

## КАК ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА ПОБЕДИТЕЛЕМ



**Адизес И.К. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 160 с.**  
**ISBN 978-5-00057-618-2**

Лейтмотивом книги Ицхака Адизеса «Управление в эпоху кризиса» можно считать высказывание Альберта Эйнштейна: «Кризис может стать подлинным благословением для любого человека и любой страны, поскольку все кризисы ведут к прогрессу» или слова Уинстона Черчилля: «Любой кризис — это новые возможности».

Под кризисами в книге понимаются резкие, шоковые изменения во внешней среде. При этом одни компании кризис может уничтожить, а другие получают новые возможности. Результат воздействия кризиса на организацию во многом зависит от образа мышления ее руководства. Однако даже новые возможности всегда связаны с возникновением внутренних проблем в компании. Масштаб и длительность этих проблем напрямую зависят от организационной мобильности и способности к изменениям. Успешными в кризис оказываются организации, которые умеют справляться с изменениями быстрее и лучше конкурентов. Для того чтобы организация могла быстро меняться, все ее подсистемы должны работать согласованно. Если же связи между подсистемами в управленческой системе недостаточно сильны, то способность компании меняться в ответ на внешние изменения снижается, что уменьшает ее жизнеспособность.

Рассогласованность системы управления организацией, недостаточную внутреннюю интеграцию ее подсистем Адизес называет дезинтеграцией. Дезинтегрированная компания подобна большому организму, органы которого работают в рассогласованном режиме. Это всегда приводит к снижению жизнеспособности, что может иметь



**Наумов Георгий Васильевич** — к. ф.-м. н., директор компании AST Consulting (г. Москва)

критические последствия в кризисных ситуациях. Любые изменения приводят к увеличению рассогласованности (организационной энтропии), которая, если целенаправленно не заниматься интеграцией, будет постоянно нарастать. Адизес выделяет четыре типа компаний:

- 1) занимающиеся вопросами повышения внутренней интеграции постоянно;
- 2) начинающие заниматься повышением интеграции при получении сигналов о начале кризисных явлений;
- 3) начинающие решать проблемы внутренней рассогласованности, только когда они оказываются в кризисе;
- 4) не делающие попыток преодолеть дезинтеграцию (такие компании, как правило, в кризисы не выживают вовсе).

«Кто выживает в кризис?» — спрашивает Адизес и отвечает на этот вопрос следующим образом: «Тот, кто сохраняет целостность. Поэтому, если кризис начался, следует активизировать усилия по интеграции».

Главными факторами жизнеспособности компании в периоды кризиса автор называет:

- лидерскую роль руководства;
- генерацию положительного денежного потока;
- формирование стратегии и организационное проектирование в новых условиях с акцентом на согласованности целей компании, структурах ответственности и полномочий (которые могут претерпеть сильные изменения), а также системах вознаграждения.

Рассмотрим их более подробно.

## ЛИДЕРСКАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

Во время кризиса, как никогда, важна роль лидера в обеспечении интеграции. Автор обращает внимание на то, что интеграционные усилия лидера должны быть направлены не только на профессиональную, но на личную сферу. Адизес формирует следующий перечень объектов, в отношении

которых нужно вести целенаправленную интеграционную деятельность.

■ *Собственное «я» и здоровье.* Подобно тому как в самолете необходимо сначала надеть кислородную маску на себя, а потом уже помогать тем, кто вокруг, в периоды кризиса лидер должен в первую очередь позаботиться о себе, иначе некому будет позаботиться об остальном. Ему следует уделять внимание сохранению целостности своей личности и следить за здоровьем, не давая стрессовой ситуации завладеть собой. В этих целях автор рекомендует медитировать хотя бы несколько минут в день и приводит жизнеутверждающие истории о том, как люди, даже теряя в кризис все, кроме бодрости духа и позитивного настроения, приобретают опыт, который позволяет впоследствии вернуть потери сторицей.

■ *Семья.* В любой кризис необходимо сохранять надежду и позитивный микроклимат в семье, не давая негативным проявлениям во внешней среде повлиять на внутрисемейную атмосферу и отношения.

■ *Команда.* Нужно создать у сотрудников уверенность в том, что в кризис можно быть успешными, если найти правильные решения и реализовать их. Усилия команды важно направить вовне и ни в коем случае не позволять им трансформироваться во внутреннюю деструкцию, которая может выражаться в виде поисков виноватых среди сотрудников организации. Необходимо беречь и поощрять культуру взаимного доверия и уважения и не дать ей пострадать в результате кризисных явлений.

■ *Клиенты.* Важно укреплять связи с клиентами и совместно искать наиболее эффективные пути в кризисных условиях.

## ГЕНЕРАЦИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

Любой врач знает: при лечении больного необходимо позаботиться о том, чтобы до того, как болезнь будет побеждена, он не сильно пострадал

от симптомов. Аналогичным образом помимо интеграции и формирования эффективных связей между подсистемами в организации нужно решить неотложные задачи, которые ставит кризис: обеспечить основные процессы компании финансовыми ресурсами и сохранить эффективных сотрудников.

Для того чтобы обеспечить наличие финансовых ресурсов — «крови» бизнес-организма, нужно прибегнуть к разумным мерам оптимизации ресурсов. Автор дает следующие рекомендации.

