Оглавление

Предисловие к изданию 2021 года 5

Об авторе 7

Благодарности 11

1. **Как управлять в период кризиса** 13

2. **Природа изменений и их последствия** 17

3. **Важность своевременной реакции** 29

4. **Почему изменения вызывают проблемы** 35

5. **Лекарство** 49

6. **Шаги, которые следует предпринять во время кризиса** 69

7. **Синхронизация четырех подсистем** 85

8. **Структурные изменения** 89

9. **Следите за деньгами** 105

10. **Вознаграждение внутреннее и внешнее** 109

11. **Что может пойти не так?** 129

12. **Мы должны были это предвидеть** 135

13. **Феномен «рыбьей чешуи»** 139

14. **Изменить ценности, изменить поведение** 145

Резюме 149

Приложение 153

Предисловие к изданию 2021 года

Человечество сегодня стоит перед лицом серьезнейшей проблемы, которую создала пандемия COVID-19. К февралю 2021 г. она унесла жизни 2,7 млн человек, а число заразившихся людей в мире достигло 104 млн. В особой опасности находятся пожилые люди и те, у кого есть проблемы со здоровьем. Системы медицинского обслуживания не выдерживают наплыва заболевших, сотни миллионов людей нуждаются в продолжительном периоде восстановления.

Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понять, к чему все это ведет. Как следствие массовой заболеваемости и безработицы резко сокращается число активных покупателей и в конечном итоге потребление. Компании, столкнувшись со снижением выручки, увольняют работников, и к кризису в области здравоохранения добавляется кризис экономический. Рост безработицы и падение доходов,

особенно у малообеспеченных слоев населения, приводят к волнениям и превращают кризис в области здравоохранения и экономики в социальный кризис. Волнения заставляют правительство вмешиваться в ситуацию и оказывать массированную экономическую поддержку, что, по мнению некоторых консерваторов, усиливает инфляцию и является антидемократическим. И кризис в сфере здравоохранения, экономики и социальных отношений становится политическим.

События 2020 года не пройдут бесследно ни для кого и будут занимать умы еще многих поколений социологов, медиков, политологов и простых людей. Перед нами же сейчас стоит вопрос, как действовать компании в таких тяжелых условиях? Эта книга посвящена поиску ответа именно на него. Я надеюсь, она окажется полезной для вас.

Искренне ваш,
д-р Ицхак Адизес

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из крупнейших в мире специалистов по менеджменту. В рейтинге идейных лидеров Америки *Leadership Excellence Journal* и в рейтинге гуру менеджмента *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), Сунила 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

1

Как управлять в период кризиса

В 2009 году мир переживал глубокий финансовый кризис. Он затронул всех и каждого и в первую очередь отразился 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.

2

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 этого умирают»), фразу система выдаст примерно 2 700 000 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

Жизнь — это проблемы. Почему? Потому что изменения порождают проблемы, а изменения — это жизнь. Если изменения прекратятся, прекратится сама жизнь, и лишь это избавит нас от проблем.

Поскольку проблемы — это возможности, а кризис — это более острая проблема, кризис открывает более широкие возможности.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru