



управляем  
предприятием



# **КАК УПРАВЛЯТЬ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА?**

Часть 2

Пять ошибок Ицхака Адизеса



## Константин Зимин

Главный редактор  
«Управляем предприятием»

Как управлять организацией в кризисные времена? Это вопрос волнует всех руководителей и не только в России. Кризисы случаются постоянно – это факт нашей жизни. Что же правильнее предпринять в такой ситуации, а что лишь усугубит положение? Как преобразовать кризис в возможности, использовать его энергию во благо? Именно этому было посвящено выступление Ицхака Адизеса, одного из известнейших мировых специалистов по менеджменту, признанного эксперта в области повышения эффективности ведения бизнеса, на Synergy Global Forum 2015. В первой части статьи мы привели краткие тезисы и советы из этого выступления, дополненные несколькими цитатами из книг Адизеса. Всё, что сказал Ицхак Адизес, сводится к нескольким простым советам. Я бы даже сказал, к чрезмерно упрощенным советам, настолько, что они граничат одновременно с банальностью и ошибочностью. На мой взгляд, их нельзя понимать буквально, иначе вы рискуете совершить ошибки. Во второй части статьи мы проанализируем эти советы и подумаем, так ли они верны и можно ли следовать им буквально, без раздумий и учета конкретной ситуации.

### Что мы понимаем под проблемой и кризисом?

**Первый совет Адизеса: «Кризисы, как и проблемы, вечны».** Не думаю, что это верно. Прежде всего разберем понятие проблемы. Ицхак Адизес рассматривает жизнь как бесконечную цепь проблем, которые необходимо решать и решать. Жить, по его мнению, означает иметь проблемы. Конечно, можно так утверждать. Однако многие философы и психологи убеждены в обратном: жизнь — это не череда проблем. Большую часть проблем человек выдумывает, свято веря, что эти проблемы существуют независимо от его воли. Более того, мы все считаем, что обязательно должны их решать, решать и решать. Многие серьезные умы считают, что это ошибка. И мне эта точка зрения гораздо ближе, поскольку она опирается на более зрелое и взвешенное понимание жизни.

**Проблема — это не синоним жизни, а следствие того, что вы мыслите неправильно, неадекватно ситуации. Не жизнь приводит к проблемам, а мы сами.**

С этой точки зрения установка «надо преодолевать препятствия» устарела. Вместо того чтобы бесконечно решать всё новые и новые проблемы, она предлагает другой взгляд:

***Если в вашей жизни есть проблемы, это свидетельство того, что у вас кризис мышления.***

*Г. Щедровицкий*

То есть проблема — это не синоним жизни, а следствие того, что вы мыслите неправильно, неадекватно ситуации. Фокус переносится на другое — не жизнь приводит к проблемам, а мы сами.

Далее, давайте разберемся, что следует понимать под кризисной ситуацией. Надо сказать, что Ицхак Адизес ни в лекции, ни в книгах не дает четкого определения, что же такое кризис. Он просто считает, что кризис — это проблема, которая требует коренных и переломных изменений. По мнению Адизеса, этого достаточно. В результате советы по решению проблем и советы по управлению в кризисные времена у Адизеса практически одинаковые.

Но такое определение слишком банально и мало конструктивно, ведь оно ничего нового не говорит о кризисах. Назвав большие изменения кризисом, как мы продвинемся в их понимании? Никак! Гораздо более правильный путь — уточнить, что же можно назвать кризисом. Например, можно дать следующие определения кризисной ситуации:

- это ситуация, когда у нас нет времени на проведение необходимых изменений; когда время наступления катастрофы ближе, чем время действия ответных мер;
- это ситуация, с которой мы не сталкивались ранее и у нас нет знаний о том, как следует поступить; когда мы не можем построить адекватную модель ситуации и у нас нет понимания, какие меры можно попробовать предпринять, а какие ни в коем случае предпринимать нельзя;
- это ситуация, когда мы понимаем ее внутренние механизмы и можем построить ее модель, но у нас нет инструментов влияния на эти механизмы, мы не можем ничего изменить и вынуждены плыть по течению.

Не буду обсуждать плюсы и минусы этих определений кризисной ситуации. Важно то, что каждое из них дает нам новые возможности и даже инструменты для работы с кризисной ситуацией. Например, такие:

Столкнувшись с проблемой, прежде всего надо изменить мышление, проанализировать ситуацию и построить новую, более адекватную действительности модель. И только после этого двигаться.

- смена модели управления, переход от регулярного управления к ситуационному, к тому, чтобы держать руку на пульсе;
- применение чрезвычайных мер — это изменение системы ответственности и власти, переход к жесткой диктатуре и выделение лидера, который лично отвечает за разрешение кризисной ситуации;
- «замирание» и максимальное сохранение ресурсов и сотрудников компании.

Согласитесь, всё это может использоваться в той или иной кризисной ситуации. Упрощенное понимание кризиса Адизесом не дает нам никакого понимания применимости этих инструментов. К сожалению, он не погружается в анализ того, что же такое кризис. На мой взгляд, в этом его ошибка, из-за которой советы Адизеса остаются весьма поверхностными и даже ошибочными.

## Можно ли увидеть, что кризис — это возможность?

**Второй совет Адизеса: «Кризис — это возможность».** Безусловно, правильно и очень полезно научиться рассматривать кризис не только как проблему, но и как возможность. И ценить эти возможности как уроки жизни. Однако, как показывает опыт, сделать это не так просто. К сожалению, Адизес обращает на это очень мало внимания и ограничивается банальным призывом и некоторыми простенькими аналогиями.

Эксперименты показали, что такому отношению к кризису крайне сложно научиться. Например, в одном из экспериментов изучали поведение банкиров сразу после того, как произошел масштабный кризис и большинство из них получили сильный стресс. В рамках эксперимента банкирам показали видео, объясняющее, как в стрессе распознать новую возможность. Вот свидетельство автора эксперимента:

*Мы наблюдали за группами людей на протяжении следующих 3—6 недель и что же обнаружили? Если мы могли заставить людей воспринимать стресс как улучшение, возможность, а не как угрозу, то видели, что симптомы стресса становились на 23 % менее выраженными.*

Весьма размытый результат, не правда ли? И это не единственный пример. Изменить мышление человека, заставить его по-иному взглянуть на кризисную ситуацию архисложно, а в некоторых случаях невозможно. Я считаю, что в этой области нельзя ограничиваться простыми советами измениться. Это мало к чему приведет и не сработает, никто от этих слов не изменится, нужны иные способы воздействия. Увы, Адизес не обращает на это внимания.

### Двигаться или сначала подумать?

Третий совет Адизеса: «Не замирайте на месте, двигайтесь». На мой взгляд, совет ошибочный. «Все животные, которые оказываются в кризисной ситуации, застывают на месте», — утверждает Ицхак Адизес. Не уверен, что биологи согласятся с таким описанием поведения животных. Но даже если это так, то продолжение мысли Адизеса — «компании делают то же самое» — уж точно ничем не подтверждено. С чего это сравнивается поведение животных и людей, тем более руководителей? Ицхак Адизес полагает, что люди столь недалеко ушли от животных и по-прежнему руководствуются древними инстинктами?

Кризис — это не значит, что вам обязательно нужно изменить направление своего движения. Обязательно надо подумать. А менять ли направление движения — зависит от ситуации.

Не знаю, как вы, но я с этим не согласен. И я знаю немало руководителей, которые просто неспособны замереть на месте. Да, возможно, некоторые или даже многие руководители компаний теряются и «застывают» на месте. Но дает ли это право утверждать, что подобная реакция — это правило? И на каком основании Адизес переносит паттерны поведения животных на людей?

