

ИЦХАК
КАЛДЕРОН
АДИЗЕС



ИНТЕГРАЦИЯ

ВЫЖИТЬ И СТАТЬ СИЛЬНЕЕ
В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА



Ицхак Калдерон Адизес

ИНТЕГРАЦИЯ

**Выжить и стать сильнее
в кризисные времена**

Перевод с английского

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



Москва
2009

УДК 65.012.4; 658.3
ББК 60.82; 88.5
А30

Издано при содействии
ЗАО «Стинс Коман»

Переводчик Т. Гутман

А30 Адизес И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 128 с.

ISBN 978-5-9614-1032-7

Если ничего не меняется, торжествует посредственность. Именно изменения и кризисы выявляют истинных лидеров и профессионалов. Большинство проблем современных компаний вызвано не столько внешними причинами, сколько внутренней дезинтеграцией. Шанс на преодоление кризиса заключается в интеграции всех подсистем компании: персонала, финансов, производства, маркетинга — и умении прогнозировать и решать проблемы, пока они не переросли в неконтролируемые.

Способность мобилизовать компанию и заставить ее работать как единый механизм — ключевые навыки руководителя. Книга Адизеса является незаменимым помощником руководителя и предпринимателя в период турбулентности на рынках.

Книга адресована широкому кругу читателей.

УДК 65.012.4; 658.3
ББК 60.82; 88.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Ichak Adizes 2009.

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009.

ISBN 978-5-9614-1032-7 (рус.)

Руководитель проекта С. Турко
Технический редактор Н. Лисицына
Корректор Е. Аксенова
Компьютерная верстка А. Фоминов
Художник обложки Ю. Гулитов
Расшифровка мастер-класса автора
В. Кузьмин, М. Шалунова

Подписано в печать 10.03.2009.
Формат 84 × 108/32.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 4 печ. л. Тираж 5000 экз.
Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел.: (495) 980-53-54; e-mail: info@alpina.ru

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Об авторе	9
Благодарности	11
Глава 1. Как управлять в период кризиса	13
Глава 2. Природа изменений и их последствия	17
Глава 3. Важность своевременной реакции.....	25
Глава 4. Почему изменения вызывают проблемы.....	31
Глава 5. Лекарство.....	41
Глава 6. Шаги, которые следует предпринять во время кризиса	55
Глава 7. Синхронизация четырех подсистем	65
Глава 8. Структурные изменения	69
Глава 9. Следите за деньгами.....	81
Глава 10. Вознаграждение внутреннее и внешнее	85
Глава 11. Что может пойти не так?	99
Глава 12. Мы должны были это предвидеть ...	105
Глава 13. Феномен «рыбьей чешуи»	109
Глава 14. Изменить ценности, изменить поведение.....	115
Резюме	120
Приложение	123

Предисловие к русскому изданию

Театр военных действий разворачивается в вашем собственном сознании.

Именно здесь выигрываются все великие сражения.

Максвелл Мальц

Как выжить и стать сильнее в кризисные времена? Отвечая на этот вопрос, доктор Ицхак Калдерон Адизес обозначает два ключевых аспекта — практические антикризисные действия и концептуально-теологические рекомендации.

Какова фундаментальная причина кризиса? Ведь он не создает проблем сам по себе — он «обнажает» и обостряет существующие проблемы. Сегодняшний кризис закономерно венчает период перепроизводства. Причем объективно перепроизводство существует на небольшой части суши, но лихорадит экономику на всей планете.

У малой части населения планеты (так называемого «золотого миллиарда») заметно больше материальных ценностей, чем нужно для комфортной жизни. Эти ценности обслуживает денежная масса, также значительно большая, чем необходимо. Вместе с тем остальное население планеты пребывает либо в очень плохих условиях, либо вовсе находится на гра-

ни выживания. Такой дисбаланс ценностей и денег — фундаментальная причина кризиса, и на нынешнем этапе развития экономики и социума устранить ее не удастся. А значит, кризисы еще будут.

Ситуацию усугубляют и другие факторы: плохая экологическая обстановка, рост потребления всех видов энергии, демографическая ситуация и факторы, влияющие на генофонд, и, наконец, пресловутая глобализация.

Вот как иллюстрирует ситуацию доктор Адизес: «Больше не значит лучше. Это становится заметным в развивающихся странах: две машины в семье — и что творится на улицах? Пробки, загрязненный воздух. Уровень жизни растет, но ее качество снижается».

Важно помнить: все кризисы когда-нибудь заканчиваются. Компании, сосредоточенные лишь на текущих проблемах выживания, может, и доживут до лучших времен, но полноценно развиваться продолжат лишь те, кто сможет заложить основы этого развития в самые трудные времена.

И здесь очень многое зависит от лидеров компаний, их способности эффективно действовать во время кризиса. Доктор Ицхак Калдерон Адизес адресует свои рекомендации именно им.

*Екатерина Алексеева,
директор по маркетингу
группы компаний «Стинс Коман»*

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из крупнейших в мире специалистов по менеджменту. В рейтинге идейных лидеров Америки журнала *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.

Доктор Ицхак Адизес не принадлежит к консультантам традиционного толка. Он разработал методологию, которая позволяет поддерживать здоровье компании, а не просто исцелять ее недуги. Институт

Адизеса готовит и выпускает специалистов, готовых применять эту методологию на практике. Они получают звание дипломированных консультантов, владеющих авторской методологией Адизеса Adizes Certified Symbergetic™ Consultants.

Ицхак Адизес оказывал консультационные услуги премьер-министрам и членам правительств разных стран, сотням организаций по всему миру, от едва оперившихся компаний до корпораций Fortune 100, читал лекции более чем сотне тысяч руководителей в пятидесяти двух странах и опубликовал одиннадцать книг, которые переведены на двадцать шесть языков. Ицхак Адизес — проживает со своей 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

Благодарности

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

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

Творчество рождается в муках, так же 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 свой 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 есть возможность проявить свои лучшие качества, поскольку в отсутствие кризиса 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



КАК УПРАВЛЯТЬ В ПЕРИОД КРИЗИСА

В настоящее время — 2009 год — мир переживает глубокий финансовый кризис. Он затрагивает всех и каждого и в первую очередь отражается на компаниях, которые трансформируются под влиянием растущей конкуренции в условиях стремительных и непрерывных экономических, политических и технологических изменений, — на тех, что нуждаются в кредитах, чтобы развиваться.

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

Однако такой подход неверен. И вот почему.

Проведу такую параллель. Наверняка вы помните, как в детстве родители говорили вам: «Нельзя после горячего душа выходить на холод! Ты простудишься!» Интересно, почему я должен простудиться, думал я, если выйду на мороз с мокрыми волосами, тогда как в Финляндии и в России люди парятся в бане, а потом, хорошенько пропотев, валяются в снегу? И это дает им заряд бодрости. Жители Сибири, в том числе старики, делают прорубь на озере или реке и ныряют в ледяную воду, чтобы ощутить прилив сил.

Последовав их примеру, я бы, скорее всего, схватил воспаление легких и умер.

Чем мы отличаемся друг от друга?

Следует понимать, что мы заболеваем не из-за холода, а из-за резкой смены температур. И все же это не объясняет, почему финны ощущают от смены тепла и холода прилив бодрости, а я при тех же условиях заболеваю.

Все зависит от сопротивляемости организма. Если ваш организм крепок, перемены закаляют вас. Но если вы слабы, вы можете умереть.

Это относится не только к людям, но и к организациям. Организации, готовые к изменениям, крепнут в эпоху перемен. Неподготовленные заболевают и рискуют обанкротиться.

Что такое крепкий организм? Означает ли это накачанные мускулы? Нет. Это значит, что организм достаточно силен, чтобы выдержать изменения. Речь идет не о физической силе, а о способности справляться с изменениями. То же самое относится и к организациям.

Чтобы понять, что значит иметь сильную организацию, которая способна справиться с изменениями, сначала нужно поговорить о том, каким образом изменения вызывают организационные «заболевания». Поняв причины проблем, порождаемых изменениями, мы сможем найти подходящее лекарство.



**ПРИРОДА
ИЗМЕНЕНИЙ
И ИХ
ПОСЛЕДСТВИЯ**

В изменениях нет ничего нового. Они происходили всегда на протяжении миллиардов лет. Ново лишь то, что их темпы растут. Перемены становятся все стремительнее... Поколение наших дедов принимало всего одно стратегическое решение за всю жизнь (переехать в новый город, сменить работу и т. п.), а наши родители принимали такие решения раз в пятнадцать–двадцать лет. Мы принимаем решения такого рода раз в десять лет, а нашим детям, скорее всего, придется делать это ежегодно.

Ускорение изменений имеет определенные последствия. В период перемен встает вопрос: как поступить в новой ситуации, как реагировать на новые события? Когда скорость изменений растет, проблемы возникают все чаще. У каждого появляется больше проблем, чем он может решить. Люди не успевают за происходящим и испытывают все больший стресс.

Но что происходит, когда мы решаем проблему? Любое решение приводит к новым изменениям, которые в свою очередь порождают новые проблемы. Следовательно, чем больше проблем мы решаем... тем больше проблем мы имеем. А это означает, что у нас всегда будут проблемы.

