Современный кризис: новые возможности для менеджмента

Мастер-класс И.Адизеса в ИБДА АНХ

Почему кризис хорош для менеджмента? Обычно люди думают, что кризис - это кошмар, катастрофа! Не понимают: что делать, куда бежать – кризис везде...

Но обязательно ли восприятие кризиса должно иметь только негативную сторону? Нет. И я попробую объяснить, почему это не так, и привести несколько примеров, когда это не так.

Вспомните, когда вы были маленьким ребенком, вам говорили родители, а теперь, наверное, и вы говорите своим детям: «Не выходите на улицу в холодную погоду после того, как вы приняли горячий душ! Вы заболете!». И я в свое время удивлялся: почему я должен обязательно заболеть? Ведь в Финляндии, или в России люди ходят в сауну, а потом, распаренные, выходят на улицу и бросаются в холодный снег! И при этом чувствуют себя прекрасно, энергичными, динамичными. Если б я такое сделал, я б заболел пневмонией и, наверное, помер! Почему же в России люди прыгают в прорубь – и ничего, все нормально?!

Мы должны понять, это не ветер и холод делают нас больным. Проблема в другом. Проблема – это изменения. Когда вы идете от горячего к холодному – это изменения, от холодного к горячему – это тоже изменения. Вы можете заболеть от изменения. И многие, кто много путешествуют, до того как они собираются куда-то поехать, они уже начинают чихать, они начинают уже заболевать. Не ветер, а изменения заставляют нас болеть. Если вы сильный и крепкий, то тогда изменения делают вас крепче. Именно поэтому, когда люди сразу после сауны прыгают в снег, то чувствуют себя прекрасно. А если вы слабый, вы помираете.

Суть проблемы в том – сможете вы справиться с изменениями или нет? Изменение может помочь, а может сделать вас больным человеком. Всё зависит от вас. Кстати сказать, в китайском языке слово проблема и слово возможность обозначаются одним и тем же иероглифом, между ними нет никакой разницы. И я начинаю думать, что в реальности каждую проблему можно превратить в возможность. Подумайте, что такое возможность. То, что для другого человека может быть проблемой, для вас – может быть возможностью. А что для них ВОЗМОЖНОСТЬ, для вас может являться проблемой. Почему мы делаем свою собственную проблему для кого-то возможностью? Почему не сделать

свою собственную проблему возможностью для себя, а не для других?! Нам нужно думать, как превращать проблемы в возможности! В этом суть.

Кризис направлен не на вас, а на всех. Он для всех. Кризису подвергаются все. Кто выживет? Кто сильнее. Во время кризиса слабые умирают быстрее, а сильные становятся сильнее. Как использовать кризис и стать сильнее? Задача: превратить проблему в возможности. В кризис можно стать более сильным, по мере того, как слабые будут умирать. А вы будете становиться все сильнее и сильнее.

Позвольте мне рассказать вам анекдот, и вы поймете, о чем я читаю лекцию. Два человека поехали на сафари в Африку. И вот они идут, и видят – к ним приближается лев. Один быстро надевает свои кроссовки, а другой спрашивает:

«Зачем ты надеваешь кроссовки? Ты всё равно не можешь бегать быстрее, чем лев!»,

Тогда первый отвечает:

«А я и не собираюсь убежать ото льва! Чёрт с ним, со львом! Главное – обогнать тебя, а не льва!»

Кризис – это удивительная возможность, дать конкурентам сойти с дистанции, чтобы вы захватили рынок. Если, конечно, вы знаете что делать и можете бегать быстрее, чем ваши конкуренты. Как сделать кризис вашей возможностью?

Позвольте рассказать Вам еще одну историю.

Много лет назад я консультировал «Porsche», это, как вы знаете, автомобильная компания. И Президент«Porsche»¹, ставший мне хорошим другом, рассказал мне интересную историю. Эта история стала для меня мантрой, молитвой. Так вот, когда его назначили президентом «Porsche», он начал знакомиться с разными департаментами компании, и, в том числе, пришел и в инженерный отдел. И там он задал вопрос:

«А наши «Porsche», представлены на гонках в Лимане?» Это очень известные престижные ежегодные гонки.

¹ По всей видимости, имеется ввиду немецкий конструктор, сын известного автомобильного конструктора Фердинанда Порше (Ferdinand Porsche), который начинал карьеру в конструкторском бюро своего отца. Одним из первых проектов Порше-младшего в 1932 г. был спортивный автомобиль AutoUnion с 16-цилиндровым двигателем. Участвовал он и в разработке знаменитого Volkswagen Beetle. После окончания Второй мировой войны вместе с отцом уехал в Австрию, и в городке Гмюнд основал новое автомобилестроительное предприятие, носившее название Porsche, специализировавшееся на выпуске спортивных автомобилей. Первой моделью новой марки стала "356". После смерти отца в 1951 г. Ферри продолжил работу над созданием автомобилей. Под его руководством было создано несколько знаменитых моделей, в том числе "911", "924", "928", "914", "944". Под руководством Порше-младшего марка стала одной из самых знаменитых и престижных. Конструктор скончался 27 марта 1998 г.

Ему ответили:

«Нет, нет, что Вы! Лиман!? Нет! До этого нам далеко, мы там не конкурируем! Мы не можем, мы не спортивная компания!»

Тогда Президент им сказал:

«Мы обязательно будем присутствовать там! Это ваша задача! Мы спортивная компания по производству машин, и мы должны выиграть эти гонки! Вот вам задача: выиграть гонки на Лимане!»

Люди работали как муравьи, 24 часа в сутки, разработали новый двигатель, разработали машину, протестировали ее, приехали в Лиман и выиграли это соревнование! Все начали праздновать, веселиться, все были счастливы, и потом, на следующий день оказалось, что, комитет по гонкам изменил правила, и в следующем году они уже не смогут с этой машиной, с этим объемом, с этой мощностью двигателя конкурировать на гонках, как в этом году. И пришлось все менять! И вот тогда Президент «Porsche» и сказал фразу, которая стала моей мантрой:

«Если нету изменений, посредственность вас догонит». Потому что они учатся у победителей, и они догоняют вас. Если есть изменения, то посредственные всегда отстают, а быстрые – они будут всегда впереди. Кризис хорош для умных, для профессионалов, для талантливых людей!

Теперь нужно решить: профессионал вы или нет? Насколько вы хороши или плохи? И что нужно делать. Классический пример: кризис в личной жизни, что нужно делать, когда вы страдаете? Обычно происходит так: вы перестаете дышать, вы замыкаетесь, вам больно. А что происходит, когда вы перестаете дышать? Вам будет еще хуже. Что доктор говорит, когда вам больно? Дышите. Дышите глубже! По мере того, как вы дышите, уже не так больно. Когда возникает кризис, самое худшее, что вы можете сделать, это остановиться, вы замерзнете, вы испуганы как суслик, это истерика, вам станет только хуже. Вы стоите, замерший от страха. А что нужно делать? Вам нужно работать, действовать.

Вот еще одна история:

Мэри Кей – знаменитая американская бизнесвумен. Она начала с нуля и построила замечательный косметический бизнес, целую империю! Ходила по домам и продавала косметику. Теперь она мультимиллиардер! А начинала с нуля! У нее вообще ничего не было! Однажды её спросили: «Мисс Кей, в чем секрет Вашего успеха? Расскажите, пожалуйста».

Она сказала:

«Хотите посмотреть все шрамы на моих коленях? Показать? А вот в этом и есть секрет моего успеха».

Успех не в том, мало или много вы падаете, а как быстро вы встаете. Мы все падаем. Вопрос не – сколько мы падаем, а – сколько раз мы встаем. Когда в кризис вы упали – не замирайте от страха, вставайте. Вставайте немедленно! Это ваше время. Нужно двигаться быстро. Бежать быстрее, чем ваши конкуренты. Для того, чтобы лев сожрал их, а не вас! Вы должны быть активными, энергичными, быстрыми, гибкими.

Что значат проблемы?

Не решенные проблемы создают кризис. Об этом говорил и Киссинджер: проблема, которая не решена, это кризис, который сейчас ждет, подкрадывается. Финансовый кризис, от которого сейчас весь мир страдает, родился не на прошлой неделе. Это следствие проблем, которые не решали, не лечили в течение длительного времени. Проблемы, которые не лечили, превращаются в кризис. Поэтому проблемы нужно обязательно вовремя лечить. Чем больше вы ждете, тем хуже они становятся. Проблемы - они как тени, если вы убегаете, они вас догоняют, если поворачиваетесь и догоняете, то они от вас убегают. Поэтому, не бегите, повернитесь лицом к вашим проблемам – решайте их, иначе они превратятся в кризис.

Фактически мы должны говорить о проблемах, потому что проблемы это и есть кризис, который ждет и развивается подспудно. В чём причина проблем? Как только мы это поймем, в чем суть, причина проблем, мы будем знать, что нужно делать. И тогда, в свою очередь, мы будем знать, что делать, если возникнет кризис. И быстрее начнем действовать. Я вам говорил о том, почему вы болеете, например, пневмония у вас возникает. Причина этого, напомню – изменения. Изменения, которые приводят к проблемам. Именно изменения порождают проблемы. Или возможность. Это все равно.

Почему изменения порождают проблемы? Потому что всё является системой. Система имеет компоненты, элементы, зависимость друг от друга. Всё вокруг имеет систему. Даже вы как человек тоже система. Небо и звезды, вселенная – это тоже система. Вся система состоит из подсистем. Каждая из других подсистем – как матрешки, находятся одна в другой. Когда есть изменения, эти подсистемы не меняются одновременно, они меняются с разной скоростью. Некоторые подсистемы меняются быстрее, чем другие. Это создает промежутки – дыры, и вот эти дыры проявляются в том,

что вы называете «проблемы». Если вы не пролечите эти дыры-проблемы вовремя, то они превратятся в кризис. Небольшое отступление, чтоб было понятно.

