

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

# УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ КРИЗИСА

КАК СОХРАНИТЬ  
КЛЮЧЕВЫХ ЛЮДЕЙ  
И КОМПАНИЮ

Ицхак Калдерон Адизес

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Оглавление

Краткое предисловие .....	13
Природа изменений и их последствия.....	17
Определение понятия «кризис» .....	23
Важность своевременной реакции .....	27
Почему изменения вызывают проблемы.....	33
Дезинтеграция универсальна и неизбежна .....	39
«Ложь, наглая ложь и статистика» .....	43
Лекарство.....	47
Чего делать НЕ надо .....	51
«То, что вас не убивает, делает вас сильнее» .....	61
Шаги, которые следует предпринять во время кризиса .....	65
Не разбрасывайтесь ресурсами .....	69
Синхронизация четырех подсистем.....	77
Определяем свою миссию .....	81
Меняем структуру ответственности.....	83
Полномочия, власть и влияние .....	85
Как вы собираетесь управлять своей моторной лодкой? .....	89
Значение структуры.....	97

Иерархия информационных потоков.....	101
Подсистема вознаграждения.....	103
Значение расширения прав и возможностей.....	115
Что может пойти не так? .....	119
Мы должны были это предвидеть .....	125
Феномен «рыбьей чешуи» .....	129
Изменить ценности, изменить поведение.....	133
Резюме.....	137
Благодарности .....	141
Об авторе.....	143
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык.....	145
Об Институте Адизеса .....	149

*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*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

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

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

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

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

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

*Подлинный кризис — это кризис некомпетентности.*

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

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

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

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

*Куда лучше работать, не жалея сил.*

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

**Альберт Эйнштейн**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Краткое предисловие

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

Как правило, люди не любят кризисы. Хотя в словаре написано, что кризис — это перелом или решающий поворотный момент, который коренным образом меняет ситуацию (к худшему или к лучшему), для многих это слово

имеет негативную коннотацию. Понятие «кризис» ассоциируется у людей с катастрофой. Большинство страшится кризисов, и это прежде всего относится к главам компаний, которые обязаны заботиться о благополучии своих организаций.

Однако данный подход неверен. И вот почему.

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

Чем мы отличаемся друг от друга?

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

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

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

Что такое крепкий организм? Накачанные мускулы? Нет. Крепким следует считать организм, достаточно сильный, чтобы устоять в напряженный переломный период. Таким образом, речь идет не о физической силе, а о способности справляться с переменами.

Повторюсь: то же самое характерно и для организаций.

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

В изменениях нет ничего необычного — они происходили всегда, на протяжении миллиардов лет. Ново лишь то, что растут их темпы. Перемены становятся все стремительнее... Поколение наших дедов принимало всего лишь одно стратегическое решение за всю жизнь (переехать

в новый город, сменить работу и тому подобное), а нашим родителям приходилось решаться на подобные перемены раз в 15–20 лет. Мы принимаем решения такого рода раз в 10 лет, а нашим детям, скорее всего, придется делать это ежегодно.

# Природа изменений и их последствия

Ускорение изменений влечет за собой определенные последствия. В периоды перемен перед людьми и организациями встают вопросы: как поступать в новой ситуации, как реагировать на новые события. Когда скорость изменений растет, проблемы возникают все чаще, причем каждому достается больше трудных задач, чем он может решить. Не успевая за происходящим, люди испытывают усиливающийся стресс. Но что происходит, когда проблему удается устраниТЬ? Любое принятное решение приводит к новым изменениям, которые в свою очередь порождают новые затруднения. Следовательно, чем больше проблем

мы решаем... тем больше их получаем. А это означает, что полностью избавиться от трудностей нельзя!

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

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

пор никто не возвращался с того света, чтобы убедить нас в обратном.

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

---

Практический вывод № 1: если у вас проблемы, не волнуйтесь. Это значит, что вы в хорошей компании, среди живых.

Если же вы убеждены, что у вас все замечательно, то ваша главная проблема в том, что вы не осознаёте свои проблемы.

---

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

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

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

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

Масштабы организации определяются масштабом проблем, которые она способна решить. Поэтому укрупнение

проблем служит признаком роста. Предположим, в этом году перед вами стоит задача добиться успеха в области региональных продаж. Несколько лет спустя появится проблема управления в масштабах страны, затем — управления международной компанией и, наконец, проблема преобразования компании в транснациональную корпорацию.

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

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

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

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

В китайском языке понятия «проблема» и «возможность» обозначаются одним иероглифом. Между ними нет разницы! Согласитесь, что это логично и показательно. Что такое ваша возможность? Это проблема вашего клиента или конкурента. Проблемы других становятся вашими возможностями. А что такое возможность вашего

конкурента? *Vаша* проблема, которую он решает лучше вас. Но зачем позволять кому-то использовать вашу проблему? Не лучше ли превратить ее в *свою* возможность?

Имейте в виду: изменение может обернуться проблемой или возможностью в зависимости от того, как вы поступите. Новая ситуация словно вопрошає: «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?»