Почему нельзя обойтись без проблем? Порой людям кажется, что, если они будут подчиняться какой-то определенной системе, определенной религии, определенной книге, определенной идеологии — то есть действовать в соответствии с теми или иными правилами, — у них больше не будет проблем.

Это обещает любая религия и любая политическая идеология.

Однако это утопия. На самом деле ваши проблемы закончатся, лишь если прекратятся изменения. А последнее означает, что вы... мертвы. Мертвы! Задумайтесь об этом. Самое спокойное место в городе — это кладбище. Там ничего не происходит. Жить по определению — значит иметь проблемы. Если у вас нет проблем в данную минуту, не волнуйтесь, они скоро появятся. Жизнь — это проблемы. Почему? Потому что изменения порождают проблемы, а изменения — это жизнь. (Если набрать в Google пословицу «Life's a bitch and then you die» («Жить вредно, от нее умирают»), поисковая система выдаст 2 200 000 соответствий.) Если изменения прекратятся, прекратится сама жизнь, и лишь это избавит нас от проблем. По крайней мере так мы считаем, поскольку до сих пор никто не возвращался с того света, чтобы убедить нас в обратном.

Пока мы живы, проблемы неизбежны, и чем стремительнее меняется ваша жизнь или ваша компания, тем больше у вас проблем.

Компания одного из моих клиентов занималась программным обеспечением. Она стремительно развивалась, темпы роста составляли сто процентов в год. Всякий раз, когда ее менеджеры жаловались, что у них масса проблем, — а это случалось нередко, — я говорил: «Чего вы хотите? С такими темпами роста и, следовательно, изменений, у вас непременно будет полно проблем. Это нормально».

Отсюда следует практический вывод номер один: если у вас проблемы — не волнуйтесь, вы в хорошей компании. Вы среди живых. Если вы убеждены, что у вас нет проблем, ваша главная проблема в том, что вы не осознаете свои проблемы.

Иметь проблемы вполне закономерно. С этим мы уже разобрались. Однако, если вы не справляетесь с проблемами, вызванными изменениями, значит, у вас есть проблема аномального характера. И если вы не решаете аномальные проблемы такого рода, со временем они могут стать фатальными. Подобное происходит с крупными автомобильными компаниями Детройта. Они так долго не желали реагировать на нужды рынка, что теперь их не спасут никакие кредиты и субсидии. Почему? Потому что они уклонялись от решения закономерных проблем, и теперь они, похоже, 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. Я пожелал им счастливого и плодотворного нового года:

«Пусть в наступающем году ваши проблемы станут более масштабными, чем в уходящем... — а внизу мелкими буквами добавил: — ...И пусть их решение будет успешным».

Ваши масштабы определяются масштабом проблем, которые вы способны решить. Поэтому, если

ваши проблемы становятся крупнее, это признак роста. Предположим, в этом году перед вами стоит проблема добиться успеха в региональных продажах. Несколько лет спустя у вас появится проблема управления в масштабах страны, затем проблема 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. Если ваши проблемы мельчают, значит, ваши силы идут на убыль. Вы стареете. И, разумеется, если вы не способны решить проблемы, которые становятся все крупнее, это означает, что вы умираете.

Способны ли вы справиться с изменениями? Все зависит от вас. Если вы способны успешно решать проблемы, они перестают быть проблемами. Они становятся возможностями, поскольку на самом деле любая проблема — это возможность.

В китайском языке понятия «проблема» и «возможность» обозначаются одним словом. Между ними нет разницы! Согласитесь, что это логично. 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 умеет решать лучше вас.

Но зачем позволять другим 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?»

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

Генри Киссинджер однажды сказал, что проблема, которая остается без внимания, в перспективе превратится в кризис. И это разумно, не так ли? Нынешний мировой финансовый кризис возник не на прошлой неделе и не месяц назад. Он начался с проблем, которые долгое время оставались без внимания. Проблемы похожи на тень. Если вы пытаетесь догнать их, они ускользают. Но если вы бежите от них, они преследуют вас и рано или поздно настигают. Иными словами, если мы игнорируем свои проблемы и решаем их недостаточно оперативно, они разрастаются и в конечном итоге превращаются в кризис.

Кризис имеет те же черты, что и проблемы, вызванные изменениями, за исключением того, что кризис носит более острый характер, — это коренные изменения, которые влекут за собой более серьезные последствия для организации. Слабый погибает быстрее. Чтобы добиться успеха, следует принимать более действенные и оперативные меры.

Чем дольше мы тянем время, откладывая решение проблемы, тем выше вероятность того, что она превратится в кризис и нам придется махать кулаками после драки. С тем же успехом можно ехать вперед, глядя в заднее стекло.

Помните, что изменение внешних условий, которое вызывает кризис, 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 сильнее. В период кризиса слабые погибают быстрее, а сильные развиваются стремительнее. Чтобы кризис стал для вас возможностью, нужно стать сильнее, поскольку удел слабого — гибель.

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

Практический вывод номер два: кризис благоприятствует непревзойденным лидерам и компаниям — тем, что блестяще справляются с изменениями, — поскольку в период кризиса слабые конкуренты вымирают, освобождая рынок.

Что значит справляться с изменениями и кризисом лучше конкурентов? Как использовать открывшиеся возможности, если компания чувствует, что из-за кризиса она буквально захлебывается неприятностями?

Не отчаивайтесь. Помощь придет. Читайте дальше.

3

**ВАЖНОСТЬ
СВОЕВРЕМЕННОЙ
РЕАКЦИИ**

Здесь уместно вспомнить один анекдот. Два человека отправляются в пешее сафари по Африке. Они бредут по саванне и видят, что к ним приближается лев. Один из них немедленно начинает натягивать кроссовки. Его приятель удивленно спрашивает: «Зачем ты надеваешь кроссовки? Тебе все равно не обогнать льва!» — на что тот отвечает: «Я 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. 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 показать себя лидером, 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 компании были счастливы, но их радость была 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! — сказал он. — Они изменили их не только для нас, правила изменились для всех. Кто сумеет выиграть вновь? Кто добьется успеха? Тот, кто быстрее и лучше справляется с изменениями. А слабых ждет поражение».

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

Повторяю: если изменений нет, торжествует посредственность. Посредственность учится у победителей и в конечном итоге побеждает конкурентов, которых привыкли побеждать вы. Но если вы сильны, перемены позволяют вам двигаться вперед и опережать конкурентов. Если вы сильны, кризис станет вашим союзником!

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

Таким образом, следует быть более расторопным, меняться быстрее, чем конкуренты, или по крайней мере не отставать от меняющегося рынка.

Каким образом?

Существует много книг о менеджменте, которые рассказывают об адаптации к меняющимся условиям. Для меня адаптироваться — это приспособливаться к тому, что уже случилось. Узнав, что произошло, вы адаптируетесь к случившемуся. Такой подход приносит плоды, если изменения происходят медленно или хотя бы не опережают вашу реакцию. Если изменения стремительны, можно опоздать с адаптацией, поскольку к тому моменту, когда вы приспособитесь к ситуации, внешние условия изменятся вновь. Вы всегда будете отставать, а значит, будете не в курсе того, что делается на рынке.

Представьте, что, играя в теннис, вы бежите к мячу лишь после того, как он упадет на землю. Согласитесь, при этом вам вряд ли удастся успешно отбивать мяч. Игрок должен прогнозировать, где приземлится

мяч, и заблаговременно занимать соответствующую позицию на площадке. То же самое относится и к компаниям. Чтобы оставаться в игре и побеждать, нужно уметь опережать изменения.

Проблема, оставшаяся без внимания, превращается в кризис, а следовательно, успешно решая возникающие проблемы с помощью упреждающих мер, мы не даем им перерасти в кризис.

Отсюда следует практический вывод номер три: тому, кто эффективно решает проблемы с помощью упреждающих мер, проще выжить, чем тому, кто реагирует на случившееся задним числом.

Предположим, что компания старается принимать упреждающие меры — или, если ей не удалось опередить ситуацию, стремится отреагировать на кризис. Что ей следует делать?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте подумаем, почему изменения оборачиваются проблемами или возможностями. Понимание причин поможет нам найти лекарство.



**ПОЧЕМУ
ИЗМЕНЕНИЯ
ВЫЗЫВАЮТ
ПРОБЛЕМЫ**

Любой объект представляет собой систему. Вы сами, будучи человеком, не исключение. Небо — это тоже система. Если вы астрофизик, вы 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 включает собственные подсистемы и так далее до бесконечности.

Когда происходят изменения, подсистемы меняются не синхронно. Одни изменяются быстрее, другие медленнее. В результате возникают разрывы — одни составляющие отстают от других. Так называемые «проблемы» — проявление таких разрывов. Если мы ликвидируем эти разрывы 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 количества подсистем. Так, ваша личность содержит физиологическую, интеллектуальную, эмоциональную и духовную составляющие.

Все эти компоненты вашего «я» далеко не всегда изменяются одновременно. Предположим, вам сорок семь лет и ваш организм — физиологическая подсистема — функционирует как нормальный организм сорокасемилетнего человека.