Например, возьмем вас, как человека. Вы как человек, являетесь системой. И внутри вас очень много подсистем: есть вы – физически, вы – интеллектуально, вы – эмоционально, вы – духовно. И все эти элементы вашего «я» не меняются одновременно. Физически вам может быть 47 лет, но интеллектуально вам может быть 70, это хорошее образование, опыт, знания, путешествия, то есть вы мудрее, чем ваш возраст. И люди говорят: «Да, это очень умный старый человек, а ему всего лишь 47!». А эмоционально вы, может быть, совсем молодой человек. И тогда жена вам говорит: «Когда ты вырастешь? Ты всё ещё ребенок!». И когда вам 17 лет эмоционально, и 47 лет физически, и 70 лет интеллектуально, возможно, что духовно вы еще и не родились. И это может создать проблему. Потому что вы не вместе с собой. Вы рассыпаетесь на компоненты, вы ведете себя по-разному. Вы очень мудрый, но ведете себя как ребенок. Это может создать проблему на работе, когда люди говорят про такого человека, что он незрелый еще.

Проблема в том, что различные части вас движутся с различной скоростью.

То же самое происходит с компанией. В компании маркетинг, продажи очень быстро меняются, потому что ради клиентов они всё сделают быстрее, они идут за рынком. При этом, возможно, бухгалтерская отчетность еще «в каменном веке», она медленно, медленно меняется. Многие вещи вообще еще не появились. И это создает проблемы в компании. По мере того, как компания начинает быстрее и быстрее двигаться и меняться, бухгалтерия не понимает что происходит: может продажи растут, прибыли падают, а она об этом не знает, т.к. ей не уделяют внимание. Так же как и не смотрят на человеческие ресурсы: нанимают кого попало, непрофессионалов, полномочия не делегируют. И тогда, рано или поздно компания начинает разрушаться. Это просто вопрос времени. Масса проблем, которые вы не решаете, потому что слишком заняты на рынке. В конечном итоге они врежутся в каменную стену, т.к. подсистемы движутся не одновременно. Это классические проблемы для компании.

То же самое справедливо и для страны. Экономика, финансовая подсистема постоянно меняются. Технологии меняются мгновенно. Например, в 20 веке жило столько ученых, сколько не жило во всех цивилизациях с начала времен! В 20 веке было больше достижений и открытий, технология двигается быстро, очень быстро. Экономические подсистемы двигаются за ними, а социальные системы всегда тянутся сзади. Система

ценностей, как правило, отстает. Это создает социальные проблемы. Это создает политические проблемы.

Итак, проблемы возникают из изменений. Изменения создают дезинтеграцию. Дезинтеграция проявляется в том, что мы называем проблемами. Я вам предлагаю такую общую теорию: **все проблемы, которые существуют, возникают, являются причиной дезинтеграции.**

Если у вас физическая проблема – надо идти к врачу, значит в вашем теле что-то разрушается; психологическая – идете к психологу; если вам нужна семейная терапия, значит что-то разрушается в вашей семье; если разрушается ваша машина – вы тоже ведете ее в сервис, ее тоже нужно лечить. Любая проблема, которая у вас есть, означает – что-то у вас разрушается. Когда вы ведете машину в сервис, то нужно провести диагноз. Что ищет мастер? Он ищет что разрушается, что сломалось, что нужно лечить. И потом он ремонтирует машину. Что же делает психотерапевт? Он также пытается вас восстановить.

Когда человек собран, мы говорим: «Вот этот человек все держит под контролем, он цельный человек!» А если человек волнуется, рассеян, что мы говорим? – «Этот человек рассыпается на части, он не контролирует ситуацию, он расклеивается». И поэтому, как только возникает проблема, надо ее решать.

Проблема – это красный свет, который предупреждает тебя: что-то рассыпается. Это как подсказка. Как только возникает проблема, решайте ее!

А как вы решаете проблему? Вы ищете, что рассыпается, что не работает, что не едино?

Как это сделать быстро? Лучше всего – действовать на опережение. У меня есть книга об управлении корпоративными жизненными циклами², там я пишу о том, какие существуют обычные проблемы, какие необычные, на каждом этапе жизненного цикла. Если вы знаете, на каком этапе вы находитесь, вы можете понять как, работая на опережение, можно избавиться от проблемы, как вы можете подготовить свою компанию к тому, чтобы справиться с проблемой, которая еще даже не возникла.

