризисов, и это прежде всего относится к главам компаний, которые обязаны заботиться о благополучии своих организаций.

Однако данный подход неверен. И вот почему.

Проведу такую параллель. Наверняка каждого из вас в детстве родители предупреждали: «Нельзя после горячего душа выходить на холод! Ты простудишься!» Интересно, рассуждал я, почему человек, выйдя на мороз с мокрыми волосами, должен простудиться, — ведь в Финляндии или России люди, распарившись в бане и хорошенько пропотев, бросаются в снег. И эта процедура дает им заряд бодрости. Жители Сибири, в том числе старики, делают проруби на озерах или реках и ныряют в ледяную воду, чтобы ощутить прилив сил. Не сомневаюсь, что, последовав их примеру, я скорее всего схватил бы воспаление легких и умер.

Чем мы отличаемся друг от друга?

Следует понимать, что люди болевают не из-за холода, а из-за *резкой смены* температуры, то есть из-за ее *изменения*. И все же данный аргумент не объясняет, почему финны от смены тепла и холода испытывают прилив бодрости, а я в тех же условиях болеваю.

Все зависит от того, крепок ли ваш организм. Если да, то изменения лишь закалят вас, если нет — могут погубить.

Сказанное относится не только к людям, но и к организациям: те из них, что готовы к переменам, крепнут в трудные времена, а неподготовленные болевают и рискуют обанкротиться.

Что такое крепкий организм? Накачанные мускулы? Нет. Крепким следует считать организм, достаточно сильный, чтобы устоять в напряженный переломный период. Таким

образом, речь идет не о физической силе, а о способности справляться с переменами.

Повторюсь: то же самое характерно и для организаций.

Чтобы разобраться в сути понятия «сильная организация, способная справиться с изменениями», поговорим сначала о том, каким образом перемены вызывают организационные «заболевания». Поняв причины порождаемых преобразованиями проблем, мы сможем подобрать подходящее лекарство.

В изменениях нет ничего необычного — они происходили всегда, на протяжении миллиардов лет. Ново лишь то, что растут их темпы. Перемены становятся все стремительнее... Поколение наших дедов принимало всего лишь одно стратегическое решение за всю жизнь (переехать в новый город, сменить работу и тому подобное), а нашим родителям приходилось решаться на подобные перемены раз в 15–20 лет. Мы принимаем решения такого рода раз в 10 лет, а нашим детям, скорее всего, придется делать это ежегодно.

Природа изменений и их последствия

Ускорение изменений влечет за собой определенные последствия. В периоды перемен перед людьми и организациями встают вопросы: как поступать в новой ситуации, как реагировать на новые события. Когда скорость изменений растет, проблемы возникают все чаще, причем каждому достается больше трудных задач, чем он может решить. Не успевая за происходящим, люди испытывают усиливающийся стресс. Но что происходит, когда проблему удастся устранить? Любое принятое решение приводит к новым изменениям, которые в свою очередь порождают новые затруднения. Следовательно, чем больше проблем мы решаем... тем больше их получаем. А это означает, что полностью избавиться от трудностей нельзя!

Почему нельзя обойтись *без* проблем? Порой людям кажется, что, если придерживаться определенной системы, выполнять установления определенной религии, книги или идеологии, то есть действовать в соответствии с теми или иными правилами, они избавятся от любых трудностей. Во всяком случае, это обещают нам все религии и все политические идеологии.

Однако данные обещания не что иное, как утопия. На самом деле ваши проблемы закончатся лишь тогда, когда прекратятся изменения. А последнее означает, что вы... мертвы. Мертвы! Задумайтесь об этом. Самое спокойное место в городе — кладбище. Там ничего не происходит. По определению, жить — значит иметь проблемы. Если в данную минуту у вас нет никаких затруднений, не волнуйтесь, они скоро появятся. Сама жизнь — это проблемы. Почему? Потому что их порождают изменения, которые и есть жизнь. Если набрать в Google пословицу *Life's a bitch and then you die* («Жить вредно, от этого умирают»), поисковая система выдаст 3,8 миллиона соответствий. Если изменения прекратятся, остановится жизнь, и лишь это избавит нас от проблем. По крайней мере, так считают люди, поскольку до сих пор никто не возвращался с того света, чтобы убедить нас в обратном.

Таким образом, пока мы живем, проблемы неизбежны; и чем стремительнее меняется ваша жизнь или ваша компания, тем больше у вас трудностей.

Практический вывод № 1: если у вас проблемы, не волнуйтесь. Это значит, что вы в хорошей компании, среди живых. Если же вы убеждены, что у вас все замечательно, то ваша главная проблема в том, что вы не осознаёте свои проблемы.

Компания одного из моих клиентов занималась программным обеспечением. Она стремительно развивалась, темпы роста составляли 100% в год. Всякий раз, когда ее менеджеры жаловались на вал непрекращающихся проблем (а это случалось нередко), я утешал их: «Чего вы хотите? С такими темпами роста и, следовательно, изменений у вас непременно будет полно трудностей. Это нормально!»

Наличие проблем вполне закономерно. С этим мы уже разобрались. Однако, если вы не

справляетесь с трудностями, вызываемыми переменами, значит, у вас возникла проблема аномального характера. И если вы не занимаетесь устранением аномальных проблем, то со временем они могут превратиться в фатальные. Подобное происходит с крупными автомобильными компаниями Детройта. Они так долго не желали реагировать на нужды рынка, что больше никакие кредиты и субсидии их не спасут. Почему? Потому что они уклонялись от решения закономерно появляющихся проблем, которые, похоже, теперь стали фатальными.

Острота проблем меняется со временем. Однако не следует думать, что чем масштабнее проблема, тем хуже ситуация.

Как-то раз под Новый год я разослал всем своим клиентам поздравительные открытки, в которых пожелал им счастливого и плодотворного нового года и написал следующее: *«Пусть в наступающем году ваши проблемы станут более масштабными, чем в уходящем, — а внизу мелкими буквами добавил: — ...и пусть их решение будет успешным»*.

Масштабы организации определяются масштабом проблем, которые она способна решить. Поэтому укрупнение проблем служит признаком роста. Предположим, в этом году перед вами стоит задача добиться успеха в области региональных продаж. Несколько лет спустя появится проблема управления в масштабах страны, затем — управления международной компанией и, наконец, проблема преобразования компании в транснациональную корпорацию.

Проблемы делаются все крупнее, поскольку вы беретесь за все более масштабные задачи. Вы растете.

Когда же проблемы мельчают, силы организации идут на убыль. Признак старения.

И, разумеется, неспособность решать задачи, которые становятся масштабнее, означает, что вы умираете.

Обладаете ли вы способностью справляться с изменениями? Глубина их влияния зависит от вас самих. Если вы умеете успешно решать задачи, они перестают быть проблемами и становятся возможностями, ведь в действительности любая проблема — это возможность.

В китайском языке понятия «проблема» и «возможность» обозначаются одним иероглифом. Между ними нет разницы! Согласитесь, что это логично и показательно. Что такое ваша возможность? Это проблема вашего клиента или конкурента. Проблемы других становятся вашими возможностями. А что такое возможность вашего конкурента? *Ваша* проблема, которую он решает лучше вас. Но зачем позволять кому-то использовать вашу проблему? Не лучше ли превратить ее в *свою* возможность?

Имейте в виду: изменение может обернуться проблемой или возможностью в зависимости от того, как вы поступите. Новая ситуация словно вопрошает: «Чего ты хочешь? Я могу стать проблемой, а могу превратиться в возможность. Решать тебе. Если ты не будешь делать того, что следует, я превращусь в проблему. Если ты отреагируешь правильно, я стану возможностью. Как мне быть?»

Определение понятия «кризис»

До сих пор мы говорили о проблемах, вызванных изменениями. Но как быть с кризисами?

Генри Киссинджер однажды сказал, что проблема, оставленная без внимания, в перспективе превратится в кризис. И это разумно, не так ли? Мировой финансовый кризис, который мы наблюдаем сейчас, возник не на прошлой неделе и не месяц назад. Он начался с проблем, на которые долгое время никто не обращал внимания. Проблемы похожи на тень. Если вы пытаетесь догнать их, они ускользают. Но если вы убегаете от них, они преследуют вас и рано или поздно настигают. Иными словами, когда мы игнорируем свои трудности или устраняем их недостаточно оперативно, они разрастаются и в конечном счете переходят в

кризис. Кризис проявляется так же, как и проблемы, связанные с изменениями. Его особенностью является лишь острый характер — это коренные перемены переломного типа, которые влекут за собой более серьезные последствия для организации. Слабый погибает быстрее. Чтобы добиться успеха в таких условиях, следует оперативно принимать самые действенные меры.

Чем дольше тянуть время и откладывать решение проблемы, тем выше вероятность того, что она перерастет в кризис, и тогда нам останется лишь махать кулаками после драки. С тем же успехом можно ехать вперед, глядя в заднее стекло.

Помните: изменение внешних условий, вызываемое кризисом, отражается не только на вас, но и *на ваших конкурентах*. Перед всеми встает одна и та же проблема или открывается одна и та же возможность. Кто выживет? Тот, кто быстрее приспособится к переменам. В период кризиса слабые погибают первыми, а сильные развиваются стремительнее прежнего. Поэтому, чтобы кризис оказался для вас возможностью, вам необходимо набраться сил ДО того, как он наступит. Тогда во время переломного периода, пока все слабые вымирают, ваша мощь будет только нарастать.

Имейте в виду: поскольку проблемы — это возможности, а кризис — это более острая проблема, последний открывает более широкие возможности.

Что значит справляться с изменениями и кризисом лучше конкурентов? Как использовать вновь возникшие возможности, когда компания чувствует, что из-за кризиса задыхается под валом проблем?

Не отчаивайтесь. Помощь придет своим чередом. Читайте дальше.

Важность своевременной реакции

Расскажу анекдот. Два человека бредут босиком по африканской саванне и вдруг встречают льва. Один начинает быстро натягивать кроссовки. Другой удивленно спрашивает: «Зачем ты надеваешь кроссовки? Тебе все равно не обогнать льва!» А тот отвечает: «А я и не надеюсь обогнать льва, я хочу обогнать тебя!»

Сколько времени вам нужно, чтобы «вскочить на ноги»? Как быстро вы способны меняться?

Несколько лет назад я консультировал компанию Porsche. Петер Шульц, в то время ее президент, стал моим хорошим другом. Он рассказал мне интересную историю, которую я часто вспоминаю.

Когда Шульца назначили президентом Porsche SE, он побывал во всех подразделениях, чтобы представиться сотрудникам. В конструкторском бюро он спросил мимоходом: «Сумеем ли мы [Porsche] выступить в Ле-Мане?» (На трассе Ле-Мана во Франции ежегодно проходят знаменитые международные автомобильные гонки.) «О нет! — ответили инженеры. — Гонки в Ле-Мане нам не под силу».

Шульц решил, что пришла пора проявить свои лидерские качества, и сказал: «Наша компания выпускает спортивные машины, а значит, в следующем году мы будем участвовать в гонках в Ле-Мане. Я ставлю перед вами эту задачу и надеюсь, что с вашей помощью мы победим на этих соревнованиях».

Немецкий персонал компании отнесся к распоряжению президента очень серьезно. Люди трудились день и ночь. Они разработали новую модель автомобиля, создали новый двигатель и провели испытания. Представители компании отправились в Ле-Ман, приняли участие в соревнованиях и победили.

Это был настоящий праздник! Сотрудники Porsche были счастливы, но их радость оказалась недолгой. На следующий год гоночный комитет Ле-Мана неожиданно изменил правила. Это означало, что инженерам Porsche нужно было начинать с нуля, чтобы создать новую машину.

Инженеры упали духом, но Шульц был в отличном настроении. «Мы должны

радоваться, что они изменили правила! — заявил он. — Они изменили их не только для нас, правила изменились для всех. Кто сумеет выиграть вновь? Кто добьется успеха? Тот, кто быстрее и лучше справится с новыми вызовами. А слабых ждет поражение».

Его следующая фраза стала одной из моих управленческих мантр: «Когда изменений нет, торжествует посредственность!»

Повторю еще раз: *когда изменений нет, торжествует посредственность*. Посредственность учится у победителей и в конечном счете побеждает конкурентов, которых привыкли побеждать вы. Но, если вы сильны, перемены позволяют вам быстрее двигаться вперед и опережать конкурентов. Если вы сильны, кризис станет вашим союзником!

Практический вывод № 2: кризис благоприятствует непревзойденным лидерам и компаниям — тем, что блестяще справляются с изменениями, — поскольку в период кризиса слабые конкуренты вымирают, освобождая рынок.

Одна из составляющих силы — способность быстро осуществлять преобразования в собственной организации. Вы не авианосец, которому требуются пять миль, чтобы развернуться. Вы торпедный катер, который может молниеносно изменить курс. При этом скорость, с которой организация меняет курс, не должна зависеть от ее размера. Далее я расскажу, как стать авианосцем, способным развернуться со скоростью торпедного катера.

Иными словами, следует научиться быть расторопнее, меняться быстрее, чем конкуренты, или, по крайней мере, не отставать от трансформирующегося рынка.