Если копнуть еще глубже, то в основе поведения животных лежат инстинкты, приобретенные в результате опыта. Варианты действий при этом весьма ограничены: убежать, спрятаться и замереть и т. д. И вот такой инстинктивный механизм и такую «богатую» палитру вариантов мы и будем «применять» на руководителей компаний? Мне кажется, подобная «животная» модель сильно не соответствует реальности, исходя из которой человек назван «разумным».

Отсюда следует, что и совет «двигайтесь» далеко не всегда верен. Очень часто полезно как раз замереть, чтобы осмыслить кризисную ситуацию. Ведь один из самых трудных поступков на этой земле — естественное и эффективное действие. Как же выбрать такое эффективное действие?

**Если у вас возникнут сложности, остановитесь и подумайте.**

*Из инструкции по выживанию среди дикой природы*

По-моему, эта инструкция дает гораздо более взвешенный совет, чем Ицхак Адизес, — ему полезно было бы прочитать ее. «Человек разумный» именно потому так назван, что его главная черта — возможность пользоваться своим разумом. Если вы попали в кризисную ситуацию, не надо срочно что-то предпринимать, не надо куда-то бежать; лучше вспомните, что вам дан разум, и воспользуйтесь им. Не бросайтесь преодолевать возникшие препятствия — ведь, как я писал выше, они могут быть следствием проблем вашего мышления.

**Мы не можем решить проблемы, используя то же мышление, которое эти проблемы породило.**

*Альберт Эйнштейн*

Эйнштейн говорит о том, что прежде всего надо изменить мышление, проанализировать ситуацию и построить новую, более адекватную действительности модель. И только после этого двигаться. Фактически он говорит о необходимости рефлексии перед тем, как предпринять какие-либо действия.



**Рефлексия** — выход из осуществляемой деятельности с целью ее реконструкции, анализа и осознания в случае затруднений в этой деятельности и отсутствия образцов преодоления этих затруднений<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> А.М. Долгоруков. «Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий». М, 2001.

Именно рефлексия дает нам возможность вырваться из бесконечной череды проблем. Всякая новая проблема, а тем более кризис в деятельности, должны рефлексироваться. Как это сделать? Существует несколько техник рефлексии. Чтобы не быть голословным приведу одну из них, которая описана в книге А.М. Долгорукова и включает четыре этапа (показаны в таблице).

**Таблица. 4 этапа рефлексии проблемы.**

	Этап	Ключевые вопросы
1	Реконструкция появления проблемы	Какие действия я предпринял и как это привело к проблеме?
2	Анализ — выявление причины проблемы (проблема, как правило, является симптомом болезни, а не ее первопричиной)	Почему я совершил именно такие действия? Исходя из каких норм и принципов я предпринял эти действия?
3	Критика неадекватных норм и представлений	Какие мои действия не вели к решению проблемы? Какие нормы и принципы лежали в их основе?
4	Нормирование деятельности — изменение прежних норм и принципов деятельности	Какие новые нормы и принципы станут эффективной основой для моих будущих действий?

## Новые решения или старый опыт?

**Четвертый совет Адизеса: «Измените направление движения».** «Вы не сможете делать все так же, как делали раньше. <...> Вам нужно менять направление своего движения», — говорит Ицхак Адизес. И снова упрощение, граничащее с ошибкой. Ведь всё зависит от того, с какой кризисной ситуацией вы столкнулись.

1. Допустим, мы попали в кризисную ситуацию, когда мы знаем, что надо делать. Но у нас нет времени на проведение необходимых изменений, когда время наступления катастрофы ближе, чем время действия ответных мер. Здесь мы понимаем, какие причины привели к возникновению проблем. Решение очевидно: необходимо всячески ускорить изменения, оттянуть время катастрофы, но продолжать делать то, что мы знаем и в чем уверены. Тут выход из кризиса никак не связан с изменением направления движения — старый опыт вполне работает.
2. Допустим, мы попали в кризисную ситуацию, с которой ранее не сталкивались, и у нас нет знаний о том, как поступать в данной ситуации. Мы не можем построить адекватную модель ситуации, и у нас нет понимания, какие меры можно

попробовать предпринять, а какие нет. Это совершенно другой случай — мы не понимаем причины возникших проблем. И тут совет Адизеса верен: старые подходы и модели, скорее всего, не помогут, мы столкнулись с чем-то новым и неизвестным. Придется исследовать ситуацию, понять первопричины и построить новые модели.