Представьте. Женщина идет к психотерапевту и говорит, что у нее есть 18-летний сын и ей нужно начать воспитывать его. Разумеется, врач ей на это скажет: «Это нужно было делать 18 лет назад!» Не нужно ждать, когда проблема станет явной, нужно начинать действовать раньше. И то же самое с компанией: не нужно ждать, когда

² Имеется в виду книга: И.Адизес. Управление жизненным циклом корпорации/ пер. с англ. под науч. ред. А.Г.Сеферяна – Спб.: Питер, 2007

проблема придет и постучится к вам в двери, лучше подготовиться к проблеме заранее. Когда она появится, вы скажете: «Я готов!». И можно двигаться дальше. Когда вы готовы к проблемам, проблемы перестают быть проблемами, потому что вы не удивлены, не застигнуты врасплох.

Проблема съедает вашу энергию, она бьет вам под дых, когда вы оказываетесь к ней не готовы, когда вы ее не прогнозировали, думали что все у вас идет хорошо и вдруг – бах! – и на вас обрушиваются проблемы. Если вы ожидаете какую-то ситуацию, то она не становится проблемой, это просто задача, и нужно подготовиться к решению этой задачи.

Почему же мы не можем избавиться от проблем? Дело в том, что изменения – это наша жизнь, и это постоянно представляет проблемы. Есть утопические ожидания, что если построить некую систему, если исповедовать определенную религию, то проблем у вас не будет. Все эти обещания, которые содержатся в религиях, политических учениях, у Маркса, неважно, кто это говорит – это все утопия. Проблемы прекратятся только тогда, когда прекратятся изменения, а это означает, что вы уже умерли. Поймите, самое тихое место в городе – это кладбище, там не происходит ничего. Жить – это означает бороться с проблемами. Если у вас нет проблем, вам надо ожидать того, что они вот-вот у вас появятся. В жизни всё постоянно меняется. Главное, сделать так, чтобы эти изменения не застали нас врасплох, понять, что является нормальным, а что – ненормальным. Ненормальные проблемы нужно отрабатывать с опережением, или реагировать на них, если вы не успели предпринять меры заранее. Нельзя отмахиваться от проблемы, или она, как я уже говорил, перерастет в кризис.

Наша задача понять, как сохранить компанию в период перемен. Как сохранить семью в период перемен? Я пришел к одной интересной мысли: чем быстрее перемены, тем чаще распадаются семьи, компании и даже страны. Покажите мне город, где мало перемен, и я покажу, что в нем мало разводов, а в городе, где постоянно что-то меняется, там чаще расстаются люди, семьи, компании. Покажите мне город, который стоит на берегу, где постоянно меняется погода, и я уверяю вас, что там постоянно строят дома, потому что старые дома не могут постоянно выдерживать изменения. Мы живем в мире, где изменения ускоряются. Изменения были всегда. Сегодня изменения происходят быстрее, они двигаются с ускорением, всё быстрее и быстрее. Если наши деды принимали одно стратегическое решение за всю жизнь: перейти с одной работы на другую, переехать в другой город, наши родители принимали такие стратегические решения раз в 10, 15, 20 лет, мы принимаем такие решения раз в 10 лет, наши дети будут

принимать такие решения раз в 1-2 года. Всё ускоряется, проблемы нападают на нас всё интенсивнее.

Когда я работаю в развивающейся стране, я слышу больше смеха за один день, чем в развитой стране за год. Это потому, что в развитых странах, люди находятся в состоянии стресса – им некогда смеяться – у них слишком много проблем.

Изменения ускоряются, и по мере этого ускорения, мы быстрее рассыпаемся, и проблемы наступают быстрее. Что же делать? Если проблемы вызваны дезинтеграцией? Какой метод лечения можно предложить? Можно предложить метод интеграции, созидания. Сейчас настало время, чтобы собирать людей. Индейцы наступают, пора обороняться! Необходимо построить повозки в круг! Необходимо взять себя в руки, сейчас настало время для доверия, мы должны сплотиться, встать спиной к спине и бороться с противником. В плохих компаниях, когда нападают враги, что они делают? Они начинают бороться друг с другом. Что же происходит? Врагу легче убить их всех. Так что же тогда делать, если вы являетесь руководителем компании? Что делать, если вы родитель? То, что я говорю – это теория жизни, мы говорим о жизни людей, о семье, о бизнесе, об обществе. Для меня здесь принципы одни и те же.

Во время кризиса мы должны показать свое истинное лицо. Можем ли мы сохранить нашу компанию, можем ли мы прекратить внутренние склоки? Многие семьи распадаются в период кризиса, кризис ускоряет развод, потому что приходится принимать сложные решения: что делать, как преодолеть трудности. Для этого нужно понять, что надо принять и реализовать эти сложные решения. Все взаимоотношения во всех их тонкостях всплывают на поверхность, один человек думает одно, другой – другое. Кризис разрастается, увеличивается давление, возникают болезненные ощущения, когда необходимо реализовывать решения, возникают противоречия между людьми и все рассыпается очень быстро. Кто выживает во время кризиса? Выживают те, кто умудряется сохранить все в единстве. Обычно, во время кризиса, мы пытаемся бороться с теми, кто находится во вне, а я бы посоветовал посмотреть на то, что находится внутри, т.к. именно здесь лежат решения. Невозможно управлять тем, что находится вне вас, но вы можете управлять тем, что находится внутри. Вы можете изменить то, что происходит внутри компании. Люди напуганы, они не могут управлять тем, что находится за пределами компании, они начинают набрасываться друг на друга, и это ускоряет распад компании, это приводит к более быстрому упадку организации. Во время кризиса необходимо делать все возможное, чтобы сохранять компанию в единстве.