Каким образом?

Существует много книг о менеджменте, которые рассказывают об адаптации к меняющимся условиям. Для меня слово «адаптироваться» означает приспособливаться к тому, что уже случилось. Узнав о произошедшем, вы адаптируетесь к возникшим условиям. Такой подход приносит свои плоды, когда перемены идут достаточно медленно или хотя бы не опережают вашу реакцию. Когда же изменения стремительны, можно опоздать с адаптацией, поскольку к тому моменту, когда вы приспособитесь к возникшей ситуации, внешние условия изменятся вновь. Вы всегда будете отставать, а значит, окажетесь не в курсе того, что делается на рынке.

Представьте, что, играя в теннис, вы бежите к мячу лишь после того, как он уже ударился о землю. Согласитесь, при этом вам вряд ли удастся успешно его отбить. Игрок должен уметь прогнозировать, где приземлится мяч, и заблаговременно занять соответствующую позицию. То же самое относится и к компаниям. Чтобы оставаться в игре и побеждать, нужно уметь предвидеть и опережать изменения.

Своевременно не устраненное затруднение превращается в кризис, следовательно, успешно решая возникающие проблемы с помощью упреждающих мер, мы не даем им перерасти в кризис.

Практический вывод № 3: тому, кто эффективно решает проблемы с помощью упреждающих мер, выжить проще, чем тому, кто реагирует на случившееся постфактум.

Предположим, что компания старается принимать упреждающие меры или (если не удалось опередить ситуацию) стремится быстро отреагировать на уже случившийся кризис. Как ей следует поступать?

Чтобы ответить на вопрос, давайте подумаем, почему изменения оборачиваются либо проблемами, либо возможностями. Уяснение причин поможет нам найти лекарство.

Почему изменения вызывают проблемы

Системой является все. Вообще все. Даже вы сами как человек — система. Небо — это тоже система. Если вы астрофизик, то имеете представление о системе, которая определяет траекторию перемещения звезд и взаимосвязь небесных тел.

Всякий раз сталкиваясь с системой, вы имеете дело с комплексом подсистем, которые ее составляют. А каждая подсистема содержит собственные подсистемы и так далее до бесконечности.

Когда происходят изменения, подсистемы меняются не синхронно: одни трансформируются быстрее, другие медленнее. В результате возникают разрывы — одни составляющие отстают от других. Так называемые проблемы и есть проявление этих разрывов. Когда появившиеся разрывы ликвидируются недостаточно оперативно, проблемы превращаются в кризис. Приведу пример. Сначала мы поговорим о человеке, а затем экстраполируем свои наблюдения на компании и на общество в целом. Любой человек представляет собой систему, состоящую из огромного числа подсистем. В частности, ваша личность содержит физиологическую, интеллектуальную, эмоциональную и духовную составляющие.

Перечисленные компоненты вашего «я» далеко не всегда изменяются одновременно. Предположим, вам 47 лет, и ваш организм — физиологическая подсистема — функционирует как нормальный организм 47-летнего человека.

Однако, обладая телом 47-летнего человека, интеллектуально вы можете быть 70-летним. Как это происходит? Ваше образование и опыт значительно обширнее, чем у ваших сверстников. Вы мудрее своих лет. Люди часто говорят о вас «он умен не по годам».

Имея организм 47-летнего и интеллект 70-летнего, эмоционально вы можете оставаться подростком: «Когда ты повзрослеешь? Ты ведешь себя как мальчишка!» — ворчит ваша жена.

При этом, будучи эмоционально 17-летним, физиологически 47-летним и интеллектуально 70-летним человеком, возможно, вы еще не родились в плане духовном.

Это порождает проблемы. Почему? Потому что вам недостает *целостности*. Ваши подсистемы действуют *вразнобой*. Вы разваливаетесь на части. Несмотря на интеллект и мудрость, вы ведете себя как ребенок («у него недостаточно жизненного опыта» — сетуют люди).

То же самое можно сказать и о компании. Так, в молодой фирме отделы маркетинга и продаж стремительно меняют курс, откликаясь на рыночные изменения. Почему? Потому что им нужны клиенты. Для них они готовы на все. Если клиент хочет пойти налево, они идут следом за ним налево, если тот предпочитает повернуть направо, они поворачивают направо. Им нужны деньги, поэтому они следуют за рынком.

В то время как маркетинг и продажи отличаются высокой гибкостью и способны быстро трансформироваться, бухгалтерия обычно остается «в каменном веке». Она меняется *о-о-о-очень ме-е-е-е-дленно*, а служба персонала вообще практически бездействует. Из-за такого дисбаланса в фирме возникают трудности, и если ее руководители не обращают внимания на растущую дезинтеграцию, со временем ей придется поплатиться за это. Усиливающаяся дезинтеграция приводит к печальным последствиям: чем быстрее фирма выходит на новые рынки с новыми продуктами, тем меньше информации получает высшее руководство, а значит, тем чаще оно работает вслепую. Если информация неполна или искажена, топ-менеджеры все чаще принимают некачественные решения, которые приводят к крупным финансовым потерям. Продажи растут, а прибыли падают, и руководители не понимают, в чем причина. А поскольку служба персонала безнадежно отстала от действительности, завтра фирма будет нанимать специалистов, которые требовались вчера. Персонал не обучен, полномочия для решения задач не делегируются, подразделения не контактируют между собой. Подсистемы фирмы движутся вперед с разной скоростью, и, поскольку менеджмент интересуется исключительно рынком, игнорируя остальные подсистемы, у компании появляется масса проблем, на которые она наверняка не будет обращать внимания, пока те не перерастут в кризис. Это лишь вопрос времени.

Тем же закономерностям подчиняются и страны, в частности США. Экономическая/финансовая подсистема меняется, но технологическая подсистема развивается еще стремительнее. Вдумайтесь только: сегодня, в XXI веке, на свете живет

больше ученых, чем насчитывалось на протяжении всей истории человечества; на XX век приходится больше инноваций, чем на всю историю цивилизации. Мы меняемся очень, очень быстро.

Но, хотя экономика развивается быстро, а технологии — очень быстро, наши ценности меняются медленно. Это порождает социальные и политические проблемы. Мы живем в технологическом обществе — термин, который в 1949 году ввел в употребление философ Жак Эллюль. В то время как технология эволюционирует с головокружительной скоростью, наша система ценностей по-прежнему остается такой же, какой была в далеком прошлом. У нас появились атомные бомбы, но мы продолжаем воевать, ориентируясь на те же ценности, что и первобытные люди.

Изменения вызывают дезинтеграцию. Чем резче изменения, тем быстрее объект распадается на части. Покажите мне дом на побережье с частыми и резкими перепадами погоды, и я покажу вам дом, который разрушится быстрее обычного. В такой ситуации следует быть еще предусмотрительнее и уделять профилактическим мерам больше внимания, чем обычно. Если не делать этого, наступит кризис: дом станет непригодным для жилья.

Дезинтеграция универсальна и неизбежна

Речь идет не только о бизнесе. Причина *любой* проблемы — дезинтеграция. Всякий раз, когда у вас возникает какая-то трудность, что-то распадается на части: появляются проблемы со здоровьем, пора идти к врачу — в организме начался разлад; психологические проблемы — что-то разладилось в эмоциональной жизни; семейные проблемы — рушится семья; сломалась машина — вам прямая дорога в автосервис. Что мы говорим, когда беспокоимся о ком-то или о чем-то? «Этот человек просто разваливается». «Эта семья разваливается». «Эта компания разваливается». «Эта страна разваливается». Или иногда: «Он совсем расклеился». Подобные выражения обозначают дезинтеграцию.

Чем стремительнее изменения, тем быстрее разрушение и тем больше проблем ждет вас в будущем.

Я обнаружил любопытную закономерность. Чем выше в какой-либо стране скорость изменений, тем больше процент разводов. Семьи распадаются.

Почему во время кризиса разрушается так много семей? Потому что в такой период нужно решать проблемы быстро и разумно, а к этому готова далеко не каждая семья.

Во-первых, супруги должны понять, что делать. При этом выявляется разница стилей мышления: один рассуждает так, другой иначе. Кроме того, существуют различия в потребностях и интересах, что тоже делает свое дело. Все вместе вызывает колоссальный стресс, поскольку улаживать разногласия приходится в спешке, а это увеличивает напряженность, а значит, усиливает боль.

Государства распадаются. О какой бы системе мы ни говорили — о вас как о представителе рода человеческого, о семье, о бизнесе или об обществе, — любая из них подчиняется общим закономерностям.

Возьмем финансовый кризис, который начался в США в 2008 году. В течение последних 10 лет многие американцы брали ипотечные кредиты, не считаясь со своими возможностями. Они полагали: раз стоимость их домов будет расти, это оправдает все риски. Банки давали кредиты, руководствуясь теми же соображениями. При этом они выпускали ценные бумаги, обеспеченные пулом ипотек, и продавали их на рынке. Покупатели страховали портфель ипотечных бумаг от риска дефолта. Страховые компании шли на рассчитанный страховой риск, получая за это огромные страховые премии, и в свою очередь перестраховывали собственные риски.

Казалось бы, все прекрасно.

Но на самом деле происходила дезинтеграция процесса работы с рисками. Раньше все

риски брал на себя банк, теперь же они распределялись между заемщиком, банком, инвесторами рынка ценных бумаг и страховыми компаниями. Однако, когда риски мигрируют и дробятся на множество частей, никто не в состоянии оценить общую картину, а тем более держать происходящее под контролем. Вот кредитная система и развалилась.

«Ложь, наглая ложь и статистика»

Я помню, как несколько лет назад спросил одного банкира: «Как можно продавать ценные бумаги, обеспеченные пулом ипотечных кредитов? Откуда людям знать, каково качество этих кредитов?» Мне казалось, что люди, которые покупают ценные бумаги с подобным обеспечением, не в состоянии оценить свой риск, поскольку невозможно определить качество кредита, пока он не выплачен.

Банкир ответил: «Они проверяют их выборочным методом».

Что ж, как сказал когда-то Марк Твен, есть ложь, наглая ложь и статистика. Существует бесчисленное множество способов манипулировать статистикой. Даже проведя выборочную проверку, вы не поймете, будут ли сохраняться прежние условия, сколько продлится экономический рост и, следовательно, когда настанет час расплаты.

И вот пузырь на рынке недвижимости лопнул, цены на внутреннем рынке упали, проявился эффект домино: все ипотечные бумаги внезапно были признаны рискованными, и никто не располагал ресурсами, которые позволяли бы покрыть эти риски.

Я считаю, что в данном случае причиной кризиса не была жадность. Не стоит поносить это человеческое качество, ведь оно, в сущности, служит движущей силой экономики: без жадности люди не трудились бы в поте лица, наращивая капитал и создавая империи. Кроме того, в экономике, основанной на конкуренции, недостаточно «жадных» руководителей увольняют, если те не используют любую возможность заработать деньги для своей компании.

Практический вывод № 4: причина любых проблем — дезинтеграция, к которой приводят изменения. Кризис — проявление длительной дезинтеграции, на которую не обращали внимания.

Я считаю, что причиной нынешнего кризиса стало изменение структуры финансовых рынков и инструментов, что привело к дезинтеграции, которой в свое время не уделили должного внимания. Почему? Потому что в истории не было прецедентов, которые заставили бы тех, кто стоял у руля, быть начеку и вовремя принять упреждающие меры. В итоге рядовая трудность превратилась в аномальную проблему и со временем переросла в кризис. Если вы согласны с данным утверждением, мы продолжим наши рассуждения, поскольку согласие с диагнозом облегчит подбор лекарства.

Что делает механик, когда вы оставляете свою машину в автосервисе для диагностики? Он ищет поломку — то, что распалось на части! Как он ремонтирует машину? Он вновь соединит то, что утратило целостность. Как целитель поступает с проблемами, на которые вы жалуетесь? Он помогает вам вновь стать единым целым! Интересно, что слова «исцелять» и «целостный» имеют один корень. Вот почему психолог противопоставляет заболеванию цельность, а отзываясь о ком-то одобрительно, мы говорим: «Это цельный человек!» Восхищаясь чьей-то семьей, мы говорим: «Здорово! Это по-настоящему сплоченная семья!» А порой приходится слышать: «Вся страна объединилась».

Лекарство

Так как же вновь сложить разрозненные части в единое целое? Если изменения обуславливают дезинтеграцию, а та в свою очередь предопределяет появление проблем, то

где же выход из сложившейся ситуации? Чем вылечить дезинтеграцию?

Интеграцией.

Организация с высоким уровнем интеграции выдержит бурю лучше, чем та, что разваливается. У сплоченной семьи больше шансов пережить кризис, чем у дисфункциональной, разобщенной.

Но как добиться интеграции?

Самый эффективный подход, который принесет вам первый приз, — заниматься объединением системы заблаговременно, а не задним числом. Другой, менее действенный метод (второй приз) — позаботиться об интеграции, реагируя на случившееся, после того как радар обнаружил проблему. Утешительный приз получает тот, кто, несмотря на тревожные сигналы, игнорирует проблему, пока не наступит кризис, и лишь тогда принимается за ее решение. Тот же, кто сидит сложа руки и позволяет кризису погубить организацию, не получит ничего.