Однако, обладая телом сорокасемилетнего человека, интеллектуально вы можете быть семидесятилетним. Каким образом? Ваше образование и опыт значительно обширнее, чем у ваших сверстников. Вы мудрее своих лет. Люди часто называют вас «мудрым старцем».

Имея организм сорокасемилетнего и интеллект семидесятилетнего, эмоционально вы можете оставаться подростком. «Когда ты повзрослеешь? Ты ведешь себя как мальчишка!» — ворчит ваша жена.

При этом — будучи семнадцатилетним в эмоциональном плане, сорокасемилетним в физиологическом и семидесятилетним в интеллектуальном — 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 ваш интеллект и мудрость, вы ведете себя как ребенок. «Ему до сих пор не хватает зрелости!» — говорят о вас люди.

То же самое относится и к компании. Так в молодой компании отделы маркетинга и продаж стремительно меняют курс, откликаясь на изменения на рынке. Почему? Потому что им нужны клиенты. Для клиента они готовы на все. Если клиент хочет пойти налево, они идут 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 меняться, бухгалтерия обычно остается в каменном веке. Она меняется оооочень меееедленно, а служба персонала практически бездействует. Из-за этого в компании возникают проблемы, и если она не обращает внимания на растущую дезинтеграцию, со временем ей придется поплатиться за это. Если дезинтеграция растет, чем быстрее компания 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, руководство все чаще принимает некачественные решения, которые приводят к крупным финансовым потерям. Хотя продажи растут, прибыли падают, а руководители не понимают, в чем причина. А поскольку служба персонала безнадежно отстала от действительности, завтра компания будет нанимать людей, которые требовались вчера. Персонал не обучен, задачи не делегируются, а различные подразделения не контактируют между собой. Подсистемы компании движутся вперед с разной скоростью, а поскольку менеджмент интересуется исключительно рынком и игнорирует прочие подсистемы, у компании появляется масса проблем, на которые она наверняка не будет обращать внимания, пока те не перерастут в кризис. Это лишь вопрос времени.

Этим же закономерностям подчиняются и страны, в частности США. Экономическая/финансовая

подсистема меняется, а технологическая подсистема меняется еще быстрее. 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 меняется 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 развивается 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. И 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 более предусмотрительным и уделять профилактическим мерам больше внимания, чем обычно. Если не делать этого, настанет кризис: дом станет непригодным для жилья.

Если у вас проблемы со здоровьем, пора идти к врачу: в вашем организме начался разлад. Если у вас психологические проблемы, что-то разладилось

в вашей эмоциональной жизни. Если у вас семейные проблемы, разваливается ваша семья. Если у вас сломалась машина, вам прямая дорога в автосервис. Чем стремительнее изменения, тем быстрее разрушение и тем больше проблем ждет вас в будущем.

Речь идет не только о бизнесе. Причина любой проблемы — дезинтеграция. Всякий раз, когда у вас возникает проблема, что-то распадается на части.

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». Все эти выражения обозначают дезинтеграцию.

Я обнаружил любопытную закономерность. Чем выше скорость изменений, тем выше процент разводов. Семьи распадаются. Компании распадаются. Государства распадаются. Покажите мне город, где жизнь течет без перемен, и я покажу вам место, где процент разводов чрезвычайно низок. Покажите мне город, где происходят стремительные изменения, и я покажу вам место, где процент разводов весьма высок. 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 одним и тем же закономерностям.

Почему во время кризиса распадается так много семей? Потому что в такой период нужно решать проблемы быстро и разумно, а к этому готова да-

леко не каждая семья. Во-первых, супруги должны решить, что делать. При этом выявляется разница стилей. Один рассуждает так, другой иначе. Кроме того, существуют различия в потребностях и интересах, которые тоже делают свое дело. Все вместе вызывает колоссальный стресс, поскольку улаживать разногласия приходится в спешке, а это увеличивает стресс, а значит, усиливает боль.

Возьмем финансовый кризис, который начался в США в 2008 году. В течение последних десяти лет многие люди брали ипотечные кредиты, не считаясь со своими возможностями. Они полагали, что стоимость их домов будет расти, что оправдывает риск. 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.

Однако на самом деле при этом происходила дезинтеграция процесса работы с риском. Раньше весь риск брал на себя банк, теперь же риск распределяется между заемщиком, банком, инвесторами рынка ценных бумаг и страховыми компаниями. Когда риск мигрирует и дробится на множество частей, никто не в состоянии оценить общую картину, а тем более дер-

жать происходящее под контролем. Кредитная система развалилась.

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 сказал: «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 проводя выборочную проверку, вы не знаете, сохранятся ли прежние условия в будущем, как долго экономика будет расти и, следовательно, когда настанет час расплаты.

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

Я считаю, что причиной кризиса была не жадность. Не стоит поносить жадность, ведь она в сущности — движущая сила экономики: без жадности люди не трудились бы в поте лица, наращивая капитал и созидавая империи. Кроме того, в экономике, осно-

ванной на конкуренции, недостаточно «жадных» руководителей увольняют, если те не используют любую возможность заработать деньги для своей компании.

Я считаю, что причиной кризиса стало изменение структуры финансовых рынков и инструментов, что привело к дезинтеграции, которой не уделялось 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 проблема превратилась в аномальную проблему, а со временем переросла в кризис.

Практический вывод номер четыре: причина любых проблем — дезинтеграция, к которой приводят изменения.

Кризис — это проявление длительной дезинтеграции, на которую не обращали внимания.

Если вы считаете это утверждение правильным, мы можем продолжать, поскольку согласие с диагнозом облегчит поиски лекарства.

5

ЛЕКАРСТВО

Что делает механик, когда вы оставляете свою машину в автосервисе, прося провести диагностику? 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-нибудь семьей, мы говорим: «Здорово! Это по-настоящему сплоченная семья!» А порой приходится слышать: «Вся страна объединилась».

Практический вывод номер пять: любые проблемы суть проявление дезинтеграции.

Чем вылечить дезинтеграцию? Интеграцией.

Запомнить это чрезвычайно важно: если изменения приводят к дезинтеграции, а дезинтеграция порождает проблемы, каково решение?

Интеграция.

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

Но как добиться интеграции?

Самый эффективный подход, который принесет вам первый приз, — заниматься этим заблаговременно, а не задним числом. Другой, менее действенный

метод — второй приз — позаботиться об интеграции систем, 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, кто сидит сложа руки и позволяет кризису погубить организацию, не получит ничего.

Идет ли речь об упреждающей интеграции или о мерах, которые принимаются задним числом, вам нужно проделать одну и ту же работу. Единственное различие — это скорость, с которой придется действовать и уровень сложности задачи. Чем больше вы тянете время, не противодействуя дезинтеграции, тем больше вам придется работать «под огнем» и тем сложнее будет лечение. Чем дольше вы сидите сложа руки, тем больше подсистем вовлекается в процесс и тем сложнее становится проблема.

Чтобы исправить ситуацию, следует выяснить, что именно распадается на части и работает с перебоями, и продумать, как результативно и эффективно воссоединить распавшееся. Руководство должно заблаговременно регулировать подсистемы, обеспечивая их синхронизацию. Именно это делает организацию сильной.

Практический вывод номер шесть можно сформулировать так: 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.

Упреждающие меры — это оптимальный образ действий, ведь если вы готовы к появлению проблемы, она перестает быть проблемой. Она становится рядовой задачей, рутинной работой, в которой нет ничего неожиданного. В то же время проблема — это всегда неожиданность, которая лишает вас сил. Она наносит удар в солнечное сплетение, и у вас перехватывает дыхание. Вы движетесь вперед, все прекрасно, но 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 ей следует начать заниматься проблемами своего восемнадцатилетнего сына. Тот отвечает: «Вы упустили восемнадцать лет! Нельзя ждать, пока начнутся неприятности. Ребенком нужно заниматься с того дня, когда он появился на свет!»

То же самое относится и к компании. Не ждите, пока проблема скажет: «Привет, а вот и я!» Куда лучше подготовиться к ней заранее, чтобы, когда она появится, сказать: «Я ждал тебя. Я готов. Спасибо! Следующий?»

Самый скверный вариант — замереть от ужаса и ничего не делать, винить во всем ветер и погоду или, хуже того, скрывать проблемы, стараясь выставить организацию в выгодном свете. При этом источник проблем — растущая дезинтеграция — остается без внимания и в конечном итоге превращается в кризис. Некоторые организации бездействуют, выжидая, пока ситуация прояснится. Они ждут, пока буря минует.

Это неправильный подход.

Переживая кризис в личной жизни, вы страдаете от 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 говорит доктор, ваша мать или ваш супруг всякий раз, когда вы испытываете физическую боль? Дышите! Дышите!!! Когда вы начинаете дышать, боль уходит. Насытите свой организм кислородом. Вам станет легче.

Поэтому, когда начинается кризис, действуйте. Страхните оцепенение.

Еще одна параллель. Вы идете по улице и оказываетесь на перекрестке. Это изменение, это нечто новое. Теперь вы должны решить, повернуть налево, повернуть направо, идти прямо или вернуться назад. Приняв решение не принимать решения — «Я не знаю, что делать... У меня нет информации... Я не могу сделать выбор!» — вы все равно принимаете решение. Что вы собираетесь делать? Остаться на месте. И возможно, это самое неудачное решение.