Ничего не делать – нельзя, это хуже всего. Некоторые люди замирают, цепенеют в кризисе, не знают что делать. Это подобно ситуации, когда вы идете по улице, подходите к перекрестку, что-то изменилось, нужно принять решение, в какую сторону идти. Некоторые люди не могут принять решение. Это уже неправильно, потому что вы принимаете решение никуда не двигаться, и это самое худшее решение, которое вы бы могли принять. Как говорят американцы, даже если вы идете правильной дорогой и ничего не делаете, вас может сбить грузовик. Вы идете по правильной дороге, но вы стоите на этой дороге, вас может сбить машина.

Нужно что-то делать. Что делать в компании в период кризиса?

Один из вариантов – это сокращать издержки, следить за денежными средствами в период кризиса. Конечно, в период кризиса наличные – это самое главное. Наличность в период кризиса правит бал. И некоторые компании ведут свой бизнес, используя займы. В принципе займы это нормально, но потоки денежных средств – могут стать проблемой. Я предлагаю следующее: и в личной жизни, и в работе, прежде всего, необходимо следить и прогнозировать движение денежных средств. Я бы сказал, что даже прибыль не столь важна, как поток денежных средств. Этот поток – ваша система кровоснабжения. Если у вас есть кровотечение, вы погибните. В компании в кризис необходимо вести прогнозирование на 13 недель вперед по потокам денежных средств. В конце каждой недели вы должны адаптировать свой прогноз на следующий период, вы должны отрабатывать все цифры. Наличность – это всё.

Я только что был в Мексике, работал в очень крупной компании по недвижимости. Они допускали типичную ошибку для кризисных периодов: они тратили огромное время, пытаясь получить новые займы в банке. Я выяснил, что стоимость этих денег была очень высокой, и большая часть их расходов была такова, что принимать на себя дополнительные долговые обязательства для этой компании было убийственно! Они не могли себе позволить платить по процентам. Что им делать с этими дополнительными кредитами?

Знаете, каково определение банкротства? Когда невозможно взять новый кредит для того, чтобы оплачивать и обслуживать старый кредит. Что нужно было сделать? Нужно было сделать противоположное – нужно распродавать то, что у них есть, для того, чтобы сгенерировать новые потоки. Можно продать по себестоимости или даже с убытком. Снижайте свои издержки, особенно стоимость заёмных средств.

Кроме того, они пытались увольнять людей, я им сказал - подождите, давайте посмотрим, какие у вас издержки? За 12 месяцев они постоянно тратили 7 миллионов на финансовые расходы и 1 миллион на зарплату. Сколько человек вы можете уволить? 20%, 30% сотрудников? Ну, сэкономите 20 тысяч, но у вас все равно останется 7 миллионов издержек. Что с этим делать? Увольнение – это последнее дело. Необходимо прочесать списки своих сотрудников и выяснить, кто является балластом, и таких людей надо уволить. Но, уволить их нужно было давно. Теперь ещё и кризис заставляет вас сделать это. Зачем хранить балласт? Может раньше вы и не обращали на это внимание, но теперь, наконец, ваши глаза раскрылись. Нужно очистить вашу компанию. Но не нужно увольнять нужных людей для сокращения издержек.

Многие консультанты говорят: «У вас слишком высокие расходы». Но представьте, вы встаете на весы и видите, что у вас лишние 10 кг и вам нужно от них избавиться. Вы снимаете одну ногу с весов, и цифра на экране становится меньше. Но одной-то ноги уже нет! Что же нужно делать? Нужно избавиться от жира, не нужно избавляться от мускулов. Почему? Если вы потеряете ценных людей, для того чтобы ваши цифры стали более привлекательными, сколько вам потом будет стоить вновь найти таких специалистов, и подготовить их?

Я задал, в свое время, вопрос Фердинанду Порше:

«Если б у вас было два варианта: потерять всех ваших людей или потерять все ваше оборудование, от чего бы вы отказались в первую очередь?»

Он ответил:

«Что бы было проще восстановить? Оборудование или людей? Машины, оборудование».

Можно купить новые станки, наладить их и они заработают. А вот попробуйте нанять людей, подготовить и обучить их, создать систему взаимоотношений, создать культуру компании, сколько на это понадобится времени?