Практический вывод № 5: лекарство от дезинтеграции — интеграция, которую лучше всего обеспечивать с помощью упреждающих мер. Для этого нужно учиться прогнозировать и решать проблемы, пока они не переросли в кризис.

Идет речь об опережающей интеграции или о мерах, принимаемых постфактум, вам придется проделать одну и ту же работу. Отличиями могут служить скорость, с которой придется действовать, и уровень сложности задачи. Чем дольше тянуть время, не противодействуя дезинтеграции, тем активнее придется работать «под огнем» и тем сложнее будет «лечение». Чем дольше вы закрываете глаза на происходящую дезинтеграцию, тем больше подсистем вовлекаются в процесс и тем сложнее становится проблема.

Для исправления ситуации следует выяснить, что именно распадается на части и работает с перебоями, и продумать, как результативно и эффективно¹ воссоединить «осколки» системы. Руководство должно заблаговременно начать регулировать подсистемы, добиваясь их синхронизации. Именно такой подход делает организацию сильной.

Опережение — самый оптимальный образ действий, потому что, если вы готовы к появлению проблемы, она перестает быть ею и становится рядовой задачей, рутинной работой, в которой нет ничего внезапного и аномального. В то же время проблема — это всегда неожиданность, лишаящая сил. Она наносит удар в солнечное сплетение, и у вас перехватывает дыхание. Вы двигаетесь вперед, все прекрасно, и вдруг проблема обрушивается на вас, как гром среди ясного неба! Она застает вас *врасплох*. А проблема, которую вы сознательно игнорируете, непременно превратится в кризис. И тогда она не просто ударит вас в солнечное сплетение. Она поставит вас на колени.

Принимайте меры заранее. Не тяните время.

Проведу параллель. Женщина приходит к психотерапевту и спрашивает, когда следует начать заниматься проблемами ее 18-летнего сына. Тот отвечает: «Вы упустили 18 лет! Нельзя ждать, пока начнутся неприятности. Ребенком нужно заниматься с того дня, когда он появился на свет!»

Тот же совет можно применить и к компании. Не ждите, пока проблема скажет:

¹ Специфические термины методологии Адизеса: *результативность* (от *англ.* effectiveness) — степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата; *эффективность* (от *англ.* efficiency) — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

1) Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) / Пер. Н. Брагиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013;

2) Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни (Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Business and Society) / Пер. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014;

3) Управление жизненным циклом корпораций (Managing Corporate Lifecycles) / Пер. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*

«Привет, а вот и я!» Куда лучше подготовиться к ней заранее, чтобы при ее появлении сказать: «Я ждал тебя. Я готов. Спасибо! Следующий?»

Чего делать НЕ надо

Самый скверный вариант поведения при появлении проблем — замереть от ужаса и ничего не делать, винить во всем ветер и погоду или, хуже того, скрывать свои трудности, стараясь выставить организацию в выгодном свете. При этом их источник — растущая дезинтеграция — остается без внимания и в конце концов превращает ситуацию в кризис. Некоторые организации бездействуют, выжидая, пока все прояснится, пока буря минует. Это неправильный подход.

Переживая кризис в личной жизни, люди страдают от душевной боли. Что вы делаете, когда вам больно? Вы замираете, у вас перехватывает дыхание. А что происходит, когда вы перестаете дышать? Вам становится еще больнее! Что вы слышите от доктора, вашей матери или супруга всякий раз, когда испытываете физическую боль? *Дыши! Дыши!* Начните глубоко дышать, и боль уйдет. Напитайте свой организм кислородом. Вам станет легче.

Поэтому *действуйте*, когда начинается кризис. Страхните оцепенение.

Еще одна параллель. Вы идете по улице и оказываетесь на перекрестке. Это изменение, это нечто новое. Теперь вам необходимо решить, повернуть налево, направо, идти прямо или вернуться. Сделав выбор не принимать никакого решения («Я не знаю, что делать... У меня нет информации... Я никак не могу начать движение!»), вы *все равно* принимаете его. Что вы собираетесь делать? Оставаться на месте? Возможно, это самая неудачная идея.

Нет ничего плохого в том, чтобы осознанно выжидать, выбирая правильный момент для своих действий. Но бездействовать из-за того, что вы не знаете, как поступить, не лучший выход из положения.

В Америке есть поговорка: «Даже если ты на правильном пути, не стой на месте, иначе тебя переедет грузовик!» Бездействие во время кризиса — худшая тактика. Душевная боль усиливается, страх растет, и в конечном счете вы можете запаниковать. Вместо бездействия нужно что-то *делать*. И медлить из-за того, что вас пугает неудача, не лучший вариант.

Практический вывод № 6: не принимать решение — значит принять решение ничего не делать. Уступить страху и бездействовать, не решая проблем, вызванных изменениями, — верный путь к кризису.

Мэри Кэй — знаменитая американская предпринимательница, которая создала огромную косметическую империю Mary Kay Cosmetics, распространяя свою продукцию через торговых агентов. Начав с нуля, ее компания заработала миллионы. Люди часто спрашивали ее: «Миссис Кэй, в чем секрет вашего успеха?» И она отвечала: «Видите шрамы на моих коленях? Вот секрет моего успеха!» Успеха добивается не тот, кто редко падает, а тот, кто быстро поднимается на ноги.

Всем нам случается падать. Раньше или позже. А некоторые падают часто. Все зависит от вашей отваги и готовности рисковать.

Многие убеждены, что добиться успеха — значит не падать. «Я никогда не совершу ошибку!» *Это и есть самая большая ошибка*. Когда начинается кризис и вы обнаруживаете, что падаете, не застывайте на месте. Поднимайтесь! Пришла пора пошевеливаться — вы должны опередить своих конкурентов, чтобы в пасть льву попали они, а не вы.

Джордж Сорос, один из богатейших людей на земле, однажды сказал: «Я не умнее других, я просто быстрее признаю и исправляю свои ошибки». Обычно же, когда большинство признаёт наличие проблемы и принимается за ее решение, оказывается, что либо удобный момент уже упущен, либо проблема стала слишком острой и превратилась в кризис.

Практический вывод № 7: успеха добивается не тот, кто не совершает промахов, а тот, кто умеет быстро увидеть и исправить свои ошибки.

Много лет назад, во время одной из самых известных и престижных регат в мире — финала соревнований на Кубок Америки, в котором участвовали спортсмены из Австралии, Алан Бонд, владелец австралийской яхты, пригласил меня к себе погостить. Я был польщен, поскольку он сказал, что, набирая экипаж, использовал мою методологию создания взаимодополняющей команды². (Надо сказать, что его экипаж выиграл регату.)

Во время обеда Алана позвали к телефону. Я обратил внимание, что разговор его явно расстроил.

— Что случилось, Алан? — спросил я его.

— Мне только что сообщили неприятную новость. Я потерял 20 миллионов долларов из-за неудачной сделки.

— Каково это — потерять 20 миллионов долларов? — полюбопытствовал я, поскольку названная сумма значительно превышала размер моих личных средств.

— Знаешь, Ицхак, — сказал он. — Я смотрю на ситуацию так. Я только что прослушал курс в школе жизни, который обошелся мне в 20 миллионов долларов. Но, во-первых, не так много людей на свете, которые могут позволить себе заплатить за науку такую сумму, значит, я один из немногих. Поэтому я доволен, что мне это по карману. Во-вторых, теперь, когда я заплатил за обучение, вопрос в том, усвоен мной урок или экзамен провален?

Любой кризис, любую трудность следует рассматривать как курс обучения в школе жизни. Каждая проблема — это урок. Вопрос в том, прошла ли учеба для вас даром или вы сумели извлечь пользу из урока, который по карману далеко не каждому.

Итак, важно извлекать уроки из происходящего. Что еще?

Практический вывод № 8: какие уроки вы извлекаете из кризиса и из своих проблем? Используйте каждый кризис как возможность научиться чему-то новому.

Важно опережать события, добиваться своего, нельзя останавливаться!

Но что значит «не останавливаться»?

Следует неустанно заботиться о том, чтобы в эпоху перемен компания оставалась единым целым. Для этого нужно заниматься интеграцией и бороться с дезинтеграцией, вызванной меняющимися обстоятельствами.

Как должен вести себя руководитель (или отец семейства) в период кризиса? Станьте подлинным лидером. Способны ли вы сплотить компанию? Способны ли удержать людей от взаимных нападок?

Персонал сильной компании сплочен и единомыслен. Это называется «занять круговую оборону» — мы встаем спина к спине и отражаем нападение врага. Но для этого необходимо доверять своим сотрудникам и знать, что вам не выстрелят в спину.

В плохо управляемой компании или обществе, которые ранее мы сравнивали со «слабым организмом», люди не доверяют друг другу. Когда атакует враг, проще нападать на ближних, чем отражать удары извне. И вот начинается настоящая охота на ведьм. Но что происходит, когда мы воюем друг с другом? Мы облегчаем неприятелю задачу — теперь ему

² Создание взаимодополняющей команды, или PAEI-код Адизеса. Ниже приведены книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

1) Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) / Перев. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014;

2) Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей (Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2012;

3) Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) / Перев. Н. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013;

4) Стили менеджмента — эффективные и неэффективные (Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. науч. ред.*

куда проще перебить нас всех. Поэтому в период кризиса (более чем в какое-либо другое время) доверие — это великое благо.

Интеграция имеет множество аспектов.

Много лет назад у меня был клиент, который в 1990-е годы, во время кризиса на рынке недвижимости США, потерял все, что имел. До этих событий он был весьма состоятельным человеком, но, разорившись, оказался вынужден одалживать деньги на еду у собственной дочери.

Тем не менее, судя по всему, мужчина чувствовал себя замечательно и мало походил на банкрота. Он был полон оптимизма.

— Мойзес, — спросил я его, — как тебе удается сохранять прекрасное расположение духа, несмотря на все твои потери?

— А разве я потерял все? — отвечал он. — Я потерял только деньги. Мое главное достояние осталось при мне. Это здоровье, семья и друзья. Имея все это, я смогу вернуть утраченные деньги.

Так и случилось. Несколько лет спустя я встретил Мойзеса вновь, и он был так же богат, как и прежде.

В период кризиса люди лишаются более важных вещей, чем деньги. Они подрывают свое здоровье. У них рушатся семьи. Они теряют друзей.

Поэтому в трудные времена прежде всего следует позаботиться о собственном здоровье. Постарайтесь не заболеть от переживаний и стрессов. В первую очередь берегите себя. Вспомните инструкции, которые стюардессы дают на борту самолета на случай аварийной посадки. Пассажирам говорят: даже когда рядом с вами ребенок, сначала сами наденьте кислородную маску и только потом помогайте окружающим. Ведь если что-то случится с вами, вы не сможете позаботиться о них. Поэтому прежде всего подумайте о себе.

Как уберечь себя во время кризиса? Я рекомендую такой способ: медитируйте. Притормозите. Не паникуйте. Просто медитируйте по несколько минут в день.

Далее, берегите свою семью. Дарите ей надежду. Проявите себя как лидер. Не бегайте как угорелый с перепуганным видом, заражая своей нервозностью тех, кто зависит от вас. Наконец, позвоните друзьям. Узнайте, не оказались ли они в более тяжелой ситуации, чем вы сами. Помогите им, если это в ваших силах, или попросите их о помощи, если они в состоянии вас поддержать.

Стараясь уберечь себя, свою семью и друзей во время кризиса, сделайте все, чтобы сохранить свою компанию. Обсуждайте с подчиненными их страхи и тревоги. Будьте честны. Помните: доверие во время кризиса — великое дело. В трудные периоды оно проходит проверку на прочность. Постарайтесь не провалить экзамен. Будьте искренни, правдивы, изъясняйтесь четко и ясно. Не скрывайте сложившегося положения. Не давайте лживых обещаний. Люди прекрасно видят, когда руководители избегают делиться информацией. Они нутром чувствуют, когда с ними говорят начистоту, а когда лгут. Однако заботы о своей компании недостаточно. Позвоните клиентам. Поинтересуйтесь, можете ли вы чем-то поддержать их. Опять-таки будьте честны и откровенны. Никаких уловок и лживых обещаний. Если вы в состоянии оказать помощь, сделайте это. Повторяю, в такое время доверие проверяется на прочность. Пришла пора, когда вы можете укрепить уверенность в своей надежности, которую питают к вам ваши клиенты. Именно во времена кризиса можно завоевать доверие на всю жизнь.

Не забывайте: если ваши клиенты обанкротятся из-за кризиса, вы обанкротитесь вместе с ними. Что вы будете делать в одиночестве?

«То, что вас не убивает, делает вас сильнее»

Занимайтесь интеграцией во всех аспектах личной и профессиональной жизни — применительно к самому себе, своей семье, своей компании и своим клиентам.

Чем больше вы занимаетесь интеграцией, тем более закаленным станете за время кризиса. Впоследствии может оказаться, что он принес вам огромную пользу, укрепив вашу семью, сделав вас выносливее, решительнее и дисциплинированнее. Если бы не кризис, вы не сумели бы укрепить связи с клиентами и потребителями. Ваши отношения с подчиненными и коллегами стали прочны как никогда.