Практический вывод номер семь: не принимать решение — значит принять решение ничего не делать. Уступить страху и бездействовать, не решая проблемы, вызванные изменениями, — верный путь к кризису.

Нет ничего плохого в том, чтобы сознательно выждать, выбирая правильный момент для своих действий. Но бездействовать из-за того, что вы не знаете, как поступить, — не лучший выбор.

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

Мэри Кей — 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: «Госпожа Мэри Кей, 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 обнаружили, 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, но признаю и исправляю свои ошибки быстрее прочих». Как правило, когда большинство признает 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 номер восемь: успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет быстро выявлять и исправлять свои ошибки.

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

Когда мы обедали, Алана позвали к телефону. Когда он вернулся, я заметил, что он чем-то расстроен.

— Что случилось, Алан? — спросил я его.

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

— Каково это — потерять двадцать миллионов долларов? — полюбопытствовал я, поскольку названная сумма значительно превышала размер средств, которыми располагал я сам.

— Знаешь, Ицхак, — сказал он. — Я смотрю на это так. Я только что прослушал курс в школе жизни, который обошелся мне в двадцать миллионов долларов. Но во-первых, есть не так много людей, которые могут позволить себе заплатить за науку двадцать миллионов долларов. А значит, я один из немногих. Поэтому я доволен, что мне это по карману. Во-вторых, теперь, когда я заплатил за обучение, вопрос в том, усвоил ли я урок или провалил экзамен.

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

Практический вывод номер девять: какие уроки вы извлекаете из кризиса и из своих проблем? Чем большему вы научитесь, тем лучше.

Итак, важно извлекать уроки из происходящего. Что еще?

Нужно опережать события, нужно 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 переменами.

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 нападков?

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

В плохо управляемой компании или обществе, которые выше мы сравнивали со «слабым организмом», люди не доверяют друг другу. Когда атакует враг, проще нападать друг на друга, чем отражать удары извне. Начинается настоящая охота на ведьм. Но что происходит, когда мы нападаем друг на друга? Врагу 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 потерял все, что имел, во время кризиса на рынке недвижимости США в 1990-е годы. В свое время он был весьма состоятельным человеком, но, разорившись, был вынужден одалживать деньги у собственной дочери, чтобы купить себе еду.

Тем не менее, судя по всему, он чувствовал себя прекрасно. Он был мало похож на человека, который потерял все. Он был полон оптимизма.

— Мойзес, — спросил я его, — как тебе удастся оставаться в прекрасном расположении духа, несмотря на то, что ты потерял все?

— Разве я потерял все? — сказал он. — Я потерял только деньги. Мое главное достояние осталось при мне. Это здоровье, семья и друзья. Имея все это, я сумею вернуть потерянные деньги.

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

В период кризиса люди лишаются не только денег. Их здоровье расстраивается. У них рушится семья. Они теряют друзей.

Поэтому в период кризиса прежде всего нужно позаботиться о своем здоровье. Постарайтесь не заболеть от переживаний, вызванных стрессом. В первую очередь берегите себя. Вспомните инструкции, которые дают на борту самолета на случай аварийной посадки. Пассажирам говорят: даже если с вами ребенок, сначала наденьте кислородную маску сами и только потом помогайте другим. Если с вами что-то случится, вы не сможете позаботиться о других. Поэтому прежде всего подумайте о себе.

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

Далее, берегите свою семью. Дарите надежду. Проявите себя как лидер. Не бегайте как угорелый с перепуганным видом, заражая своей нервозностью тех, кто зависит от вас.

Третье: 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 вам помочь.

Стараясь уберечь себя, свою семью и своих друзей, сделайте все, чтобы сохранить свою компанию. Обсуждайте с подчиненными их страхи и тревоги. Будьте честны. Помните, доверие во время кризиса — великое благо. В этот период оно проходит проверку на прочность. Постарайтесь не провалить этот экзамен. Будьте искренни, правдивы, изъясняйтесь четко и ясно. Не скрывайте сложившееся положение. Не давайте лживых обещаний. Люди знают, когда вы избегаете говорить правду. Они нутром чувствуют, когда с ними говорят начистоту, а когда лгут.

Однако позаботиться о своей компании недостаточно. Позвоните своим клиентам. Поинтересуйтесь, можете ли вы помочь им. Опять-таки, будьте честны и откровенны. Никаких уловок и лживых обещаний. Если вы можете помочь им, сделайте это. Повторяю, в такое время доверие проверяется на прочность. Пришла пора, когда вы можете укрепить доверие, которое 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 без клиентов?

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 кризис принес вам огромную пользу. Он укрепил вашу семью, сделал вас более выносливым, решительным и дисциплинированным. Если бы не он, вы не сумели бы укрепить связи с клиентами и потребителями. Ваши отношения с подчиненными и коллегами по работе стали прочны как никогда.

Действуйте. Кризис — это время показать себя подлинным лидером.

В период кризиса будет ошибкой, не задумываясь, винить в проблеме силы, которые вам не подвластны. Это слишком простой выход из положения. Он позволяет избежать решения проблемы. Что вы можете поделать? Что толку браться за решение проблемы, если вы не контролируете ситуацию? Но это все равно что врезаться на машине в дерево, а потом заявить представителю страховой компании: «Я просто вел машину, как вдруг откуда ни возьмись передо мной возникло дерево».

Куда более разумный и внушающий доверие подход — не искать причины проблемы вовне, но загля-

нуть 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.

Практический вывод номер десять: в период кризиса вместо того, чтобы нападать друг на друга или обвинять во всем внешние силы, над которыми вы не властны, загляните внутрь себя или своей компании и сделайте все, чтобы организация, которой вы управляете, не развалилась.



**ШАГИ, КОТОРЫЕ
СЛЕДУЕТ
ПРЕДПРИНЯТЬ
ВО ВРЕМЯ
КРИЗИСА**

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

Здесь есть одна загвоздка. Чтобы обеспечить интеграцию компании, нужно время. Далее мы поговорим о том, что значит «обеспечить интеграцию 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. 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 and Young, компании реагируют на нынешний финансовый кризис вполне предсказуемым образом: они увольняют людей (сокращение штата) и урезают расходы на рекламу, обучение и консультирование, исследования и разработки. Это и верное, и ошибочное решение одновременно. Все зависит от ситуации. Если компания ограничивается мерами такого рода, это ошибка. Но если она идет на эти меры, одновременно занимаясь

интеграцией, — это правильный путь. Если же руководство увольняет хороших сотрудников только ради итоговых показателей, стремясь представить ситуацию в выгодном свете, это ничуть не лучше, чем предложить собаке отобедать ее же хвостом и ждать, пока она не съест себя без остатка.

Попробую сформулировать свою мысль более определенно. Прежде всего следует посмотреть в глаза реальности. Во времена кризиса деньги решают все. Поэтому бережное отношение к деньгам и сокращение расходов — это благо. Некоторые компании принимают решения, опираясь на данные учета методом начисления. Но при такой системе ваши дела могут внешне обстоять неплохо, даже если поток денежных средств оставляет желать лучшего. Поэтому я предлагаю другой вариант, который годится как для личной жизни, так и для нужд компании. Перестаньте опираться на метод начисления. Первым делом нужно осуществить перспективную оценку денежного потока. При этом прибыль в краткосрочном аспекте не так важна, как денежные средства. Денежные средства — кровь компании. Если вы истечете кровью, вы умрете. Обычно я рекомендую в период кризиса планировать денежные потоки компании на тринадцать недель вперед, принимая во внимание поступление и отток денежных средств. Тринадцать недель — три месяца плюс неделя. В конце каждой недели корректируйте свои планы с учетом свежей информации. Внесите поправки в план на ближай-

шие двенадцать недель и добавьте еще неделю. Это позволит вам всегда смотреть на тринадцать недель вперед и строить планы, опираясь на свежую информацию, которая поступила за последнюю неделю.

Недавно я был в Мексике, где консультировал весьма крупную компанию, которая работает 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 очень дорого. Большую 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 больше денег на кредиты и выплачивать дополнительные проценты. Она не могла себе это позволить.

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

Руководители компании, о которой идет речь, едва не совершили еще одну ошибку. Они собирались уволить людей.

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 пора было сделать давным-давно. Зачем вам лишний 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 двадцать фунтов лишнего веса! Вам нужно сбросить двадцать фунтов». 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 кало-

риях, или впадает в спячку, чтобы замедлить обмен веществ в организме? Как вы поступите со своей семьей в период финансового кризиса? Неужели вы выгоните одного из детей на улицу, чтобы вам хватило средств прокормить остальных?