Самое сложное, что можно сделать в компании, это создать культуру компании. Но проще всего и потерять культуру компании. Культуру и взаимоотношения очень сложно создавать: из 10 человек, может быть, 3 являются действительно ценными. Их нужно воспитать, взлелеять, поработать над тем, чтобы они стали действительно ценными работниками. Уволить нужного сотрудника – это все равно, что отрезать руку. Потом всё равно придется нанимать его и начинать все заново. Лучше уж избавиться от оборудования. Можно сказать, что сотрудники дорого стоят. Но действительно ли это так

дорого? Я бы предпочел сохранить нужных сотрудников – пусть лучше они работают $\frac{3}{4}$ рабочего времени. Главное – сохранить активы. Вы ведь также поступаете с оборудованием: вы просто начинаете использовать неполное время. Людей очень трудно найти вновь, если вы их потеряли.

И здесь лучше идти не по американскому пути, а по японскому. Почему? Потому что в Японии, когда компания испытывает проблемы, в первую очередь урезают зарплату президенту, когда у компании серьезные проблемы, именно президент первым уходит в отставку. Они не увольняют людей. Не бывает плохих солдат, бывают плохие генералы. К сожалению, американцы предпочитают увольнять сотрудников, а директора остаются. И в этом проблема.

Что нужно исправить в компании? Что конкретно делать?

В каждой компании необходимо соблюдать баланс четырех подсистем³. Подсистемы должны находиться в состоянии равновесия. Ваша стратегия должна быть **более или менее** синхронизированная. Более или менее. Это важно. Это не знак равенства. Если у вас здесь знак равенства, это означает, что у вас проблемы. И я объясню вам, почему. Здесь должна быть некоторая свобода, некий зазор. Должна происходить синхронизация с вашими структурами, со структурой ответственности. Структура организации – это не более чем распределение ответственности. Схема организации не рассказывает вам, у кого есть полномочия. Здесь вы можете найти только информацию об ответственности, кто кому подчиняется. Но эта структурная ответственность должна быть организована таким образом, чтобы соответствовать цели, стратегии компании. Если вам нужно лететь, вам нужен самолет. Слишком многие делают ошибку: они пытаются заставить летать подводную лодку, просто наняв пилота. Структура организации должна соответствовать ее задаче и стратегии. Вы где? На лодке или на самолете? Вы уж как-то определитесь, и сделайте соответствующую структуру. Форма должна соответствовать функции.

Проясните вашу форму и вашу функцию.

Например, компании нужно измениться, но структуры компании этому не соответствуют. Компания нанимает консультанта, и он говорит:

«Я создам стратегические планы, но не буду трогать структуру, это трудно и сложно. Дайте мне установку по стратегии, и я увяжу эту стратегию со структурой».

³ Имеются в виду: миссия; ответственность и обязанности; полномочия и власть; вознаграждение.

Что происходит при этом? Ничего. Потому что структура остается неизменной, старой, и она продолжает выполнять старые задачи. Вы должны создать компанию и структурировать ее для того, чтобы она могла двигаться в новом направлении, в противном случае она будет двигаться туда, куда двигалась раньше.

Позвольте провести такую параллель: организации – они как корабли с двигателем – недостаточно просто сидеть на палубе, смотреть на карту и осуществлять стратегическое планирование, нужно менять направление, если не повернуть штурвал, направление движения не изменится.

Нужно изменить структуру компании.

Позволю себе привести еще один пример:

Очень крупная компания выпускала военную электронику во время холодной войны. Когда эта война подходила к концу, военные бюджеты сокращались, рынок для этой продукции становился более сложным, приходилось переходить на гражданское оборудование. Они обладали знаниями, специалистами, но не умели перестраиваться. Они наняли нового сотрудника, назначили его менеджером по потребительской электронике, и человек, который изучал маркетинг, стал готовить отчеты, предоставлял эти отчеты соответствующим лицам, но ничего не происходило. Почему так? Структура организации выглядела так: продажи и управление, создание и разработка электронной аппаратуры, отдел кадров, финансовый отдел и производство. Множество людей в этих отделах и один менеджер по потребительской электронике. Каковы шансы этого менеджера? Никаких. Фактически, это прыщ на теле слона. Ничего не произойдет. Бедный менеджер пишет отчеты, рисует таблицы, и все смотрят на его шоу и ничего не происходит. И не произойдет! Надо поменять структуру компании.

Когда меняется ваша миссия, задача, стратегия, должна меняться и структура. Если вы всего этого не меняете, все будет, как раньше.

Необходимо поменять структуру власти, поменять направление, куда плывет лодка. Каждое подразделение компании имеет политическое значение.

Вот еще один пример.

Я давал консультации одной из крупнейших правительственных организаций, где социальные работники предоставляли услуги по защите детей из трудных семей. У них была такая проблема. В правительстве своя структура: администрация, операционный отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, офисы, и сами социальные работники. Кто получает деньги? Эти деньги проходят через все структурные подразделения

правительства и только в конце попадают к социальным работникам, которые помогают детям. В первую очередь о ком заботятся все эти подразделения? О себе, конечно! А всё, что остается, идет социальным работникам, которые уже защищают детей. Надо поменять структуру власти! Нужно, чтобы сначала эти деньги шли социальным работникам, они их использовали по назначению, а если нужно, покупали услуги структурных подразделений правительства. Это крупнейшее изменение!

Поэтому нужно задавать себе вопрос: какова политическая структура вашей компании? Как только вы мне это скажете, я скажу, куда идет ваша компания. Хотите изменить направление компании, измените политическую структуру компании, тогда вы измените направление этой компании.

Но этого недостаточно.

Каждый раз, как только происходят изменения, нужно менять стратегию, вашу миссию, направление движения. Это даст вам возможность менять ответственность и обязанности внутри компании.

И этого тоже недостаточно.

Вам также нужно поменять структуру власти, полномочия: кто и какие имеет полномочия.

Как только возникает изменение, нужно изменить стратегию и миссию. Вам необходимо адаптировать себя и нужно изменить структуру обязанностей и ответственности в компании, а это приведет к изменению в структуре полномочий власти внутри компании.

Но этого опять недостаточно.

Нужно изменить систему вознаграждения. Как вы думаете, какая самая чувствительная часть человеческого тела? Это карман. Дотроньтесь до их кармана и работники сразу поймут, что вы им хотите сказать, они сразу мгновенно начинают соображать.

Эти четыре подсистемы, о которых я говорю в своих книгах, разбалансируются очень быстро.

Это подобно ситуации, когда вы покупаете машину, нужно постоянно всё ремонтировать, потому что постоянно всё рассыпается, нужно синхронизировать и перенастраивать её каждый день, иначе всё рассыпается. Плохо работает машина. Так же и здесь.

Вернёмся к системе вознаграждения. Как только вашему коллеге подняли зарплату на две копейки, вы сразу обижены: вот, меня не ценят, я не мотивирован и т.п. (я, уж, не говорю об инфляции). Каждый считает, что его недостаточно награждают, каждый недоволен своей зарплатой.

Есть человек, который получил Нобелевскую премию по экономике, он пришел к выводу, что деньги имеют только наградительный фактор, то есть, когда повышают зарплату, только две недели работает человек. Другими словами, если вам подняли зарплату, две недели вы довольны, а потом привыкаете. Фактор удовлетворения от повышенной зарплаты – две недели. Также каждое чудо восхищает три дня, закончилось чудо – хочу новое.

Еще один ученый, который изучал подобную систему, сказал, что деньги – это не мотивирующий, а демотивирующий фактор. Деньги не мотивируют, вот что интересно. А если и мотивирует, то только на две недели. Если вы получаете деньги, это не мотивирует, а если их вам не дают, то вы демотивируетесь.

Еще один известный экономист сказал, что мотивирует не сумма денег, а скорость увеличения зарплат. 5% за первый год, 7% в следующем году и т.д. Почему даже когда нет инфляции, профсоюзы все равно бастуют – потому что они хотят больше, двигаться вперед.

Система вознаграждения всегда прыгает. Всем всего мало, недостаточно. Так же структура власти, полномочия всегда двигаются. Достаточно повысить кого-то, и вы думаете: «Ой, мне мало полномочий, а ему дали больше полномочий, я тоже хочу больше!»

Система постоянно нестабильна.

Система ответственности тоже постоянно меняется с изменением рынка. Она не может быть фиксированной. Ответственность меняется с изменением рынка. Постоянно всё изменяется, одно цепляет другое.

Поэтому, я и говорю, **более или менее, примерно, значок – «примерно».**

А если это зафиксировать, что будет? Не будет изменений. А если не будет изменений, значит – вы умерли.

У нас нет организаций, которые живы и хорошо работают, и люди при этом довольны. В мёртвых компаниях люди довольны. Я очень много видел счастливых людей. На кладбище. Я считаю, что в коммунизме гораздо больше счастливых людей, потому что ничего не происходило. Люди, в принципе, были счастливы. Но ничего не происходило.

Когда что-то происходит, люди несчастливы. Чем быстрее изменения, тем более люди недовольны.

Что нужно делать?

Нужно быть хорошим мастером, постоянно фиксировать поршни, постоянно затягивать тормоза. Все время нужно менять полномочия, ответственность, вознаграждения. Вы должны быть хорошим мастером сервисной станции. Нужно постоянно балансировать четыре подсистемы компании: миссию; ответственность и обязанности; полномочия и власть; и вознаграждение.

В одной из моих книг⁴ я написал, что нужно использовать эти четыре фактора, миссию, ответственность и обязанность, полномочия и власть, вознаграждение, как измеритель по какой-либо шкале. Все результаты должны быть примерно на одном уровне.