- В кризисной ситуации необходимо сместить фокус внимания с анализа текущих прибылей и убытков (сформированных методом начисления) на прогнозирование денежного потока. При этом следует заранее идентифицировать кассовые разрывы и искать пути их устранения без увеличения долговой нагрузки компании до критического уровня.

- Один из способов нормализовать денежный поток — избавиться от балласта в виде неэффективных ресурсов. Данная мера особенно актуальна для тех организаций, которые могли себе позволить этого не делать систематически в докризисных условиях без критических последствий. Кризис вынуждает компании заняться тем, чем, собственно говоря, они должны заниматься и в некризисные периоды. Разумной мерой может оказаться избавление от неэффективных сотрудников, а иногда и целых подразделений.

Однако автор призывает не прибегать к массовым сокращениям, разрушающим «генетический код» предприятия, когда под увольнение попадают талантливые сотрудники, являющиеся залогом эффективности компании, разделяющие ее ценности и культуру. Подобные меры Адизес сравнивает с удалением ноги в ситуации, когда нужно избавиться от лишнего веса.

Автор рекомендует: «Вам следует избавиться от жира, но не от мускулов... Ничто не вечно, в том числе и кризис. Сохраните свой самый ценный актив, чтобы, когда экономический рост возобновится, вы могли во весь опор помчаться вперед». Кроме того, он отмечает: «Профессионалы —

мускулатура и мозг вашей организации и важнейшая составляющая организационной культуры».

Необходимо перевести эффективных талантливых сотрудников на сокращенный рабочий день, если объем операций недостаточен для их полной занятости, но сохранить их. В отсутствие текущей операционной загрузки следует занять их работой, которая обеспечит приток инноваций, — той работой, на которую не хватало времени в условиях экономического роста.

## СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Позаботившись о сохранении позитивной и конструктивной атмосферы в коллективе и обеспечив наличие финансовых средств для поддержания текущих операций, необходимо переходить к формированию стратегии в новых условиях. Интеграции подлежат следующие подсистемы.

- *Телеологическая система* — иерархия целей, начиная с уровня ценностей, миссии, видения и заканчивая формированием стратегии в изменившихся условиях.

- *Структура ответственности* — организационная структура, способная эффективно поддерживать реализацию стратегии в новых условиях.

- *Структура полномочий, власти и влияния.* Помимо преобразований организационной структуры компании, выражающихся в изменении количества, структуры и задач подразделений, может понадобиться изменение самой логики связей между ее элементами. Например, некоторые структурно подчиненные подразделения могут быть превращены в общекорпоративные центры обслуживания. Кроме того, данное изменение может проявляться в большей централизации / децентрализации. Наконец, ввиду того что власть базируется на информации, необходимо перепроектировать информационные потоки для эффективной поддержки новой структуры.

- *Система вознаграждения.* Адизес напоминает о том, что материальная стимуляция дает

очень ограниченные возможности для вовлечения людей в реализацию целей компании. Прибавка к зарплате вызывает у сотрудников радость первые две недели, а потом они привыкают к ней. Любой бонус, привязанный к результатам деятельности, работник через какое-то время начинает воспринимать как должное и не видит причин, почему компания вправе ему этот бонус не выплатить даже в том случае, если он не достиг целей (разумеется, сотрудник считает, что это происходит по не зависящим от него причинам). Совсем отвергать систему материального стимулирования было бы неправильно, но очень важно сделать акцент на нематериальных аспектах вовлечения сотрудников в реализацию целей компании. Для этого необходимо, чтобы они разделяли миссию, видение и ценности организации. Также следует обеспечить понимание каждым сотрудником его личного вклада в реализацию стратегических целей и признание достижений работников.

Автор призывает при наступлении кризиса обязательно провести полный цикл стратегического планирования, включающий пересмотр организационной структуры, полномочий и систем вознаграждения. Руководители нередко упускают из виду этот важный шаг, даже когда понимают, что в условиях кризиса текущая стратегия компании неактуальна. В таких случаях вместо разработки

новой стратегии они часто думают о том, как реализовать текущую стратегию в новых условиях, и в итоге останавливаются на антикризисных мерах, не базирующихся на стратегическом видении. «Те, кто понимает, как действовать в период кризиса, выйдут победителями. А те, кто не знает, что делать, заблудятся в пустыне», — пишет Адизес, призывая действовать во время кризиса осознанно, не прятать голову в песок и не предпринимать хаотических «антикризисных» мер.

Компания — это система взаимосвязанных элементов. Необходимо понять, что это за элементы, гармонизировать их и управлять ими интегрированно. Невозможно раз и навсегда согласовать подсистемы организации между собой — регулировать взаимосвязи между ними следует постоянно.

Книга Ицхака Адизеса «Управление в эпоху кризиса», несомненно, заслуживает прочтения. Возможно, предложенный автором взгляд на систему управления организацией нельзя назвать комплексным и глубоко проработанным. Однако предложенная упрощенная модель очень полезна для осознания логики связей между различными подсистемами. Она помогает понять, что компанией нужно управлять именно как системой, уделяя соответствующее внимание всем ее элементам и взаимосвязям между ними.