Вам следует избавиться от жира, но не от мускулов. Если вы теряете хороших людей, мускулы вашей организации, ради того, чтобы отчетные показатели выглядели более оптимистично, вы обманываете себя. Сколько средств уйдет на то, чтобы нанять и обучить хороших людей позднее, когда кризис останется позади и работники понадобятся вновь? Ничто не вечно. Сохраните свои активы, чтобы, когда экономический рост возобновится, вы могли вновь 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 бы вы отказались 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 — создание культуры. Утратить культуру, взаимное дове-

рие и уважение просто, но, если мы собираемся стоять спина к спине, отражая нападение врага, без них не обойтись. Чтобы создать и укрепить культуру, нужно время. Иногда на то, чтобы найти подходящих людей, которые умеют возражать, не проявляя неприязни, уходят годы. А так ли прост процесс найма? Из десяти претендентов едва ли найдется три подходящих, но их надо найти, потом обучить, потом заниматься их развитием и воспитанием и создавать атмосферу, в которой отношения между людьми носят конструктивный характер. И после этого вы уволите их? Это все равно что отрезать собственную ногу, после того как вы годами тренировались, накачивая мускулы.

Некоторые руководители говорили мне: «Я понимаю это, но, если я откажусь от увольнений, это 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?

Если вы работаете в трудоемкой, а не капиталоемкой сфере и затраты на рабочую силу и в самом деле основная статья ваших издержек, но при этом ваши люди талантливы и трудятся плодотворно, а ваша компания просто страдает от падения спроса, я бы порекомендовал вам 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 организа-

ции, 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 работы. Просто какое-то время они простаивают.

Не руководствуйтесь американской системой ценностей, берите пример с японцев. Когда японская компания оказывается в тяжелом положении, первый, кому урезают зарплату, — это 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 в первую очередь увольнять рядовых сотрудников, а плохой руководитель остается на своем месте да еще получает премию.

Что делать с людьми, после того как вы сократили их рабочий день, чтобы уменьшить затраты? У вас по-прежнему нет работы, чтобы загрузить их, — ведь спрос упал.

Пришла пора для творческого мышления. Ранее, когда спрос на ваши продукты был высок, вам не хватало времени на то, чтобы подойти к делу творчески. Задуматься о том, чем еще можно заняться или как выполнить работу лучше. Вам было некогда привести в порядок то, что разваливалось на части. Те-

перь, когда темпы роста снизились и у людей появилось время, наступил весьма подходящий момент поручить им работу, которая обеспечит приток инноваций.

В этом случае кризис поможет сделать компанию более сплоченной, более активной, более изобретательной, чем когда-либо.

Приберегите денежные средства. Планируйте денежные потоки на тринадцать недель вперед. Сократите затраты — и если речь идет о людях, увольте тех, кто работает спустя рукава, но не трогайте ценных работников. Если требуется дальнейшее сокращение затрат, разделите работу на всех, сократив рабочий день. Перейдите в режим спячки и сохраните свои трудовые ресурсы. Берегите свои 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 увольняете людей, сделайте это так, чтобы не разрушить культуру организации.

Практический вывод номер одиннадцать: в период кризиса следует уделять особое внимание двум важнейшим вопросам — контролировать денежные потоки и оберегать культуру взаимного доверия и уважения, стараясь не разбазаривать ценные кадры.

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



**СИНХРОНИЗАЦИЯ
ЧЕТЫРЕХ
ПОДСИСТЕМ**

Чрезвычайно важно следить за тем, чтобы интеграция в вашей организации оставалась на должном уровне. Если интеграция недостаточна, в период изменений организация развалится — если тот, кто слаб здоровьем, будет валяться в снегу, выйдя из парилки, ему грозит воспаление легких.

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

Любая компания, любая организация должна согласовать функционирование четырех подсистем. Те, кто читал мои книги, помнят про четыре подсистемы — **P, A, E, I**. Однако на сей раз речь пойдет не о **PAEI**-коде. Я буду говорить о подсистемах, не обозначая их кодами, поскольку мои книги читали не все.

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

- 1) телеологическая подсистема (*telos* по-гречески означает «цель») — это иерархия ваших целей и то, что их определяет: видение, ценности, миссия и стратегия;
- 2) структура распределения обязанностей: как распределить ответственность, чтобы компания могла выполнять свою миссию;
- 3) структура полномочий, власти и влияния применительно к решениям, которые ведут к изменениям;

- 4) структура системы подкрепления — данная система стимулирует поведение, делая его предсказуемым.

Следует позаботиться о том, чтобы при изменении внешних условий эти подсистемы действовали *более-менее* синхронно. Заметьте, я говорю «более-менее», а не «абсолютно». Если со временем их синхронизация станет безупречной, вас ждут крупные неприятности. Далее я объясню почему.

Практический вывод номер двенадцать: при любых изменениях необходимо позаботиться об интеграции, чтобы вновь привести в соответствие миссию и стратегию, структуру ответственности, структуру полномочий, власти и влияния и систему подкрепления. Поскольку изменения непрерывны, всякий раз, когда вы завершаете этот процесс, вам приходится начинать его вновь.

Итак, первое, каковы ваши ценности? Напишите конституцию, которая определяет, что вы намерены делать, чего вы делать не намерены и во что вы верите. Какова миссия компании в свете вашего видения и ценностей? Непременно скажите каждому, кого вы 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, вы не будете у нас работать».



**СТРУКТУРНЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ**

Что следует за видением и ценностями? Нужно 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.

Когда вы просите: «Покажи мне вашу организационную структуру», — вам обычно демонстрируют схему с квадратиками и 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.

Правильная структура ответственности чрезвычайно важна. Чтобы выполнять свою миссию и придерживаться стратегии, необходима соответствующая структура ответственности. Если вам нужно летать, обзаведитесь самолетом. Слишком многие совершают ошибку, пытаясь заставить подводную лодку летать и нанимая пилота, которому приходится обзирать окрестности через перископ. То, что у вас есть пилот, 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.

Это кажется простым и очевидным, не правда ли? Но это не так. Нередко, ощущая потребность в изменениях, компания нанимает консультанта и поручает ему стратегическое планирование. При этом ему говорят: «Не трогайте структуру». Даже президент компании не желает посягать на структуру — ведь это опасно в политическом плане. «Не трогайте структуру, просто дайте мне стратегию», — предупреждает он консультанта.

Но даже если вы правильно распределите обязанности, этого недостаточно.

Структура ответственности влияет или должна влиять на распределение полномочий. Обязанности без полномочий — верный путь либо к апатии, либо к гипертонии.

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

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». Это ошибка. 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». Впрочем, так бывает редко. Чаще встречается ситуация, в которой человек может сказать «нет», но не вправе сказать «да».

Как складывается подобная ситуация?

Пока компания была невелика и молода, право говорить «да» и «нет» имел один человек — Основатель. Он и только он решал, можно ли сделать что-то иначе, чем прежде.

Компания росла и становилась все крупнее, и основатель или его преемник уже не мог принимать все решения единолично. Он начал делегировать свои полномочия другим. Обычно он делегировал право говорить «нет», оставляя за собой право говорить «да». К чему это привело? Право одобрять изменения перемещалось на все более высокий уровень организационной иерархии, и при этом появлялись все новые уровни тех, кто говорит «нет». Результат — бюрократия. В итоге организация осуществляет преобразования все медленнее.

Чем динамичнее менялись внешние условия, тем быстрее умирала организация.

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, тому, чей уровень полномочий позволяет говорить и «да», и «нет».

Но управлению поддаются не только полномочия, которые влияют на изменения. Вы должны управлять и структурой власти, которая зачастую не соответствует структуре полномочий, а заодно и структурой влияния, которая может представлять собой отдельную иерархию.

Таким образом, вы должны принимать во внимание все источники энергии, которые приводят организацию в движение.

Проведу параллель. Организация подобна моторному судну. Мало сидеть на палубе, смотреть на карту, заниматься стратегическим планированием и принимать решения о смене курса. Если не изменить режим работы двигателей, судно будет двигаться в прежнем направлении.

Однажды я видел мультфильм, который хорошо иллюстрирует эту мысль. По морю плыло судно викингов. Вдоль одного борта сидели мускулистые, могучие гребцы, вдоль другого — худые и голодные. И один из предводителей сказал другому: «Интересно, почему мы все время движемся по кругу?»

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

Вот пример из опыта моей консультационной работы. Речь идет о весьма крупной компании, которая изготавливала электронную аппаратуру военного назначения. Холодная война подходила к концу, ассигнования на военные нужды сокращались, рынок сужался, и организации пришлось переключиться на бытовую электронику. У компании было достаточно знаний и опыта, чтобы сделать это, но почему-то ей не удавалось сменить курс.

Почему?

Потому что ее руководители взяли на работу новоиспеченного МВА и назначили его руководителем проекта по производству бытовой электроники. Бедняга изучал рынок и составлял бесчисленные отчеты и сводки... Но дело не трогалось с мертвой точки.

Почему?

Давайте взглянем на структуру ответственности этой организации. И отдел продаж, и конструкторский отдел подчинялись отделу военной электроники. Ему же были подотчетны финансовый отдел, служба персонала и даже производство. (Это неудивительно, ведь долгие годы компания работала на военные нужды.) Они наняли всего одного человека, которому предстояло заменить собой целый отдел бытовой электроники. Он подчинялся президенту компании, но у него не было подчиненных, даже секретаря. Все остальные занимались военной электроникой.