Например, если вы сын хозяина компании, у вас огромное вознаграждение, много полномочий, но вы ничего не должны делать, это дисбаланс.

Эти четыре подсистемы нужно постоянно балансировать, если система несбалансированна, она выстрелит вам в спину.

Все говорят о финансовом кризисе, но можно было защититься, прикрыться.

Вот, автобиографический пример:

В 1982 году я консультировал Bank of America, это один из крупнейших банков мира, колоссальный такой гигант, 130 млрд. в активах. В то время у них все было плохо, они теряли долю на рынке. И надо было поменять направление. Три года я пытался решить проблему с этим банком. И сейчас это единственный успешный банк в Америке, я горжусь этим! Мы стали очень хорошими знакомыми с президентом этого банка. И вот, как-то раз, президент сказал мне (и я был удивлен, что он сказал мне это), что они вообще не понимают, что происходит, все эти денежные потоки, денежные эквиваленты, эти новые финансовые инструменты, становятся всё сложнее и запутаннее и понять невозможно. Он сказал это только для меня, открыто он никогда в жизни не сказал бы. А люди в принципе вообще не понимают что происходит.

Вот и я не знаю, что такое финансовый кризис. Очень много всего происходило первый раз в истории финансовой системы, финансовых услуг мира. Впервые люди не знали, как с этим работать, у них не было возможности платить, но они думали, что цены

⁴ Имеется ввиду книга «Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007

на жилье будут постоянно расти, они рефинансируют себя, им дадут дополнительные деньги, они смогут заплатить.

И потом возникает эта ипотека, которая не была обеспечена, потом продавалась на фондовом рынке. Как вы можете ее продать? Откуда люди знают, сколько стоит ипотека, они сами не знают, сколько смогут заплатить, сколько они берут, какие займы они берут.

И вот они решили сделать выборочную проверку, сколько стоит ипотека и какие проценты, какой существует риск? И все решили рисковать, вот я возьму – он, скорее, всего заплатит по ипотеке, а другой говорит - а я рискну, мне, скорее всего, деньги вернут.

И это все накапливалось и потом посыпалось, как домино, как снежный ком. Каждый рисковал, надеялся, что всё будет в порядке и никто не посмотрел, какая будет общая сумма, потому что этого раньше никогда не происходило. А потом говорят, что экономическая реальность оказалась более ловкой, более быстрой, чем теория.

Кризис был неизбежен, это должно было случиться. Для тех, кто знает, что делать это не страшно. Они выйдут из этой ситуации победителями. А те, кто не окажется среди победителей, окажется в пустыне.

Мы живем в мире, где всё очень быстро меняется, перемены не просто очень быстрые, они более интенсивные. Сейчас мы живем в обществе, где все живут по отдельности. Сейчас мы переходим к новому обществу, где все живут в пересекающихся областях, мы живем во взаимосвязи, это происходит не только в обществе, а повсюду. Экономические проблемы связаны с политическими, политические связаны с социальными. Технологические перемены оказывают воздействие на социальную жизнь, на экономику, политику. Мы больше не живем по отдельности, мы живем во взаимосвязи, и это касается не только общества, это мы видим повсюду.

Мы видим это, например, в университетах: сто лет назад были факультеты химии, биологии, математики, философии, сегодня существует химическая биология, физическая математика.

Что происходит? Все взаимодействует между собой, существует одежда унисекс, люди обоих полов носят одинаковые прически, одежду – всё сливается, всё пересекается. Это происходит во всех областях, и в политике в том числе. Границы стран остаются только на карте. В реальности их нет. Почему? Потому что в воздухе границ нет. Я живу в Калифорнии, а дышу загрязненным воздухом, принесенным ветром из Китая, если вы загрязните воду здесь, это значит, что вода будет загрязнена и в других регионах. Телевидение, радио – все это трансграничные явления.

В глобальном масштабе, мы живем в мире, который является слитным, а мыслим по-прежнему, как будто мы являемся отдельными клеточками. Мы не умеем работать вместе. ООН – это всего лишь набор отдельных стран – каждый тянет одеяло на себя, каждый следит за своими интересами. И в этом проблема.

Перемены становятся более быстрыми, интенсивными, и поскольку мы живем в пересекающихся сферах, наши проблемы носят системный характер. Экономические проблемы становятся и политическими и социальными, политические проблемы становятся социальными, всё сливается воедино, всё интегрируется. Системная проблема требует системного решения, именно поэтому нельзя решить проблему кризиса, просто уволив 20 % своих сотрудников, это всё равно, что отрезать ногу. Вы должны отработать ситуацию во всех подсистемах вашей компании. Если вы премьер министр, вы должны отработать все элементы общества, экономику и технологию, социальную сферу – все эти области, причем одновременно. У нас сегодня недостаточно системное образование, мы имеем систему образования функциональную, учим маркетингу, финансам, человеческим ресурсам, но кто рассматривает систему в ее целостности? Вот чего не хватает, вот что нам нужно.