Это не единственные варианты определения кризисной ситуации; бывают и другие, и в них возможные варианты действий также не сводятся к простому адизесовскому «измените направление движения».

### Изменять структуру компании или нет?

Еще один совет Адизеса, который он явно озвучил во время лекции: «Измените структуру компании».

*Если вы не поменяли структуру компании в последние три года, я сразу могу заявить, что ваша компания испытывает проблемы. Потому что три года — это долгий срок. Изменился рынок, конкуренты, технологии, и изменились вы сами. Необходимо реструктуризировать компанию.*

Отчасти совет правильный, он исходит из того, что структура компании должна отвечать ее стратегии: изменили стратегию — измените структуру компании. Это, несомненно, правильно. Однако Адизес неявно предполагает, что стратегия компании в это время не могла остаться старой. «Три года — это большой срок», — аргументирует он.

**Структура компании должна отвечать ее стратегии: изменили стратегию — измените структуру компании. Но это не означает каждый год пересматривать структуру компании.**

В чем-то с ним можно согласиться — во многих компаниях стратегию приходится существенно менять чаще, чем раз в три года. Но имеем ли мы право считать это обязательным? Все ли компании обязательно должны заметно изменить свою стратегию за последние три года?

Нет, не имеем. Бывают ситуации, когда, несмотря на изменения рынка, конкурентов и технологий, нет необходимости менять стратегию компаний. Особенно это относится к тем областям деятельности, которые находятся не в рыночной ситуации и слабо конкурентны. Зачем в такой ситуации что-то менять? В России, кстати, таких областей немало...

Какие же аргументы приводит Ицхак Адизес в подтверждение своего тезиса? Опять умиляют его аналогии:

*Компания — это то же самое, что брюки у мальчика. Что произойдет за три года с маленьким мальчиком, которому вы покупаете брюки? Он вырастет из этих брюк, и вам придется покупать новые. То же самое происходит и с компанией: та структура, которую вы выстроили три года назад, больше вам не подходит и будет сдерживающим фактором. Вам нужно снова изменять структуру.*

Аналогия компании с брюками подростка, конечно, «сильная», сразу же убеждает... Мальчик, может, и растет быстро, а как насчет взрослого человека? По Адизесу,



аналогию с подростком проводить можно, а с взрослым человеком — нельзя? Далее Адизес продолжает свои аналогии.

*Правило Адизеса заключается в том, что вы должны каждый год пересматривать организационную структуру своей компании. Как каждые 60 тысяч миль вы привозите машину на ТО, так же и ваша компания должна проходить ТО. И вы должны проходить проверку, и ваша компания.*

Снова аналогия, теперь уже с машиной. И снова рисуемая модель очень далека от реальности: во время техосмотра никакого изменения структуры машины не происходит, в худшем случае — замена элементов старой структуры. Опасная вещь эти аналогии, может далеко завести. Увы, Ицхак Адизес этого совершенно не чувствует, он сыплет и сыплет аналогиями, демонстрируя свою фантазию, но при этом не утруждает себя серьезными доказательствами. Таково, видимо, его мышление.

\*\*\*

Итак, мы проанализировали советы Ицхака Адизеса, которые он давал во время лекции. Я постарался показать, насколько они упрощены и как балансируют на грани ошибки. На мой взгляд, они даже не балансируют — это именно ошибки. От человека, почти полвека размышлявшего над проблемами управления и консультировавшего многих лидеров, я ожидал большего. Эти советы ни в коем случае нельзя исполнять буквально. Скорее, это повод подумать, поразмышлять. Что мы и сделали.