Каковы были шансы руководителя проекта по производству бытовой электроники? Бедняга был подобен прыщу 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 охранял свою территорию. На деле никаких сдвигов не наблюдалось. Очередной руководитель отдела бытовой электроники продолжал писать отчеты, демонстрировать свои красиво оформленные графики и таблицы и был абсолютно прав. Остальные лишь на-

блюдали за его шоу, но ситуация практически не менялась.

Если миссия или стратегия вашей компании меняются, вам придется изменить 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 рынку: один отвечал за военную электронику, другой — за бытовую. Между ними находился инженерно-технический отдел и остальные подразделения. Они перестали подчиняться менеджеру, который отвечал за военную электронику. И подразделение военной электроники, и подразделение бытовой электроники получили в свое распоряжение отдельный бюджет и могли «купить» 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 изменилась структура власти? Разумеется, руководитель, отвечающий за военную электронику, невзлюбил меня. Он развернул целую кампанию, чтобы от меня избавились. Это не удивительно. Но если компания должна изменить курс, вам придется изменить структуру ответственности, полномочий, власти и влияния. Людям свойственно бороться за власть, и обычно они отстаивают

собственные интересы. Если вы не измените ситуацию, вам не изменить их поведение.

Определить новую миссию или откорректировать прежнюю миссию и стратегию на основе переоценки ценностей и создать подобающую структуру ответственности необходимо, но недостаточно. Не забывая о структуре полномочий, которая зачастую находится в противоречии со структурой власти и влияния. Кто принимает или должен принимать решения и какие? Возможно, условия, которые вы прогнозируете на будущее, требуют усиления децентрализации или, наоборот, централизации? Возможно, управленческий персонал, пытаясь защитить свои интересы, принимает решения, которые негативно влияют на рабочий процесс и наносят ущерб организации в целом.

Вот пример из практики правительственного учреждения. Я консультировал крупнейшую в мире организацию по защите детей: 3500 социальных работников помогают детям, пострадавшим от плохого обращения, сексуальных домогательств, эмоциональных и психических травм. Первым лицом в руководстве был главный администратор. Ему подчинялись все основные подразделения — структурные единицы, персонал которых — социальные работники — непосредственно занимался 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, который занимался привлечением средств в виде правительственных субсидий и пожертвований. О ком в первую очередь заботились эти люди? О самих себе. Что оставалось социальным работникам? Только то, что оставалось.

С моей помощью данная организация изменила структуру полномочий. Все деньги сразу направлялись в основные подразделения, которые «покупали» услуги административного персонала в центральном офисе организации. Поскольку они покупали лишь те услуги, в которых действительно нуждались, бюрократия сошла на нет.

Вот пример того, как видение, ценности и даже миссия бывают не согласованы со структурой ответственности и полномочий. В свое время мне пришлось работать со строительной компанией. Она строила и продавала дома и апартаменты, предназначенные для состоятельной публики. У нее ушло более двадцати лет на то, чтобы завоевать репутацию компании, которая дорожит качеством.

Компания росла, и качество начало страдать. Должно быть, вы догадываетесь, что в первую очередь в этом винили тех, кто отвечал за контроль качества. Хотя было отлично известно, что в компании работают лучшие специалисты по контролю качества в стране, руководство упрекало их в некомпетентности.

Разумеется, первым делом я взглянул на структуру. Если вы не можете ходить, не стоит начинать вы-

яснять, какое у вас настроение. Первым делом нужно 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. Если структура никуда не годится, можно истратить миллионы на обучение людей, но от этого не будет толку. С тем же успехом можно готовить трехногую лошадь к скачкам.

В данной компании я обнаружил, что в целях экономии, то есть во имя повышения эффективности, они поручили тем, кто контролировал качество, следить за затратами и сроками выполнения строительных проектов. У них в подчинении оказались те, кто непосредственно занимался строительством.

Специалисты по контролю качества столкнулись с конфликтом интересов. Когда они старались сократить затраты и ускорить сдачу объекта, им приходилось жертвовать качеством. Если они заботились о качестве, это приводило к росту затрат и задержкам.

Оценить качество непросто. Куда проще измерить затраты и выявить отклонения от графика. Нетрудно догадаться, какой выбор сделали эти руководители. Страдало 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 том, что ISO (Международная организация по стандартизации) требует, чтобы те, кто отвечает за качество, подчинялись генеральному директору. Я изменил структуру именно таким образом. При этом я рекомендовал, чтобы руководителей, отвечающих за качество, освободили от контроля затрат и сроков. Да, компании пришлось нанять дополнительный персонал, но потеря репутации обошлась бы ей гораздо дороже. Сколько средств понадобилось бы, чтобы восстановить свое доброе имя? И даже если бы ее старания на этом поприще увенчались успехом, отношение не было бы прежним. Оно имело бы привкус разогретого супа.

9

**СЛЕДИТЕ
ЗА ДЕНЬГАМИ**

Как я уже говорил, реструктуризация распределения обязанностей в организации необходима, но недостаточна. Всякий раз, когда происходят изменения, вам приходится корректировать не только стратегию, миссию и курс, меняя распределение обязанностей в компании, но и менять структуру полномочий. Именно это сделала компания, которая занималась военной электроникой. Прежде всего она изменила структуру ответственности, а затем структуру полномочий. Оба менеджера по маркетингу, которые отвечали за разные виды продукции, теперь имели собственный бюджет, который они могли тратить на покупку услуг общих подразделений. Теперь инженерно-конструкторский отдел был вынужден откликаться на запросы того и другого, чтобы заработать деньги. То же самое произошло с социальными работниками. Деньги были переданы основным подразделениям, у которых появилась возможность покупать услуги административного персонала, тогда как раньше деньгами распоряжалась администрация, которая решала, сколько денег выделить основным подразделениям. Мы радикально изменили структуру полномочий.

И все же этого недостаточно. Приводя в соответствие структуру ответственности и структуру полномочий, следует изменить информационную систему: кто и когда получает ту или иную информацию. В отсутствие необходимой информации вы не смо-

жете выполнять свои обязанности и ваши полномочия останутся фикцией.

От организации информационного потока зависит, кто уполномочен принимать решения. Информация — это источник власти. Скрывая информацию, люди применяют власть, хотя и противозаконно. Чтобы свести злоупотребления властью к минимуму, информационная система должна быть как можно более прозрачной.

10

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
ВНУТРЕННЕЕ
И ВНЕШНЕЕ**

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

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 сорокалетний опыт работы в сфере консультирования говорит о том, что деньги мотивируют людей недели на две, не более. Если вам повышают зарплату, вы радуетесь пару недель, а потом начинаете думать: «Давненько компания не воздавала мне должное». К деньгам привыкаешь очень быстро. Как говорят сербы: «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 в первую очередь люди ценят не фактическое увеличение дохода, а темпы его прироста. Если по условиям контракта компания обязуется ежегодно повышать вашу фактическую зарплату на пять процентов и это условие не меняется в течение, скажем, пяти лет, вы воспринимаете это как должное,

а следовательно, не считаете вознаграждением. Все эти пять лет вам будет казаться, что вам платят слишком мало. Вы хотите, чтобы темпы повышения вашей зарплаты росли. Если в этом году она увеличилась на пять процентов, в следующем году она должна вырасти больше, иначе вы не будете воспринимать это как вознаграждение. Но даже 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, получая их, вы воспринимаете это как нечто само собой разумеющееся. А если вы считаете, что не получили заслуженное сполна, это вообще лишает вас мотивации.

Того, кто получает слишком мало, деньги лишают мотивации, а тот, кто получает достойную зарплату, воспринимает это как должное.

Поэтому я не люблю слово «вознаграждение», и слово «компенсация» нравится мне еще меньше. Чего мы добиваемся с помощью «вознаграждения»? Мы пытаемся стимулировать определенное поведение. Если «вознаграждение» не подкрепляет данное поведение, мы тратим деньги впустую.

Давайте рассмотрим составляющие системы подкрепления. Существует два типа подкрепления — внешнее и внутреннее.

При внешнем подкреплении выполнение работы само по себе не обеспечивает какого-то особого вознаграждения. Ценность вознаграждения зависит от внешнего подтверждения.

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

Материальное вознаграждение: сама работа не приносит удовлетворения, а ощущение ценности своего труда измеряется тем, сколько денег вам платят и что можно купить на эти деньги. Если бы вы не работали, но продолжали получать зарплату, имеющую объективную ценность, вы ощущали бы не меньшее удовлетворение. Однако если вы получаете зарплату 100 000 долларов в год, но в вашей стране бушует инфляция, как было до войны в Германии или недавно в Сербии, и за 100 000 долларов вы едва можете купить чашку кофе, такая зарплата бесполезна в качестве подкрепления желательного поведения.

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, к примеру, должности вице-президента. Вы можете заниматься бессмысленной, скучной, монотонной, бессодержательной работой, которая по той или иной причине сопутствует высокой должности. Вознаграждением становится не сама работа — ваше поведение подкреп-

ляется впечатлением, которое производит на людей ваш высокий пост.

Есть масса других атрибутов статуса: где вы можете запарковать свою машину, далеко ли ваш офис от офиса президента, есть ли у вас личный секретарь.

Если эти атрибуты будут невидимыми, они потеряют смысл — важно то, что о них знают все. Если я назначу вас вице-президентом, но никто не будет об этом знать, это ничего не стоит. Это имеет ценность лишь в том случае, если всем известно, что вы — вице-президент. Внешнее подкрепление требует внешнего подтверждения его ценности.