Действуйте! Кризис — это время показать себя подлинным лидером.

Ошибочно в кризисные периоды, не рассуждая долго, винить в своих трудностях силы, неподвластные вам. Это слишком простой ход. Он позволяет уклониться от решения проблемы. «Ну что можно поделать в таких условиях?» «Что толку браться за поиск выхода из ситуации, которую я не контролирую?» Но это все равно что врезаться в дерево, а потом заявить представителю страховой компании: «Я просто вел машину, как вдруг откуда ни возьмись передо мной возникло дерево».

Практический вывод № 9: вместо того чтобы в период кризиса нападать друг на друга или обвинять во всем внешние обстоятельства, над которыми вы не властны, загляните в себя или свою компанию и сделайте все, чтобы организация, которой вы управляете, не развалилась.

Куда более разумный и внушающий доверие подход — не искать причины проблемы вовне, но заглянуть внутрь. Решение кроется именно там. Чтобы посмотреть в глаза самому себе и спросить, что не так с вами, а не с внешним миром, требуется куда больше опыта и смелости. Вам не под силу контролировать внешние условия, но вы можете успешно воздействовать на ситуацию внутри компании.

Шаги, которые следует предпринять во время кризиса

Кто выживает в кризис? Тот, кто умеет сохранять целостность. Поэтому, если кризис начался, следует активизировать усилия по интеграции.

Здесь есть одна загвоздка. Чтобы добиться целостности компании, нужно время. Далее мы поговорим о том, что значит «добиться целостности компании», но, полагаю, вы и без того догадываетесь, что согласование и синхронизация работы подсистем, составляющих организацию, — задача не краткосрочного характера. Опасность в том, что, пока руководство работает над долгосрочным решением, компания может обанкротиться.

Что же делать? Вам придется воевать на нескольких фронтах сразу. С одной стороны, нужно уделять внимание неотложным задачам, которые ставит кризис, — обычно речь идет о нехватке денежных средств, а с другой — работать над долгосрочным решением — интеграцией системы.

Проще сказать, чем сделать. Верно?

По данным консалтинговой фирмы Ernst & Young, компании реагируют на нынешний финансовый кризис вполне предсказуемым образом: они увольняют людей (сокращение штата), а также урезают расходы на рекламу, обучение и консультирование, исследования и разработки. Это одновременно и верное, и неправильное решение. Все зависит от ситуации. Когда компания ограничивается мерами такого рода, это ошибка. Но когда она идет на них, параллельно занимаясь интеграцией, это правильный путь. Если же руководство увольняет хороших сотрудников только ради итоговых показателей, стремясь представить положение компании в выгодном свете, то это ничуть не лучше, чем предложить собаке отобедать ее же хвостом и ждать, когда она сожрет себя всю.

Попробую сформулировать свою мысль более определенно. Прежде всего следует взглянуть в глаза реальности. Во времена кризиса деньги решают все. Поэтому бережное отношение к деньгам и сокращение расходов — преимущество. Некоторые компании принимают решения, опираясь на данные бухгалтерского учета методом начисления. Но при такой системе ваши дела могут внешне обстоять неплохо, пусть даже денежные потоки

оставляют желать лучшего. Поэтому я предлагаю другой вариант, который годится как для личной жизни, так и для нужд компании. Перестаньте полагаться на метод начисления (суммирования). Первым делом нужно осуществить перспективную оценку своих денежных потоков. При этом в краткосрочном аспекте не так важна прибыль, как денежные средства вообще. Деньги — кровь компании. Если вы истечете кровью, то умрете.

Обычно я рекомендую в период кризиса планировать денежные потоки компании на 13 недель вперед, принимая во внимание и поступление, и отток денежных средств. Тринадцать недель — три месяца плюс неделя. В конце каждой недели корректируйте свои планы с учетом свежей информации. Вносите поправки в план на ближайшие 12 недель и добавьте еще неделю. Данный прием позволит вам всегда смотреть на 13 недель вперед и строить планы, опираясь на информацию, которая поступила за последнюю неделю.

Недавно я был в Мексике, где консультировал весьма крупную компанию, работающую на рынке недвижимости. Ошибка этой компании была типична для времен кризиса. Ее руководители тратили уйму времени, пытаясь добиться от банка выделения новых кредитов. Проанализировав ситуацию, мы обнаружили, что привлечение капитала обходится компании слишком дорого. Бо льшую часть расходов составляли выплаты процентов по кредитам, взятым ранее. Худшее, что можно было сделать в такой ситуации, — это наращивать долги. Компания не должна была тратить деньги на кредиты и выплачивать дополнительные проценты. Она просто не могла себе это позволить.

Когда вы осознаёте, что обанкротились? Когда не можете получить кредит, чтобы выплатить проценты по кредитам, взятым ранее. Тут-то и наступает печальный конец. Поэтому я предложил мексиканской компании пойти другим путем и продать часть своих материально-производственных запасов. Зачем? Чтобы увеличить приток денежных средств. Даже когда приходится продавать активы по себестоимости, даже когда теряете деньги, покрывая переменные издержки, вы частично компенсируете накладные расходы. В долгосрочной перспективе такой подход не годится, но он позволит вам выиграть время.

Не разбрасывайтесь ресурсами

Руководители мексиканской компании по торговле недвижимостью, о которой идет речь, едва не совершили еще одну ошибку. Они уже собирались увольнять сотрудников!

Увольняя людей, будьте осмотрительны. Поймите меня правильно. Безусловно, вам придется обследовать свою организацию и выявить тех, кто работает недостаточно эффективно и зря ест свой хлеб. Избавьтесь от них. Но это надо было сделать давным-давно. Зачем вам балласт? Зачем держать людей, которые не приносят пользы? Почему понадобился кризис, чтобы заставить вас навести порядок? Может быть, ваша беда в том, что вы не держите руку на пульсе организации постоянно? Неужели для того, чтобы вы обратили внимание на проблемы компании, непременно нужен кризис?

Но не увольняйте хороших работников только ради того, чтобы сократить затраты. Многие консультанты традиционного толка рекомендуют именно это. Они видят, что у вас слишком много расходов. Они ставят вас на весы и говорят. «Знаете что? А ведь у вас 20 фунтов лишнего веса! Вам нужно их сбросить». После этого они отрезают вам одну ногу. Теперь ваш вес идеален, но у вас нет ноги. Я не говорю о ситуации, когда компании грозит банкротство. В случае гангрены ногу придется ампутировать. Но не стоит отрезать здоровую ногу, чтобы ваш вес стал идеальным.

Что делает медведь, когда наступает зима? Сосет лапу, чтобы покрыть свою потребность в калориях, или впадает в спячку, чтобы замедлить обмен веществ в организме? Как вы поступите со своей семьей в период финансового кризиса? Неужели выгоните одного из детей на улицу, чтобы вам хватило средств прокормить остальных?

Вам следует избавиться от жира, но не от мускулов. Расставаясь с хорошими специалистами — мускулами организации — ради того, чтобы отчетные показатели

выглядели более оптимистично, вы обманываете себя. Сколько средств уйдет на то, чтобы нанять и обучить новых работников потом, когда кризис останется позади и они понадобятся вновь? Ничто не вечно, в том числе и кризис. Сохраните свой самый ценный актив, чтобы, когда экономический рост возобновится, вы могли во весь опор помчаться вперед.

Однажды я спросил Фердинанда Порше, сына основателя компании Porsche: «Фердинанд, если бы вам пришлось сделать выбор — потерять людей или лишиться оборудования, — от чего вы отказались бы в первую очередь?» Как вы думаете, каков был его ответ? «От оборудования!» Почему? Что легче заменить — человека или машину? Машину! Вы покупаете станки, тратите некоторое время на то, чтобы запрограммировать их, и они готовы к работе. Но представьте, что нужно заново нанять людей, обучить их, наладить отношения, воссоздать культуру... *Сколько времени* на это понадобится?

Заметьте, самая сложная задача компании — это создание организационной культуры. Утратить культуру, взаимное доверие и уважение проще простого, но, если мы собираемся, стоя спина к спине, отражать нападение врага, без них не обойтись. Чтобы создать и укрепить культуру, нужно время. Иногда на то, чтобы найти сто ящих сотрудников, которые умеют возражать, не выказывая неприязни, уходят годы. А так ли прост процесс найма? Из десятка претендентов едва ли найдутся три подходящих, но сначала придется отобрать их из общей массы желающих, обучить, заниматься их развитием и воспитанием и создавать атмосферу, в которой отношения между людьми носят конструктивный характер. И после этого вы уволите их? Действительно, это все равно что отрезать собственную ногу, после того как вы годами тренировались, накачивая мускулы.

Некоторые руководители говорили мне: «Я все понимаю, но отказ от сокращения штатов обойдется мне слишком дорого».

Что ж, возможно, затраты на рабочую силу в период кризиса могут и вправду оказаться для вас непосильными. Но разве увольнение — единственный выход?

Бывает так, что компания работает в трудоемкой, а не капиталоемкой сфере и оплата труда рабочих в самом деле основная статья ее расходов, но при этом сотрудники — талантливые и результативные профессионалы, а проблема состоит в падении спроса на ее продукцию на рынке. В таких случаях я бы порекомендовал вместо увольнений перевести всех на сокращенный рабочий день. Пусть ваша компания заляжет в спячку, как медведи зимой, а неприятности из-за уменьшения объема работ и снижения заработка станут общей бедой для всей организации, включая высшее руководство. Если поделить работу на всех, пострадает каждый, но в меньшей степени, что позволит вам сохранить трудовые ресурсы. Ведь именно так вы поступаете с оборудованием, когда работы недостаточно. Вы не выбрасываете станки на улицу из-за того, что у вас мало заказов. Просто какое-то время они простаивают. Не следуйте американской системе ценностей, берите пример с японцев. Когда японская компания оказывается в тяжелом положении, первый, кому урезают зарплату, — ее президент. Если ситуация становится еще более серьезной, именно он первым уходит в отставку. В Японии не начинают с увольнения рядовых сотрудников — японцы считают, что не бывает плохих солдат, бывают лишь плохие генералы. К сожалению, в Америке принято первыми увольнять рядовых сотрудников, а плохой руководитель остается на своем месте да еще получает премии.

Что делать с людьми, после того как вы сократили их рабочий день ради уменьшения расходов? У вас по-прежнему нет заказов, чтобы загрузить их, ведь спрос упал.

Пришла пора для творческого мышления. Ранее, когда спрос на ваши продукты и услуги был высок, компании не хватало времени на креативный подход к делу — на то, чтобы задуматься о том, чем еще можно заняться или как выполнить свою работу лучше. Вам было некогда привести в порядок то, что разваливалось на части. Теперь, когда темпы экономического роста снизились и у сотрудников появилось свободное время, наступил подходящий момент поручить им работу, которая обеспечит приток инноваций. В этом случае кризис поможет сделать компанию такой сплоченной, активной и изобретательной, как никогда.

Приберегите денежные средства. Планируйте денежные потоки на 13 недель вперед. Сократите затраты — и если речь идет о людях, увольте тех, кто работает спустя рукава, но не трогайте ценных профессионалов. Если требуется дальнейшее сокращение затрат, разделите нагрузку на всех, сократив рабочий день. Перейдите в режим спячки и сохраните свои трудовые ресурсы. Берегите активы. Берегите и поощряйте культуру взаимного доверия и уважения. Не идите вразрез с собственными ценностями, которые было так нелегко привить людям.

Если вы все-таки проводите сокращение, проследите за тем, чтобы при этом культура вашей организации не пострадала.

Однако все это краткосрочные меры. А как же долгосрочная перспектива — интеграция? Вы не забыли, что дезинтеграция — источник всех зол?

Практический вывод № 10: в период кризиса следует уделять особое внимание двум важнейшим вопросам: контролю денежных потоков и сбережению культуры взаимного доверия и уважения без разбазаривания ценных кадров.

Синхронизация четырех подсистем

Чрезвычайно важно следить за поддержанием должного уровня интеграции в вашей компании. Если этот уровень недостаточен, то в период изменений организация развалится (мы помним, что тот, кто слаб здоровьем, не должен валяться в снегу, выйдя из парилки, иначе ему грозит воспаление легких).

Что я имею в виду, когда говорю об интеграции? Что вообще стоит за этим понятием? Может быть, вам нужно создать персонал и объясниться ему в любви?

Любая компания, любая организация должна согласовать функционирование четырех подсистем. Те, кто читал мои книги, помнят про четыре подсистемы — **Р**, **А**, **Е** и **І**. Однако на сей раз речь пойдет не о РАЕІ-коде³. Я буду говорить о подсистемах, не обозначая их кодами, поскольку мои книги читали не все.

Подсистемы, которые нуждаются в интеграции во все времена, таковы.

* Телеологическая подсистема. (*Telos* по-гречески означает «цель».) Это иерархия ваших целей и то, что их определяет: *ви* дение, ценности, миссия и стратегия.

* Структура ответственности: как ее распределить так, чтобы компания могла выполнять свою миссию.

* Структура полномочий, власти и влияния применительно к решениям, которые ведут к изменениям.

* Подсистема вознаграждения — данная подсистема стимулирует поведение сотрудников, делая его предсказуемым.

Но, пожалуйста, имейте в виду: вам придется позаботиться о том, чтобы при изменении

³ Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается РАЕІ-код:

1) Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) / Перев. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014;

2) Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей (Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2012;

3) Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) / Перев. Н. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013;

4) Стили менеджмента — эффективные и неэффективные (Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. науч. ред.*

внешних условий перечисленные подсистемы действовали *более-менее* синхронно.

Заметьте, я говорю «более-менее», а не «абсолютно». Если со временем синхронизация подсистем станет *безупречной*, вас ждут крупные неприятности. Далее я объясню почему.

Практический вывод № 11: при любых изменениях необходимо позаботиться об интеграции, чтобы вновь привести в соответствие миссию и стратегию, структуру ответственности, структуру полномочий, власти и влияния и систему вознаграждения. Поскольку изменения непрерывны, всякий раз, когда вы завершаете этот процесс, вам приходится начинать его вновь.

Определяем свою миссию

Итак, первое. Каковы ваши ценности? Разработайте и запишите «конституцию», определяющую, что вы намерены и чего не намерены делать, во что вы верите. Какова миссия компании в свете ваших *ви* дения и ценностей? Непременно скажите каждому, кого собираетесь принять на работу: «Такова наша система ценностей, вот за что выступает наша компания, и вот что мы пытаемся делать. Если вы не разделяете эти взгляды, то не будете у нас работать».

Меняем структуру ответственности

Что следует за разработкой *ви* дения и ценностей? Необходимость согласовать миссию и структуру ответственности. Обычно, говоря об организационной структуре, мы имеем в виду именно структуру ответственности. Это типовая иерархия, которая определяет, кто за что отвечает и кто кому подотчетен.

Правильная структура ответственности чрезвычайно важна. Она необходима компании, чтобы выполнять миссию и не отступать от стратегии. Если вам нужно летать, обзаведитесь самолетом. Слишком многие совершают ошибку, пытаясь заставить подводную лодку взмыть в воздух и нанимая пилота, которому приходится обзирать окрестности через перископ. Наличие пилота не заставит подводную лодку взлететь.

Иными словами, организация должна быть структурирована с учетом ее миссии. Что вы собой представляете? Реактивный лайнер? Транспортный самолет? Подводную лодку? *Форма определяется функцией.*

Сказанное кажется простым и очевидным, не правда ли? Но это не так. Нередко, ощущая потребность в изменениях, компания нанимает консультанта и поручает ему стратегическое планирование с одним условием: «Не трогайте структуру». Даже президент компании не желает посягать на структуру, ведь это опасно с политической точки зрения. «Не трогайте структуру, просто дайте мне новую стратегию», — просит он консультанта.

Но даже правильного распределения обязанностей недостаточно. Структура ответственности влияет или должна влиять на распределение полномочий. Обязанности без полномочий — верный путь либо к апатии и застою, либо к гипертонии.

Полномочия, власть и влияние

Когда вы просите показать организационную структуру, вам обычно демонстрируют схему с квадратиками и соединяющими их линиями. Следует понимать, что такая схема показывает всего лишь *формальное* распределение обязанностей. Она не расскажет, кто обладает подлинной властью и принимает решения на самом деле. Она показывает лишь обязанности сотрудников и структуру подчинения.

Так мы подошли к третьей подсистеме — структуре полномочий, власти и влияния.

Определить новую миссию или скорректировать прежнюю миссию и стратегию на основе переоценки ценностей и создать подобающую структуру ответственности — необходимое, но не достаточное действие. Не забывайте, что структура полномочий зачастую может находиться в противоречии со структурой власти и влияния. Кто принимает или должен принимать решения и какие? Возможно, условия, которые вы прогнозируете, требуют усиления децентрализации или, напротив, централизации? Возможно, управленческий персонал, пытаясь защитить свои интересы, принимает решения, которые негативно влияют на рабочий процесс и наносят ущерб организации в целом.

Сначала давайте поговорим о полномочиях. Полномочия я определяю как право говорить «да» и «нет» решениям, которые ведут к изменениям. Обычно люди считают, что полномочия — это право говорить «да» или «нет». Ошибочное мнение. Речь идет о праве говорить «да» и «нет».

Почему?

Потому что *или* означает, что человек может говорить решениям, которые предполагают изменения, «да», но при этом не вправе сказать «нет». Однако так бывает редко. Чаще встречается ситуация, в которой человек может сказать «нет», но не вправе сказать «да».

Как складывается подобная ситуация?

Пока фирма была невелика и молода, право говорить «да» и «нет» имел один человек — ее Основатель. Он и только он принимал все решения и отвечал за все.

Фирма развивалась, становилась все крупнее, и Основатель (или его преемник) уже не мог единолично принимать все решения. Он начал делегировать свои полномочия другим, обычно давая право говорить «нет» и оставляя за собой право говорить «да». К чему такое делегирование привело? Право *одобрять* изменения перемещалось на все более высокий уровень организационной иерархии, при этом появлялись все новые уровни тех, кто изменения *запрещал*. Результат — бюрократия. В итоге организация осуществляла преобразования все медленнее.

Чем динамичнее менялись внешние условия, тем быстрее умирала компания.

Уполномоченные лица должны иметь право говорить «да» и «нет». Если вы не можете сказать «да», вы не вправе говорить «нет». Вам придется передать проблему и ее решение выше — тем, чей уровень полномочий позволяет говорить и «да», и «нет».

Как вы собираетесь управлять своей моторной лодкой?

На управление изменениями в компании влияет не только распределение полномочий. Вы должны управлять и структурой власти (зачастую не соответствующей структуре полномочий), а заодно и структурой влияния, которая может представлять собой отдельную иерархию.

Иными словами, необходимо принимать во внимание все источники энергии, приводящие организацию в движение.

Проведу параллель. Организация подобна моторной лодке. Мало сидеть на палубе, смотреть на карту, заниматься стратегическим планированием и принимать решения о смене курса. Однако, если не изменить режим работы двигателей, лодка будет двигаться в прежнем направлении.

Однажды я видел мультфильм, хорошо иллюстрирующий данную мысль. В мультике по морю плыло судно викингов. Вдоль одного борта сидели мускулистые, могучие гребцы, вдоль другого — худые и голодные. В какой-то момент один предводитель сказал другому: «Интересно, почему мы все время движемся по кругу?»

Если вы хотите поменять курс, измените сначала структуру ответственности, а значит, и структуру полномочий, власти и влияния.

Вот пример из опыта моей консультационной работы. Речь идет о весьма крупной компании, производившей электронную аппаратуру военного назначения. Холодная война подходила к концу, ассигнования на военные нужды сокращались, рынок сужался, и компании пришлось переключаться на бытовую электронику. Для этого у нее было достаточно знаний и опыта, но сменить курс почему-то никак не удавалось.

В чем состояла причина неудачи?

Дело в том, что топ-менеджмент компании взял на работу новоиспеченного МВА и назначил его руководителем проекта по производству бытовой электроники. Бедняга изучал рынок, составлял бесчисленные отчеты и сводки... Однако дело не трогалось с мертвой точки.

Почему?

Давайте рассмотрим структуру ответственности данной организации. И отдел продаж, и конструкторский отдел подчинялись отделу военной электроники. Ему же были подотчетны финансовый отдел, служба персонала и даже производство. (Ничего удивительного — ведь долгие годы компания работала на армию.) Топ-менеджеры наняли всего лишь одного человека, которому предстояло представлять собой целый отдел бытовой электроники. Сам он подчинялся президенту компании, но не имел ни одного подчиненного, даже секретаря. Вся компания занималась военной электроникой.

Каковы были шансы руководителя проекта по производству бытовой электроники? Бедняге отвели роль прыщика на ягодице слона. Он лишь раздражал остальных. На собраниях сотрудники компании превозносили бытовую электронику на все лады и рассуждали о том, что необходимо наладить ее производство, однако, выйдя из конференц-зала, каждый бдительно охранял свою территорию. На деле никаких сдвигов не происходило. Очередной руководитель отдела бытовой электроники продолжал писать отчеты, демонстрировать свои красиво оформленные графики и таблицы и был абсолютно прав. А компания лишь наблюдала за его шоу, и ситуация практически не менялась.

Если миссия или стратегия вашей компании трансформируются, вам придется преобразовать и структуру компании (структуру ответственности, полномочий, власти и влияния). Если вы не сделаете этого, все пойдет по-старому.

С моей помощью компания, о которой идет речь, изменила свою структуру. Теперь здесь было *два* менеджера по маркетингу: один отвечал за военную электронику, другой — за бытовую. «Между ними» существовали инженерно-технический отдел и остальные подразделения. Они перестали подчиняться исключительно маркетологу, ответственному за сбыт военной электроники. Оба подразделения (военной и бытовой электроники) получили в свое распоряжение отдельные бюджеты и могли «покупать» услуги инженерно-технического и других отделов. Теперь, чтобы заработать деньги, инженерно-технический отдел был вынужден работать на оба подразделения — вместо одного клиента у него появилось два.

Понимаете ли вы, как преобразилась структура власти? Разумеется, руководитель, ответственный за военную электронику, невзлюбил меня. Он развернул целую кампанию за то, чтобы избавиться от такого консультанта. Это неудивительно. Но если ваша компания должна поменять курс, то вам *придется* трансформировать структуру ответственности, полномочий, власти и влияния. Людям свойственно бороться за власть, и обычно они отстаивают собственные интересы. Если не изменить ситуацию, то не удастся изменить и их поведение.

Вот пример из практики правительственного учреждения. Я консультировал крупнейшую в мире организацию по защите прав детей, 3500 социальных работников которой помогают детям, пострадавшим от плохого обращения, сексуальных домогательств, эмоциональных и психических травм. Первым лицом в руководстве организации был главный администратор. Ему подчинялись все основные подразделения — структурные единицы, персонал которых (социальные работники) непосредственно занимается детьми. Кроме того, главному администратору были подотчетны плановый отдел, бухгалтерия, отдел связей с правительственными структурами и административный персонал.

Кто получал деньги при таком положении дел? *Административный персонал, в задачу которого входило привлечение средств в виде правительственных субсидий и пожертвований.* Как вы думаете, о ком в первую очередь заботились эти люди? О самих себе, разумеется. Что доставалось социальным работникам? Только остатки.

С моей помощью данное учреждение изменило структуру полномочий: теперь все деньги сразу распределяются по основным подразделениям, которые «покупают» услуги административного персонала в центральном офисе. Поскольку сотрудников интересуют лишь те услуги, в которых они действительно нуждаются, организационная бюрократия сошла на нет. Вот пример несогласованности *ви* дения, ценностей и даже миссии со структурой ответственности и полномочий. В свое время мне пришлось работать со строительной компанией, возводившей и продававшей дома и апартаменты, предназначенные для состоятельной публики. Ей понадобилось более 20 лет на то, чтобы завоевать репутацию организации, которая дорожит качеством своих продуктов и услуг.

Компания развивалась и росла, однако качество начало заметно страдать. Должно быть, вы догадываетесь, что обвинили в этом прежде всего тех, кто отвечал за контроль качества. Всем было отлично известно: в компании работают лучшие в стране специалисты в данной области, однако руководство упрекало их в некомпетентности.

Значение структуры

Как вы уже, наверное, догадались, первым делом я стал анализировать структуру организации. Если вы не можете ходить, не стоит начинать выяснять, какое у вас настроение. При травме всегда сначала следует посмотреть, что у вас с ногой, и сделать рентген, чтобы проверить, в каком состоянии кости. Возможно, у вас перелом.

Обычно люди не придают должного значения структуре. Однако если она никуда не годится, то, даже истратив миллионы на обучение работников, вы не добьетесь толку. С тем же успехом можно готовить трехногую лошадь к скачкам.

Я обнаружил, что в целях экономии, то есть во имя повышения эффективности, руководство данной компании поручило профессионалам, контролировавшим качество, следить за затратами и сроками выполнения строительных проектов. В подчинение этим специалистам передали тех, кто непосредственно занимался строительством.

Специалисты по контролю качества столкнулись с конфликтом интересов. Когда они старались сократить затраты и ускорить сдачу объекта, приходилось жертвовать качеством. Когда они начинали добиваться высокого качества, это приводило к росту затрат и срыву сроков проектов.

Оценить качество нелегко. Куда проще измерить затраты и выявить отклонения от графика. Нетрудно догадаться, какой выбор сделали специалисты. Пострадало качество. А поскольку строительный отдел подчинялся им же, проблемы с качеством оставались «незамеченными», пока не начали поступать жалобы от клиентов.

Сколько времени требуется, чтобы завоевать репутацию? Годы. А сколько времени нужно, чтобы лишиться доброго имени? Минуты.