Внутреннее подкрепление представляет собой нечто прямо противоположное. Подкреплением становится успешное выполнение работы, не требующее подтверждения извне. Это означает, что вы будете вознаграждены, если будете выполнять ту или иную задачу, а если вы ее не выполняете, вознаграждение отсутствует.

Есть три разновидности внутреннего подкрепления.

Первый называется «вознаграждение, связанное с задачей». Наградой становится сама возможность выполнять свою работу. К примеру, я люблю читать лекции и заниматься консультированием. Я могу лететь всю ночь, а потом сразу отправиться на работу, не чувствуя усталости. Я обожаю свою работу. Однако, если бы меня попросили заняться бухгалтерией,

корпеть над цифрами, я бы предпочел, чтобы меня застрелили на месте. Это говорит о том, что такой вид внутреннего вознаграждения тесно связан с личными предпочтениями. Занимаясь делом, которое вам по душе, вы ощущаете прилив сил, вы аккумулируете энергию, вместо того чтобы тратить ее. Работа, которая вам неприятна, изматывает вас. Фактором мотивации становится сама задача. Мне нравится то, что я делаю, и наградой для меня является сама возможность заниматься любимым делом.

Второй тип внутреннего вознаграждения называется «вознаграждение, связанное с возможностью». Получив власть над другими людьми, вы чувствуете, что вознаграждены. Иными словами, даже если вам не нравится данная работа, тот факт, что вы способны выполнять ее и контролировать других участников процесса, становится источником подкрепления. Такая работа позволяет вам насладиться своим могуществом.

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

Четвертый вид внутреннего вознаграждения, который я не осознавал долгие годы, является самым важным. Много лет назад, во время войны во Вьетнаме, я консультировал премьер-министра Перу. Я читал лекцию о вознаграждении, и один из слушателей спросил:

— 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 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.

— Так 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 получают признания, трудятся в поте лица в ужасных условиях — в джунглях, осаждаемые тучами moskitov, где свирепствует малярия и множество других болезней, — в то время как местные жители то и дело пытаются убить их. Как называют таких людей? Миссионеры. Они делают это во имя своей миссии, не получая другой награды. Самоотверженный труд во имя своей миссии — самая большая награда на свете, которая доставляет величайшее наслаждение. Люди делают свое дело 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 пользуются признанием (хотя и мечтают о нем). Спросите их, 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 признанием 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 день напролет. Сознание своего могущества доставляет им огромное наслаждение. Из таких людей получаются отличные тюремные надзиратели. Они работают не за деньги и не получают признания. Их единственная награда — власть над заключенными, возможность чувствовать свое превосходство над другими людьми.

Следующий тип. Смутное представление о миссии, власть ограничена. Работа может быть интересной, но не это является главным стимулом. Зарплата невелика или не растет. Единственное преимущество — это 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. 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 рабочие устраивают забастовки и ломают оборудование? Забастовка позволяет им, пусть временно, ощутить себя людьми, у которых есть власть и миссия.

Задумайтесь об этом. 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 нечто реальное для других людей? Способны ли вы дать своим людям 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?

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. Если люди знают, что тот, кто принимает решения, прислушивается к их мнению, если они любят свою работу, деньги — не главное. Но если люди не представляют, куда и зачем движется компания, если они не обладают властью и не получают признания, если их работа скучна и монотонна и за свой труд они не получают ничего, кроме зарплаты и дополнительных льгот (которые обычно воспринимаются как часть зарплаты), сколько бы вы им ни платили, этого будет недостаточно. Они будут все время жаловаться и требовать большего.

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

Все знают, что те, кто играет в гольф, страстно любят 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. Целясь в этом направлении, игрок бьет по мячу, но как только мяч взлетает вверх, опускается занавес, и он понятия не имеет, что произошло с мячом 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 на этом поле в дальнейшем.

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 выполнения работы. Нет ничего удивительного в том, если такой игрок будет бить по мячу, целясь прямо в голову руководителя, который стоит рядом с занавесом. По крайней мере в таком случае он может рассчитывать на ответную реакцию.

Но именно так мы управляем. Разве нет?

Практический вывод номер тринадцать: чем сильнее внутреннее подкрепление, тем лучше. Чем сильнее внутреннее подкрепление, тем меньше потребность во внешнем подкреплении.

11

**ЧТО МОЖЕТ
ПОЙТИ НЕ ТАК?**

Чтобы компания была сильной, нужно 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 выходит из строя из-за того, что его узлы начинают работать несогласованно, что и приводит к разного рода сбоям.

Что именно может пойти не так? Возьмем систему подкрепления. 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 если речь идет о миллионах каждый год или каждый день. И мы знаем причины этого. Повышение зарплаты производит впечатление всего лишь на две недели. Люди придают большее значение темпам роста вознаграждения, чем конкретным суммам, а темпы роста вознаграждения не могут расти бесконечно.

Что еще может пойти не так? Внешние условия изменились, что повлияло 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 ме-

шает оперативно реагировать на изменение ситуации на местах.

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

И наконец, система подкрепления может поощрять тех, кто работает на ложную цель, и наказывать тех, кто идет к правильной цели. К примеру, организация продолжает поощрять личные достижения, тогда как новая структура требует работы в команде. В этом случае подсистема подкрепления отражает потребности прошлого, а не настоящего и будущего.

Все подсистемы непрерывно меняются и принимают все новый облик. Структура полномочий и ответственности непостоянна, она находится в непрерывном 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, что распределение ответственности меняется по мере изменения рынка. Обязанности людей — наряду со стратегией и тактикой компании — не могут оставаться неизменными. Именно поэтому вы не найдете организации, где сотрудники всегда довольны жизнью. Если бы четыре подсистемы оставались неизменными — если бы все было безупречным слишком долго, — это означало бы отсутствие изменений. А это, как вам известно, означает смерть.

В жизнеспособной организации люди время от времени бывают недовольны. Если организация живет, она меняется, а изменениям всегда сопутствует стресс. Существует вопросник, который психологи используют для оценки стрессогенности различных факторов: потерять работу — столько-то баллов, развод — столько-то баллов, смерть близкого родственника — столько-то баллов, поездка в отпуск — столько-то баллов. Что роднит 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. В компании, которая мертва, 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 капиталистической системе сегодня, — ведь при коммунизме ничего не менялось, все пребывало в оцепенении. Технология стояла 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. Эту информацию я по-

лучил из первых рук. В искусстве царил застой. Люди были бедны, но казались довольными, пока у них не возникала потребность высказаться.

Практический вывод номер четырнадцать: если вы не занимаетесь постоянной регулировкой четырех подсистем, если все сотрудники вашей организации неизменно довольны жизнью, ваша организация, скорее всего, недостаточно динамична и неспособна справиться с изменениями. Внимательно следя за согласованной работой подсистем и регулируя ее, вы поступаете правильно.

Что должен делать лидер? Он должен быть умелым механиком, который постоянно занимается отладкой и регулировкой. Это весьма трудоемкая работа. Перестройте организационную структуру, пересмотрите систему полномочий, измените подход к вознаграждению, разработайте иную стратегию, а затем начните с начала. Вот чем вы должны заниматься. Если не следить за тем, чтобы подсистемы работали слаженно, ситуация будет то и дело выходить из-под контроля, и люди потеряют надежду. А когда люди теряют надежду, они говорят: «У нас ничего не выходит». И если у вас есть опыт управления, вы знаете, что, потеряв надежду, люди впадают в апатию.

12

**МЫ ДОЛЖНЫ
БЫЛИ ЭТО
ПРЕДВИДЕТЬ**

Яркий пример дезинтеграции подсистем — нынешний финансовый кризис, который ожидали многие. Хотя люди видели, что он приближается, никто не знал, кто должен исправить ситуацию. Никто не знал, кто обладает полномочиями, чтобы осуществить преобразования, которые позволят избежать кризиса. Масса людей пожинали плоды на волне краткосрочных прибылей, но было непонятно, кому воздастся за принятие мер, которые помогут предотвратить кризис.

Откуда я знаю, что проблемы были предсказуемы? В 1982 году я консультировал Bank of America, в то время один из крупнейших банков мира, активы которого составляли 120 миллиардов долларов. Но в нем пыльным 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 этот банк в течение трех лет. Я работал в тесном контакте с одним из представителей высшего руководства, и 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.

— Каким образом?

— Я выпускал слишком много мусорных облигаций. Я знал, что это беспокоит правительство. Оно не знало, что с этим делать. Это был новый феномен, а когда ты не имеешь прецедентов, ты не знаешь, что из этого выйдет. Они боялись, что массовый отказ эмитентов выполнять свои платежные обязательства... чреват эффектом домино в экономике. Им нужно было остановить меня, и 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. Экономическая теория на ее нынешнем уровне не способна 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 как я уже говорил ранее, те, кто понимает, как действовать в период кризиса, выйдут победителями. А те, кто не знает, что делать, заблудятся в пустыне.