Нет ничего удивительного в требованиях ISO (Международная организация по стандартизации): те, кто отвечает за качество, должны напрямую подчиняться CEO⁴. Мы изменили структуру строительной компании именно таким образом. При этом я рекомендовал, чтобы руководителей, ответственных за качество, освободили от контроля затрат и сроков выполнения проектов. Да, компании пришлось нанять дополнительный персонал, но потеря репутации обошлась бы ей гораздо дороже. Сколько средств понадобилось бы на восстановление доброго имени? И даже если эти старания увенчались

⁴ CEO — Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

бы успехом, то отношение клиентов уже не было бы прежним. Оно имело бы привкус разогретого супа.

Как я уже говорил, реструктуризация распределения обязанностей в организации необходима, но ею нельзя ограничиваться. Всякий раз, когда происходят изменения, вам приходится не только корректировать стратегию, миссию и курс, меняя распределение обязанностей в своей компании, но и трансформировать структуру полномочий. Именно это сделала компания — производитель военной электроники. Прежде всего она изменила структуру ответственности, а затем структуру полномочий. Оба менеджера по маркетингу, отвечавшие за разные виды продукции, теперь имели собственные бюджеты, которые могли тратить на покупку услуг общих подразделений. Теперь инженерно-конструкторский отдел был вынужден откликаться за запросы того и другого, чтобы заработать деньги.

То же самое произошло с социальными работниками. Деньги были переданы основным функциональным подразделениям, у которых появилась возможность покупать услуги административного персонала, тогда как раньше деньгами распоряжалась администрация, решавшая, сколько средств выделить сотрудникам. Мы кардинально изменили структуру полномочий правительственного учреждения.

Иерархия информационных потоков

И все же перечисленных преобразований мало. При приведении в соответствие структуры обязанностей и полномочий следует изменить информационную систему: кто и когда получает те или иные сведения. В отсутствие необходимых данных вы не сможете выполнять свои обязанности, и ваши полномочия превратятся в фикцию.

От организации информационного потока зависит и то, кто уполномочен принимать решения. Известно, что информация — источник власти. Скрывая ее, люди применяют власть, хотя и противозаконно. Чтобы свести к минимуму злоупотребления властными полномочиями, информационная система должна быть максимально прозрачной.

Подсистема вознаграждения

Четвертая подсистема, которую следует согласовать с перечисленными выше, — система вознаграждения. Когда миссия и стратегия ясны, ответственность распределена, а полномочия структурированы должным образом, организации нужно перестроить систему, которая подкрепляет желательное поведение сотрудников.

Как этого добиться? Какая часть человеческого тела наиболее уязвима? Это не то, что вы думаете. Это карман. Если ударить человека по карману, он сразу поймет, чего вы от него хотите. Он становится необыкновенно восприимчивым и говорит: «Ах, вот что вы имеете в виду!»

Но это продолжается недолго. Мой 40-летний опыт консультирования говорит о том, что деньги мотивируют людей недели на две, не более. Получив повышение зарплаты, вы радуетесь пару недель, а потом начинаете думать: «Давненько компания не воздавала мне должное...» К деньгам привыкаешь очень быстро. Сербь говорят: «Свако чудо за три дана» — «Любое чудо впечатляет всего три дня». Что происходит через три дня: «И что теперь? Что я получу дальше?» При этом экономисты обнаружили, что люди прежде всего ценят не фактическое увеличение дохода, а темпы его прироста. Если по условиям контракта компания обязуется ежегодно повышать вашу фактическую зарплату на 5% и данный пункт не меняется в течение, скажем, пяти лет, то вы начинаете воспринимать это обстоятельство как должное, а следовательно, не считаете вознаграждением. Все пять лет вам будет казаться, что компания платит слишком мало за ваш труд. Вы хотите, чтобы темпы повышения зарплаты росли. Если после первого года она увеличилась на 5%, то после второго она

должна вырасти больше, иначе вы не будете воспринимать оговоренное в контракте повышение как вознаграждение. Но даже если внеплановое повышение произойдет, и тогда ваша радость продлится не более двух недель.

Фредерик Герцберг в своей знаменитой статье, опубликованной в Harvard Business Review в 1968 году, выражает еще более глубокие сомнения в стимулирующей роли денег. Он утверждает, что деньги не могут служить фактором мотивации, поскольку человек воспринимает полученное как нечто само собой разумеющееся. А когда он начинает думать, что не получает заслуженное сполна, это вообще лишает его мотивации.

Для того, кто получает слишком мало, деньги не являются стимулом, а тот, кто имеет достойную зарплату, воспринимает ее как должное.

Поэтому я не люблю слово «вознаграждение», а слово «компенсация» нравится мне еще меньше. Чего мы добиваемся с помощью «вознаграждения»? Мы пытаемся стимулировать определенное поведение. Когда «вознаграждение» не подкрепляет желаемое поведение, деньги тратятся впустую.

Внешнее вознаграждение

Рассмотрим составляющие системы вознаграждения. Существует два типа вознаграждения: внешнее и внутреннее.

При внешнем вознаграждении выполнение работы само по себе не является каким-то особым поощрением. Ценность поощрения зависит от внешнего подтверждения.

Внешнее вознаграждение бывает двух видов: материальное (деньги) и нематериальное.

Материальное вознаграждение : сама работа не приносит удовлетворения, а ощущение ценности труда измеряется тем, сколько человеку платят за него, и тем, что можно купить на эти деньги. Не работая, но продолжая получать зарплату, имеющую объективную ценность, вы ощущали бы не меньшее удовлетворение. Однако если размер оплаты труда составляет 100 000 денежных единиц в год, но в стране бушует инфляция, как было до войны в Германии или недавно в Сербии, и этих денег едва хватает на чашку кофе, то такая зарплата бесполезна в качестве мотиватора, закрепляющего желательное поведение работника.

Нематериальное вознаграждение , как и материальное, не связано с успешным выполнением задачи. Его воспринимаемая ценность определяется внешним признанием, но в данном случае речь идет не о деньгах, а о статусе, например должности вице-президента. Вы можете заниматься бессмысленной, скучной, монотонной, бессодержательной работой, которая по той или иной причине сопутствует высокой должности. Вознаграждением в таких случаях становится не сам нудный труд, ваше поведение подкрепляется впечатлением, которое производит на людей ваш высокий пост. Есть масса других атрибутов статуса: место, отведенное вам для парковки автомобиля; дальность расположения вашего кабинета от офиса президента; наличие личного секретаря. Когда такие атрибуты малозаметны, они теряют смысл — ведь вам важно, чтобы о них знали все. Если я назначу вас вице-президентом, но никто не будет знать о вашем повышении, это ничего не стоит. Назначение получит ценность лишь в том случае, если всем станет известно, что вы — вице-президент компании. Внешнее подкрепление требует внешнего подтверждения его ценности.

Внутреннее вознаграждение

Внутреннее вознаграждение представляет собой нечто прямо противоположное. Вознаграждением становится успешное выполнение работы, которое не требует подтверждения извне. То есть человек будет вознагражден самим решением той или иной задачи, чего не происходит, когда он ею не занимается или когда ему не удастся выполнить порученное.

Есть три разновидности внутреннего вознаграждения.

Начнем с *вознаграждения, связанного с задачей* . Наградой становится сама возможность выполнять свою работу. К примеру, я люблю читать лекции и заниматься консультированием. Я могу лететь ночь напролет, а потом сразу отправиться к своему

клиенту, не чувствуя усталости. Я обожаю свою работу. Однако если бы мне предложили заняться бухгалтерией и корпеть над цифрами, то я бы предпочел такому занятию расстрел на месте. Таким образом, данный вид внутреннего вознаграждения тесно связан с личными предпочтениями. Неприятная работа изматывает и нервирует. Занимаясь же делом, которое вам по душе, вы ощущаете прилив сил, аккумулируете энергию, вместо того чтобы тратить ее. Фактором мотивации становится сама поставленная вам задача. Мне нравится то, что я делаю, поэтому наградой для меня является возможность заниматься любимым делом.

Второй вид — *вознаграждение, связанное с возможностью*. Получив власть над другими людьми, человек ощущает, что вознагражден. Иными словами, даже если вам не нравится данная работа, тот факт, что вы способны выполнять ее и контролировать других участников процесса, становится источником мотивации. Такой труд позволяет вам насладиться своим могуществом.

Третий вид — *ощущение причастности*. Дружба, близкие отношения воспринимаются людьми как награда. Это стимулирует соответствующее поведение.

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, о котором я не задумывался долгие годы, является, на мой взгляд, самым важным. Много лет назад, во время войны во Вьетнаме, мне довелось консультировать премьер-министра Перу. Во время моей лекции о вознаграждении один слушатель задал вопрос:

— Доктор Адизес, а вьетнамцы воюют с американцами, потому что им хорошо платят [внешнее материальное вознаграждение]? Это наемники?

— Нет, — ответил я.

— Они воюют, потому что хотят участвовать в первомайском параде, предстать перед людьми изуверченными, без рук и ног, но с орденами и медалями, и услышать, как им рукоплещет толпа [внешнее нематериальное вознаграждение]?

— Не думаю.

— Они воюют, потому что им нравится сражаться [внутреннее вознаграждение, связанное с задачей]? Они любят драться и не боятся умирать?

— Едва ли.

— Они воюют, потому что хотят победить американцев и доказать, что те слабее их [внутреннее вознаграждение, связанное с возможностью]?

— Вряд ли.

— Может быть, они воюют, потому что наслаждаются своей принадлежностью к боевому товариществу [внутренне вознаграждение за счет ощущения причастности] и чувством локтя в бою?

— Нет, это не так.

— Тогда почему они воюют?

— Они сражаются во имя своей миссии! — сказал я. — Цель их жизни — объединить Вьетнам.

Это четвертая разновидность внутреннего вознаграждения — *выполнение миссии, в которую человек верит всем сердцем*.

Рассмотрим несколько примеров, которые помогут нам получить более полное представление о разных видах вознаграждения.

Представьте людей, которые не получают зарплаты или работают за гроши, не имеют прибавки к жалованью, не добиваются известности, трудятся в поте лица в ужасных условиях, осаждаемые тучами moskitov, — в джунглях, где свирепствует малярия и множество других болезней, в то время как аборигены то и дело пытаются убить их? Как называют таких людей? Миссионеры. Они выполняют свою задачу, испытывая лишения, во имя своей миссии, не получая другой награды. Самоотверженный труд ради миссии — самая большая награда на свете, которая доставляет величайшее наслаждение. Люди трудятся в страшных условиях, они работают почти бесплатно, невзирая на неприязнь окружающих и преодолевая любые препятствия. Почему? Потому что у них есть миссия.

Кто зарабатывает очень мало или не получает денег вовсе, живет в многоквартирных

домах и не может позволить себе есть досыта? Эти люди не обладают властью и не добились славы (хотя и мечтают о ней). Поинтересуйтесь, в чем состоит их миссия в обществе, и вы обнаружите, что они не имеют о ней ни малейшего представления. Кто они? Это представители творческих профессий: художники, танцоры, музыканты. Они испытывают неодолимую потребность заниматься своим делом даже в отсутствие признания или денег.

Следующая чрезвычайно любопытная категория. Кто подолгу не получает прибавки к жалованью, не пользуется особым уважением окружающих и выполняет неприятную монотонную, низкооплачиваемую работу? Нельзя сказать, что эти люди трудятся во имя миссии, поскольку зачастую они имеют о ней самое смутное представление. Но они весьма могущественны. Их единственное вознаграждение — власть. Кто они? Бюрократы. Им нужна лишь одна награда — власть над людьми, которые обращаются к ним за помощью. «Приходите завтра». «У вас нет нужной справки». «Вы встали не в ту очередь». «Принесите это еще раз на следующей неделе». «Постойте там». «Подождите». «Вы собрали не все документы». Они могут заставить вас носиться взад-вперед днями напролет. Сознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение. Из таких людей получаются отличные тюремные надзиратели. Они работают не за деньги и не получают общественного признания. Их единственная награда — власть над заключенными, возможность ощущать свое превосходство над другими людьми.

Следующий тип. Смутное представление о миссии, власть ограничена. Работа может быть интересной, но не она служит главным стимулом. Зарплата невелика или не растет. Единственное преимущество — не деньги, а статус. Кто это? Дешевый политикан.

Встречаются люди, у которых нет ни миссии, ни зарплаты, ни социального статуса вне собственной группы. Им кажется, что они обладают властью, но ее использование противозаконно, а задачи, которые они выполняют, едва ли способны доставить удовлетворение и обеспечить признание общества. Наградой, которая подкрепляет поведение этих людей, служит чувство принадлежности к группе, ощущение связи друг с другом. Кто они? Бандиты.

Еще один тип людей. Они не знают своей миссии, не обладают властью и не вправе применять силу. Целыми днями они вновь и вновь выполняют одну и ту же операцию, не получая ничего, кроме зарплаты. Никакого признания. Кто эти люди? Рабочие! Да-да, рабочие, которые составляют большинство на нашей планете.

Стоит ли удивляться, что именно рабочие устраивают забастовки и ломают оборудование? Забастовка позволяет им, пусть временно, ощутить себя людьми, у которых есть власть и миссия.

Значение расширения прав и возможностей

Задумайтесь вот над чем. Как правило, миссия — более весомая награда, чем зарплата. Зарплата вознаграждает всего на две недели, миссия — на куда более долгий срок. Есть ли у работников вашей компании миссия, за которой стоит нечто большее, чем просто красивые слова? Стремитесь ли вы делать что-то реальное для других людей? Способны ли вы дать своим сотрудникам почувствовать, что у них есть полномочия? Под силу ли вам организовать управление с участием персонала? Имеют ли люди возможность высказаться? Существует ли форум, где можно пообщаться и изложить свои претензии? Есть ли тот, с кем они могут обсудить свои проблемы, кто готов помочь им?

Практический вывод № 12: чем сильнее внутреннее вознаграждение, тем лучше. Чем сильнее внутренняя мотивация, тем меньше потребность во внешнем вознаграждении.

Доверяйте своим подчиненным и предоставляйте им полномочия. Люди — это не просто рабочие руки, это еще и мозги. Дайте им почувствовать, что у них есть миссия, что их труд заслуживает признания; позвольте им быть услышанными, и они отдадут вам себя без

остатка. Когда люди знают, что тот, кто принимает решения, прислушивается к их мнению, когда они любят свою работу, деньги — не главное. Часто случается, что сотрудники не представляют, куда и зачем движется компания; не обладают властью и не получают признания за свой труд; их работа, за которую они не получают ничего, кроме зарплаты и дополнительных льгот (обычно воспринимаемых как часть зарплаты), скучна и монотонна. Тогда, сколько бы вы им ни платили, будет мало. Они станут все время жаловаться и требовать большего.

Уоррен Шмидт, с которым мы работали в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, сравнивал эту ситуацию с игрой в гольф.

Все знают, что тот, кто играет в гольф, страстно любит эту игру. Как заставить такого человека возненавидеть гольф?

Прежде всего, лишите его права решать, какой клуб выбрать. Не позволяйте ему даже участвовать в решении этого вопроса. «Инженерно-технический отдел изучил ваши потребности и пришел к выводу, что отныне вы должны посещать только вот этот клуб».

Далее, не давайте ему увидеть лунку. Руководитель указывает общее направление удара. Целясь в этом направлении, игрок бьет по мячу, но как только мяч взлетает, опускается занавес, и он понятия не имеет, что происходит на поле дальше. Если мяч попал в лунку, игроку об этом не сообщают. Если он упал далеко от лунки, игроку объявляют выговор, а то и увольняют, то есть лишают возможности играть в будущем.

Хотелось бы вам играть в гольф на таких условиях? Вы не знаете, каковы ваши цели. Вы понятия не имеете, какова судьба результатов вашей работы. При этом вы не вправе влиять на метод ее выполнения. Нет ничего удивительного, если поставленный в такие условия игрок ударит по мячу, целясь прямо в голову руководителя, стоящего рядом с занавесом. В данном случае игрок, по крайней мере, может рассчитывать на ответную реакцию.

Но именно так мы зачастую и управляем своими организациями. Разве нет?

Что может пойти не так?

Чтобы компания стала сильной, следует уделять внимание всем четырем подсистемам, стараясь принимать упреждающие меры, чтобы избежать дезинтеграции. Отдельные составляющие выходят из равновесия очень быстро. Организация подобна капризному автомобилю, который легко ломается из-за того, что его узлы начинают работать несогласованно, что и приводит к разного рода сбоям.

Что именно может пойти не так? Возьмем систему вознаграждения. Представьте, что ваш сосед получил прибавку к жалованью, а вам не повышали зарплату уже давно. Или темпы инфляции стремительно растут, и вы чувствуете, что ваша зарплата обесценивается слишком быстро. При этом я хочу, чтобы вы уяснили один момент. Никто не считает свое финансовое вознаграждение достаточным, даже когда речь идет о миллионах в год или в день. И мы знаем причины этого. Впечатление от повышения зарплаты длится всего лишь две недели. Люди придают значение темпам роста вознаграждения, а не конкретным суммам выплат, а темпы не могут расти бесконечно.

Что еще может пойти не так? Внешние условия изменились, повлияли на миссию, и избранная стратегия постепенно становится неактуальной. Или прежнее распределение ответственности уже не отвечает требованиям миссии и стратегии будущего. Или полномочия слишком централизованы, что мешает оперативно реагировать на изменение ситуации на местах.

Подобные неувязки возникают при изменении ситуации. Наследие прошлого не согласуется с требованиями настоящего и будущего.

И наконец, случается, что система вознаграждения поощряет тех, кто работает на ложную цель, и наказывает тех, кто идет в правильном направлении. Например, организация

продолжает высоко ценить личные достижения, тогда как новая структура требует работы в команде. В этом случае подсистема вознаграждения отражает потребности прошлого, а не настоящего и будущего.

Все подсистемы непрерывно меняются, каждый раз принимая новый облик. Структура полномочий и ответственности не постоянна, она все время находится в движении. Человека, с которым вы работали раньше, сменяет другой, куда более властный, чем ваш предыдущий напарник. Возможно, вы почувствуете, что это подрывает ваше влияние, и вступите в противоборство с новичком.

Помните: распределение ответственности трансформируется по мере изменения рынка. Обязанности людей — наряду со стратегией и тактикой компании — не могут оставаться застывшими во времени. Именно поэтому вы не найдете организации, сотрудники которой всегда довольны жизнью. Если бы четыре подсистемы оставались постоянными — если бы все было безупречным слишком долго, — это означало бы отсутствие изменений. А это, как вам известно, означает смерть.

Сотрудники любой жизнеспособной организации время от времени проявляют недовольство. Если организация живет, она меняется, а преобразованиям всегда сопутствует стресс. Существует вопросник, который психологи используют для оценки стрессогенности разных факторов: потеря работы — столько-то баллов, развод — столько-то, смерть близкого родственника — столько-то, поездка в отпуск — столько-то баллов. Что роднит все эти факторы? Изменения. Чем живее и динамичнее компания, тем сильнее она меняется и тем больший стресс будут испытывать ее сотрудники, если не заниматься соответствующей перестройкой и регулировкой четырех подсистем, если люди не верят в необходимость реструктуризации и не надеются, что правильному распределению обязанностей и адекватному подкреплению будет уделяться должное внимание.

Практический вывод № 13: если вы не занимаетесь непрерывной регулировкой четырех подсистем, а все ваши сотрудники постоянно довольны жизнью, значит, ваша организация скорее всего недостаточно динамична и неспособна справиться с изменениями. Внимательно следя за согласованной работой подсистем и регулируя ее, вы поступаете правильно.

В омертвевшей компании люди довольны и счастливы. В бюрократических организациях я непременно встречаю массу тех, кто доволен жизнью, — ведь там не происходит ничего нового. Думаю, при коммунизме в России было куда больше счастливых людей, чем при сегодняшней капиталистической системе, — ведь тогда в стране ничего не менялось, все пребывало в оцепенении. Технологии стояли на месте. Да, русские стали первопроходцами в освоении космоса, запустив спутник. У них были атомные бомбы. Но все это делалось напоказ. Промышленность страны была безнадежно отсталой. Я знаю это, поскольку получил данную информацию из первых рук. В искусстве царил застой. Люди были бедны, но казались довольными, пока у них не возникала потребность высказаться.

Что должен делать лидер? Он обязан быть умелым механиком, который постоянно занимается отладкой и регулировкой организационного механизма. Это весьма трудоемкая работа. Перестройте организационную структуру, пересмотрите систему полномочий, измените подход к вознаграждению, разработайте новую стратегию, а затем начните все сначала. Вот чем вы должны заниматься. Если не следить за слаженностью работы подсистем, ситуация будет то и дело выходить из-под контроля и люди потеряют надежду. А когда это происходит, они говорят: «У нас ничего не получается». Руководитель, имеющий опыт управления, отлично знает: потеряв надежду, люди впадают в апатию.

Мы должны были это предвидеть

Яркий пример дезинтеграции подсистем — нынешний финансовый кризис, который

ожидали многие. Но, видя его приближение, люди не знали, кто должен исправить ситуацию. Они не знали, кто обладает полномочиями для осуществления необходимых преобразований, которые позволили бы избежать кризиса. Множество людей пожинали плоды своих усилий на волне краткосрочных прибылей, но им было непонятно, кому воздастся за принятие мер, позволяющих предотвратить надвигавшийся кризис. Откуда мне известно, что проблемы были предсказуемы? В 1982 году я консультировал Bank of America, в то время один из крупнейших мировых банков, активы которого составляли 120 миллиардов долларов. Но в нем пышным цветом цвела бюрократия. Его доля рынка сокращалась, и дела шли хуже и хуже. Банк нуждался в смене курса, и меня позвали на помощь.

Я консультировал Bank of America в течение трех лет, работая в тесном контакте с одним из представителей высшего руководства. И вот однажды вечером, в приватной беседе, он сделал признание, которое поразило меня до глубины души. «Ицхак, — сказал он, — мы перестали понимать, что происходит. С появлением всех этих производных ценных бумаг и эквивалентов денежных средств, всех этих новых финансовых инструментов мы все больше теряем контроль над ситуацией».

Однажды я летел вместе с Майком Милкеном, «королем мусорных облигаций», которого в 1980-е годы приговорили к тюремному заключению за махинации с ценными бумагами. Я спросил его:

- Майк, когда ты понял, что окажешься в тюрьме?
- Задолго до того, как мне предъявили обвинение, — ответил он.
- Как это?

— Я выпускал слишком много «мусорных» облигаций. Я знал, что это беспокоит правительство. Оно не представляло, что делать. Это был новый феномен, а не имея прецедентов, ты не знаешь, что выйдет в итоге. Правительство боялось, что массовый отказ эмитентов выполнять свои платежные обязательства... чреват эффектом домино в экономике. Им нужно было остановить меня, они искали предлог. И они нашли его. Я отлично знал, что меня ждет. Мы избежали катастрофы с «мусорными» облигациями, но глубокие изменения структуры рынка капитала продолжались. Первопричины нынешнего финансового кризиса, как и в 1980-е годы, включают множество явлений, не имеющих прецедентов в истории финансовых операций. Я бы сказал, что экономическая реальность опередила экономическую теорию, которая на своем нынешнем уровне оказалась неспособной прояснить ситуацию. Никто не следил за картиной в целом, поскольку по меньшей мере определенные ее аспекты никогда не наблюдались раньше.

Поэтому крах был неизбежен. Но я уже говорил ранее: те, кто понимает, как действовать в период кризиса, выйдут победителями. А те, кто не знает, что делать, заблудятся в пустыне.

Феномен «рыбьей чешуи»

Мир, в котором мы живем, меняется и развивается головокружительными темпами. Из атомистического общества, раздробленного на группы, мы превращаемся в общество, для которого характерен феномен «рыбьей чешуи». Что он означает? Взгляните на рыбу чешую, и увидите, что каждая отдельная чешуйка перекрывает другую, а то и несколько. Все становится взаимосвязанным. И так происходит повсюду. Именно поэтому напряженность так высока: экономические проблемы становятся политическими, а политические проблемы оборачиваются социальными. Технологические изменения и трудности влияют на общество, экономику и политику. Ни одно явление больше не обособленно. Все взаимосвязано.

Еще не так давно в университетах существовали отдельные кафедры биологии, химии, математики, социологии, антропологии. Сегодня мы имеем химическую биологию, физическую математику и социальную антропологию. Что происходит? Взаимосвязи становятся теснее.

Данная тенденция проявляется даже в манере одеваться: сегодняшний стиль называется «унисекс». Мужчины и женщины носят одни и те же прически и одинаковую одежду.

В политике государственные границы все чаще остаются лишь на карте. На самом деле их больше нет. Почему? Потому что воздух не имеет границ. Я живу в Калифорнии, но дышу китайскими выбросами в атмосферу, поскольку ветер постоянно приносит в Калифорнию загрязненные воздушные массы из Китая.

Вода тоже не знает границ. Слив сточных вод в одном месте отражается на тех, кто живет в другом. Нельзя помешать телевидению вещать из-за границы. То же самое относится и к радио, которое не знает границ. В чем же нынешний смысл границ? Какова их функция в новой реальности? Где отряды вооруженной охраны, которые защищают наглухо запертые рубежи?

Практический вывод № 14: наш мир пронизывают все более тесные взаимосвязи, а следовательно, мы нуждаемся в консолидирующих системных решениях.

Проблема заключается в том, что, несмотря на глобализацию общества, люди продолжают мыслить прежними категориями. Они не умеют действовать сообща. Даже Организация Объединенных Наций — всего лишь скопление множества разнородных несогласованных государственных интересов. Никто не представляет интересы земного шара как единого образования. Никого не волнует глобальная взаимозависимость, каждый беспокоится только о себе. В то время как всё на нашей планете делается взаимосвязанным, мы продолжаем мыслить атомистически, что отражается на деятельности международных организаций всемирного масштаба. Проблема становится все более острой, превращаясь в глобальный кризис. Из-за феномена «рыбьей чешуи» финансовый кризис неизбежно отразится на политике и социальной жизни, порождая кризисы в данных областях.