13

**ФЕНОМЕН
«РЫБЬЕЙ ЧЕШУИ»**

Мир, в котором мы живем, меняется и растет головокружительными темпами. Из атомистического общества, раздробленного на группы, мы превращаемся в общество, для которого характерен феномен «рыбьей чешуи». Что это значит? Взгляните на рыбью чешую, и вы увидите, что отдельные чешуйки перекрывают друг друга. Все становится взаимосвязанным. И так происходит повсюду. Именно поэтому напряженность так высока: экономические проблемы становятся политическими проблемами, а политические проблемы оборачиваются социальными. Технологические изменения и проблемы влияют на общество, экономику и политику. Ни одно явление больше не является обособленным. 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 все более тесными.

Эта 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 выбросами в атмосферу в Ки-

тае, 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 закрытые рубежи?

Проблема в том, что, несмотря на глобализацию общества, мы продолжаем мыслить прежними категориями. Мы не умеем действовать сообща. Даже Организация Объединенных Наций — это всего лишь скопление множества несогласованных государственных интересов. Никто не представляет интересы земного шара как единого образования. Никого не волнует взаимозависимость, каждый беспокоится только о себе. В то время как все на нашей планете делается взаимосвязанным, мы продолжаем мыслить атомистически, и это отражается на международных организациях всемирного масштаба. Эта 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 носят все более системный характер. А системные проблемы тре-

буют системных решений. Нельзя преодолеть кризис, просто уволив двадцать процентов сотрудников, как нельзя похудеть с помощью липосакции. Нужно работать со всеми подсистемами компании. Если вы — премьер-министр, вы должны заниматься всеми составляющими общества: экономическими, технологическими, социальными. Всеми одновременно. А это трудная задача.

Практический вывод номер пятнадцать: наш мир пронизывают все более тесные взаимосвязи, а следовательно, мы нуждаемся в консолидирующих системных решениях.

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 — финансовому делу, экономике, бухгалтерии, маркетингу, работе с персоналом. Но кто позаботится о системе в целом? Вот на что должно быть нацелено настоящее образование в сфере управления. Вот что нам нужно.

14

**ИЗМЕНИТЬ
ЦЕННОСТИ,
ИЗМЕНИТЬ
ПОВЕДЕНИЕ**

В начале данной работы кризис определяется как исходный пункт, в котором вы должны сделать выбор. Слово «кризис» имеет греческое происхождение и означает, что вы оказались в ситуации, которая ставит вас перед выбором. Невозможно продолжать действовать как раньше. Настало время сменить курс. В условиях кризиса нельзя мыслить линейно. Ваше дело — не латать прежнюю систему, а перестроить ее заново. 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 делает свое дело 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 количество вредных отходов, которые губительно воздействуют на окружающую среду. И, как это ни прискорбно, мы не получаем от этого удовольствия. Работая в развивающихся странах, я слышу за день больше смеха, чем за год в стране развитой. У людей нет времени смеяться. Все работают, время — деньги, мы стараемся делать больше, больше и больше.

Но больше — не значит лучше, и порой рост материального благосостояния снижает качество жизни. Поэтому нам нужно изменить 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 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 качества жизни. Оценить качество жизни позволяют социальные показатели — количество разводов, уровень преступности, подростковая беременность, процент детей, окончивших среднюю школу. Пора прекратить думать только об экономическом росте и сосредоточиться на социальных целях.

Когда вы создаете страну, экономический рост необходим, а деньги — важны. Но лишь до известной степени. Но когда страна встала на ноги, настал 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.

Практический вывод номер шестнадцать: развитым странам пора признать, что на фоне роста уровня жизни наступает момент, когда качество жизни начинает снижаться.

Резюме

Пока мы живы, перемены неизбежны. Так было всегда. Новым сегодня стало лишь одно: перемены происходят чаще и носят более глубокий характер, поэтому мы все чаще сталкиваемся с проблемами, а сами проблемы носят все более острый характер. А поскольку мы все больше 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. Этой 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 технологического прогресса и в итоге мы лишены нравственной системы, которая помогает решать этические проблемы, связанные с развитием технологии.

Проблемы, оставшиеся без внимания, превращаются в кризис. Сильная организация, сталкиваясь с проблемой или с кризисом, принимает меры, чтобы стать сильнее, тогда как слабая впадает в оцепенение, выжидает или пребывает в растерянности. Порой она идет на полумеры, а это все равно что принимать лишь одно из 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 сильные компании приветствуют кризис, который позволяет избавиться от конкурентов.

Что значит стать сильнее? Это значит уметь справляться с изменениями быстрее и лучше, чем конкуренты. Для этого нужна интеграция. Интеграция исцелит вас от дезинтеграции, побочного эффекта изменений. Неустанно согласовывайте и регулируйте функционирование четырех подсистем. Нельзя сделать это раз и навсегда, а затем продолжать действовать обычным порядком. Эта работа никогда не кончается.

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; подкрепления. При этом нужно зорко следить за кровообращением компании — денежными потоками.

Чтобы справиться с кризисом, персонал сильной компании занимает круговую оборону и как один сражается 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, чтобы сократить затраты, компании увольняют людей. Это не лучший выход, поскольку люди — это мускулатура и мозг вашей организации и важнейшая составляющая организационной культуры. Сформировать и поддерживать культуру очень непросто, поэтому увольнение — это крайняя мера. Если вы все же вынуждены урезать затраты на рабочую силу, сократите продолжительность рабочего дня, вместо того чтобы увольнять людей. Таким образом вы сохраните свои активы, распределив бремя финансовых проблем между всеми сотрудниками.

Если вы сохраните людей и у них появится свободное время, поручите им заняться преобразованием компании. Ее продуктов, ее стратегии. Теперь у вашей компании 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

Приложение

Институт Адизеса

На протяжении 35 лет Институт Адизеса (Adizes Institute) занимается подготовкой стратегически мыслящих лидеров, команд высшего менеджмента и агентов перемен, которые завоевывают ведущие позиции в самых разных отраслях. Используя комплекс прикладных инструментов и концепций для достижения максимально продуктивности труда, эти лидеры успешно формируют конструктивную организационную культуру, благоприятствующую коллективной работе.

Адизес специализируется на обучении лидеров организаций (генеральных директоров, высшего менеджмента, членов правления, владельцев компаний) быстрому и эффективному решению таких проблем как:

- Трудности при внедрении качественных решений.
- Переход от предпринимательства к профессиональному управлению.
- Несоответствие структуры организации и ее стратегических целей.
- Бюрократизация: организация теряет контакт с рынком, утрачивает дух предпринимательства и жизнеспособность.
- Конфликты между основателями, владельцами, членами правления, партнерами и членами семьи.

- Внутренние конфликты в команде руководителей и слишком жесткие корпоративные принципы, препятствующие успешному ведению бизнеса.
- Растущие отрицательные ощущения.
- «Столкновение культур» при слиянии и поглощении компаний.

Адизес предлагает комплексную программу обучения и аттестации лидеров перемен, которые хотят включить в свой арсенал авторскую методологию управления переменами.

Адизес — генеральный спонсор Школы Адизеса, некоммерческой образовательной организации, которая присваивает степень магистра и доктора изучающим лидерство и преобразования.

Кроме того, Институт Адизеса и его филиалы осуществляют обучение в однородных группах в рамках программы TopLeaF. Обучение ведется на английском, русском или испанском языке. Эта программа — прекрасная возможность познакомиться с методологией Адизеса и ее применением. Получить информацию о ближайшей к вам группе TopLeaF, которая позволит вам больше узнать об Институте Адизеса и присоединиться к сообществу единомышленников, можно по адресу Shoham@Adizes.com

Более подробную информацию об этих и других программах можно получить на сайте www.adizes.com.

Избранные работы доктора Адизеса

Видеоматериалы с субтитрами на русском, английском или испанском языке.

Bottom-Line Management Excerpts Video Series, Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2006.

1. Как определить миссию организации? (How to Define an Organization's Mission — 18 ч 33 мин).
2. Что первично: стратегия или структура? (What is First: Strategy or Structure? — 23 ч 24 мин).
3. Признаки старения организации (The Signs of Organizational Aging — 13 ч 09 мин).
4. От предпринимательства к профессиональному менеджменту (From Entrepreneurship to Professional Management — 24 ч 32 мин).
5. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные (Management and Mismanagement Styles — 32 ч 40 мин).
6. Как найти правильных людей (How to Hire the Right People — 21 ч 25 мин).
7. Как делегировать полномочия (How to Delegate — 13 ч 38 мин).
8. Идеальный руководитель (The Ideal Executive — 19 ч 06 мин).
9. Качества истинного лидера (What is a Leader? — 16 ч 33 мин).
10. Универсальные секреты успеха (The Secret of Success of Any Organization — 25 ч 36 мин).

Книги

Адизес Ицхак. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Адизес Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007.

Адизес Ицхак. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Адизес Ицхак. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Адизес Ицхак. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007.

Адизес Ицхак. Управляя изменениями. — СПб.: Питер, 2008.

Адизес Ицхак. Стремление к расцвету: Максимируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. — М.: Дело, 2009.

С полным списком публикаций Института Адизеса можно ознакомиться, перейдя по ссылке www.adizes.com/store. Здесь же можно заказать интересующие вас работы.