Иными словами, наши проблемы приобретают все более системный характер. А системные проблемы требуют системных решений. Нельзя преодолеть кризис, просто уволив 20% сотрудников, как нельзя похудеть с помощью липосакции. Нужно работать со всеми подсистемами компании. Если вы премьер-министр, занимайтесь всеми составляющими общества: экономическими, технологическими, социальными. Всеми одновременно. А это трудная задача.

Именно поэтому я считаю, что в сфере подготовки управленческого персонала назрела необходимость сменить парадигму. Наше образование носит недостаточно системный характер. Мы уделяем слишком много внимания отдельным специализациям: финансам, экономике, бухгалтерии, маркетингу, работе с персоналом. Но кто позаботится о системе в целом? Вот на что должно быть нацелено настоящее современное образование в сфере управления. Вот что нам нужно.

Изменить ценности, изменить поведение

В начале данной работы мы определили кризис как переломный момент, в который человек (или организация) должен сделать выбор. Слово «кризис» имеет греческое происхождение и означает ситуацию, ставящую вас перед необходимостью принять решение. Невозможно продолжать действовать как раньше. Настало время сменить курс. В условиях кризиса нельзя мыслить линейно. Ваше дело — не латать прежнюю систему, а *полностью перестроить* ее. Говоря управленческим языком, речь идет не о непрерывном совершенствовании. Пришло время разработки *новых* продуктов, а возможно, и *новых* технологий.

Я думаю, что ориентация на материальные ценности и жажда денег работают против нас. Они необходимы, когда нужно отстроить страну. Стремление «делать деньги» — полезный фактор мотивации на этапе созидания; оно эффективно на ранних стадиях жизненного цикла. Но если Америка будет и дальше действовать так, как действует сейчас,

система, которая создала эту страну, разрушит ее. Теперь данная «бизнес-модель» работает против нас. Мы загрязняем воздух, почву, воду, мы умножаем объемы вредных отходов, которые губительно воздействуют на окружающую среду. И, как это ни прискорбно, мы даже не получаем от этого удовольствия. Работая в развивающихся странах, я слышу за день больше смеха, чем за год в государстве с развитой экономикой. Там у людей нет времени смеяться. Все работают, время — деньги, мы стараемся делать их больше, больше, больше...

Но больше — не значит лучше, и порой рост материального благосостояния снижает качество жизни. Поэтому нам нужно скорректировать свои цели и сменить курс. Нашей целью всегда был экономический рост, и именно о нем мы думали в первую очередь. Экономический рост превратился в религию.

Недавно меня спросили: «Если мы изменим наши ценности, прекратится ли экономический рост?» «Надеюсь», — ответил я. Потому что, повторяю, больше — не значит лучше. Это становится заметным в развитых и развивающихся странах: две машины в семье — и что творится на улицах? Пробки. Загрязненный воздух. Уровень жизни растет, но ее качество снижается.

Мы должны изменить свои цели как общество: от повышения уровня жизни к повышению ее качества. Оценить качество жизни позволяют социальные показатели: число разводов, уровень преступности, подростковая беременность, процент детей, окончивших среднюю школу. Пора прекратить думать только об экономическом росте и сосредоточиться на социальных целях.

Практический вывод № 15: развитым странам пора признать, что на фоне роста уровня жизни наступает момент, когда ее качество начинает падать.

Когда вы создаете страну, экономический рост необходим, а деньги очень важны. Но лишь до известной степени. Однако в твердо вставшей на ноги стране настает час сказать: «Хватит, пора остановиться». Уже встречаются здравомыслящие люди, которые говорят: «Достаточно! У меня есть дом, у меня есть машина, с меня хватит. Теперь я хочу пожить в свое удовольствие». То же самое относится и к стране. Пришла пора научиться жить лучше.

Резюме

Пока мы живы, перемены неизбежны. Так было всегда. Новым сегодня стало лишь одно: преобразования происходят чаще и носят более глубокий характер, поэтому мы все чаще сталкиваемся с проблемами, которые приобретают все более острый характер. А поскольку мы всё сильнее зависим друг от друга, проблема в одной точке почти мгновенно ощущается в другой.

Любые изменения порождают проблемы, связанные с дезинтеграцией. Последняя означает, что подсистемы организации начинают действовать вразнобой. Данной закономерности подчиняются не только компании, но и люди, и семьи, и целые государства. Один из самых неприятных аспектов нынешней дезинтеграции состоит в том, что наши социальные ценности отстают от технического прогресса и в итоге мы лишаемся нравственной системы, помогающей решать этические проблемы, связанные с развитием технологий.

Проблемы, оставленные без внимания, превращаются в кризис. Сильная организация, сталкиваясь с проблемой или кризисом, принимает меры, чтобы стать сильнее, тогда как слабая впадает в ступор, выжидает или пребывает в растерянности. Порой она идет на полумеры, а это все равно что принимать лишь одно из комплекса прописанных вам лекарств. Такое поведение чревато фатальными последствиями.

Кризис — это катастрофа для слабого, но возможность для сильного, ведь если изменений не происходит, торжествует посредственность. Поэтому крепкие компании приветствуют кризис, который позволяет им избавиться от конкурентов.

Что значит стать сильнее? Это значит уметь справляться с изменениями быстрее и лучше, чем соперники на рынке. Для этого и необходима интеграция. Она исцелит вас от дезинтеграции — побочного эффекта изменений. Неустанно согласовывайте и регулируйте функционирование четырех подсистем. Нельзя проделать это раз и навсегда, а затем продолжать действовать обычным порядком. Такая работа не кончается никогда.

Интеграция имеет множество аспектов: внутренняя интеграция личности, интеграция семьи, интеграция персонала и клиентской базы.

Лучше всего бороться с кризисом с помощью упреждающих мер, готовясь к проблемам, типичным для такого периода. Но если вы опоздали с заблаговременными мерами, действуйте сообразно ситуации. Главное — корректировать свои действия с учетом меняющихся условий, обеспечивая согласованную работу четырех подсистем: миссии и стратегии, ответственности, полномочий и подкрепления. При этом нужно зорко следить за кровообращением компании — ее денежными потоками.

Чтобы справиться с кризисом, персонал сильной компании занимает круговую оборону и все как один сражаются с врагом. Для этого люди в организации должны доверять друг другу. Однако доверие не появляется в один день, его приходится возвращать долгое время.

В условиях кризиса важно поддерживать денежные потоки и беречь трудовые ресурсы. Зачастую ради сокращения расходов компании увольняют людей. Это не лучший выход, поскольку специалисты, профессионалы — мускулатура и мозг вашей организации и важнейшая составляющая организационной культуры. Сформировать и поддерживать культуру очень непросто, поэтому увольнение — самая крайняя мера. Если вы все же вынуждены урезать затраты на рабочую силу, сократите продолжительность рабочего дня для всех, вместо того чтобы расставаться с сотрудниками. Таким образом вы сохраните свой самый ценный актив, распределив бремя финансовых проблем между всеми работниками.

Если вы сохраните людей и у них появится свободное время, поручите им заняться преобразованием компании, ее продуктов и стратегии. Теперь у вас есть время подумать, которого не хватало в условиях экономического роста, когда вы были загружены работой.

Пусть кризис пойдет вашей компании на пользу и поможет ей укрепить внешние связи и открыть новые пути.

Глобализация придает нашим проблемам все более системный характер, а системные проблемы требуют системных решений, для которых необходимы лидеры и консультанты, применяющие системный подход.

Я буду рад любым откликам читателей на мою работу.

Ichak@adizes.com

Благодарности

Я хочу поблагодарить своих коллег Небойшу Царича (Adizes South East Europe), Сунилу Доведи (Adizes USA) и Карлоса Вальдесусо (Adizes Brazil) за чрезвычайно полезные комментарии к черновому варианту рукописи. Я очень признателен Нэн Голдберг, отредактировавшей мое выступление, и Эмили Гарвин, которая обработала окончательный вариант текста и подготовила его к публикации.

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из крупнейших в мире специалистов по менеджменту. В рейтинге идейных лидеров США, опубликованном журналом Leadership Excellence Journal, и в рейтинге гуров менеджмента журнала Executive Excellence Journal он вошел в первую тридцатку. За вклад в теорию и практику управления ему десять раз присваивали степень почетного доктора, дважды награждали званием почетного гражданина

и один раз званием майора. Ицхак Адизес избран членом Международной академии менеджмента и назначен почетным научным консультантом Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ. Доктор Адизес был штатным преподавателем Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах. Он — основатель и президент Института Адизеса, международной консультационной компании, которая применяет авторскую методологию Адизеса для ускорения организационных преобразований, получая блестящие результаты. Ицхак Адизес оказывал консультационные услуги премьер-министрам и членам правительств разных стран, сотням организаций по всему миру — от едва оперившихся стартапов до корпораций из списка Fortune 100, читал лекции более чем 100 тысячам руководителей в 52 странах и опубликовал 22 книги, которые переведены на 26 языков. Ицхак Адизес (он проживает с семьей в Санта-Барбаре, штат Калифорния) читает лекции на четырех языках. Он убежденный вегетарианец, в свободное время увлекается народными танцами, игрой на аккордеоне и медитацией.

Adizes Institute 1212 Mark Ave., Carpinteria, Santa Barbara County, CA 93013

Тел.: (805) 565-2901

Факс: (805) 565-0741

E-mail: ichak@adizes.com

Сайт: www.adizes.com

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык⁵

How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems.

Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М., 2014*.

Mastering Change. The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society.

Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014*.

Managing Corporate Lifecycles.

Управление жизненным циклом корпораций. М., 2014*.

Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours.

Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М., 2013.

The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It.

Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2013.

Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It.

Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М., 2012.

How to Manage in Times of Crisis.

Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. М., 2015*.

⁵ Книги, отмеченные звездочкой, вышли в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». *Прим. ред.*

Insights on Personal Growth.

Размышления о личном развитии. М., 2015*.

Новые размышления о личном развитии. Здоровье. Совесть. Любовь. М., 2015*

Insights on Policy.

Размышления о политике. М., 2015*.

Insights on Management.

Размышления о менеджменте. М., 2015*.

Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program.

Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М., 2009.

Food for thought.

Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. М., 2014.

Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) — это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Профессор Адизес — ведущий мировой эксперт в области менеджмента. Он удостоен звания почетного доктора в 15 университетах и является членом Международной академии менеджмента. Профессор Адизес является автором более десятка книг по менеджменту, переведенных на 31 язык мира, включая русский. Его работа «Управление жизненным циклом корпораций» признана одной из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия.

Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию Расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.

Эту книгу хорошо дополняют:

Управляя изменениями

Ицхак Калдерон Адизес

От застоя к росту

Ицхак Калдерон Адизес

Управление жизненным циклом корпораций

Ицхак Калдерон Адизес

Ichak Kalderon Adizes
HOW TO MANAGE IN TIMES OF CRISIS
ADIZES INSTITUTE PUBLICATIONS

Информация от издательства

Благодарим за помощь в работе над книгой Анну Чедия, литературного агента Ицхака Адизеса

First English edition, The Adizes Institute Publications. Original Work Copyright c Ichak Adizes, 2009. All rights reserved.

Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93013, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

Адизес, Ицхак

Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию / Ицхак Адизес; перев. с англ. Т. Гутман. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ISBN 978-5-00057-618-2

Если ничего не меняется, значит, вы уже мертвы. Именно так считает гуру менеджмента Ицхак Адизес. Перемены были и будут всегда, просто сейчас они происходят все чаще и чаще, а проблемы становятся острее.

Чем быстрее растет ваша компания, тем больше будет изменений и проблем, и этого не стоит бояться. А большинство проблем компаний вызвано скорее не внешними причинами, а внутренней дезинтеграцией.

Чтобы пережить кризис, нужно интегрировать все системы вашей компании и привести в соответствие миссию и стратегию, структуру ответственности и структуру полномочий.

Эта книга поможет вам сохранить ключевых людей, объединить команду и синхронизировать работу всех подсистем вашего бизнеса в непростые времена.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Dr. Ichak Adizes, 2009.

© Перевод на русский язык Чедия Анна, литературный агент Ицхака Калдерона Адизеса, 2014.

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015.

Оглавление

Краткое предисловие

Природа изменений и их последствия

Определение понятия «кризис»

Важность своевременной реакции

Почему изменения вызывают проблемы

Дезинтеграция универсальна и неизбежна

«Ложь, наглая ложь и статистика»

Лекарство

Чего делать НЕ надо

«То, что вас не убивает, делает вас сильнее»

Шаги, которые следует предпринять во время кризиса

Не разбрасывайтесь ресурсами

Синхронизация четырех подсистем

Определяем свою миссию

Меняем структуру ответственности
Полномочия, власть и влияние
Как вы собираетесь управлять своей моторной лодкой?
Значение структуры
Иерархия информационных потоков
Подсистема вознаграждения
Значение расширения прав и возможностей
Что может пойти не так?
Мы должны были это предвидеть
Феномен «рыбьей чешуи»
Изменить ценности, изменить поведение
Резюме
Благодарности
Об авторе
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык
Об Институте Адизеса

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний

Предложите нам книгу

Ищем правильных коллег

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок

Корпоративная библиотека

Книги ищут поддержку

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Литературный редактор *Елена Чуракова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Ирина Моисеенко, Наталья Витько*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2015
webkniga.ru