



управляем  
предприятием



# **КАК УПРАВЛЯТЬ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА?**

**Часть 1**

**Пять советов Ицхака Адизеса**



## Константин Зимин

Главный редактор  
«Управляем предприятием»

Как управлять организацией в кризисные времена? Этот 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, автора бестселлеров «Управление жизненным циклом корпораций» и «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни», на Synergy Global Forum 2015. В этой части статьи мы приводим краткие тезисы и советы из этого выступления, дополненные несколькими цитатами из книг Ицхака Адизеса.

«Я не думаю, что эта речь будет чем-то отличаться от моих предыдущих выступлений», — так начал свое выступление Ицхак Адизес. И действительно, ничего нового мэтр не сказал. Все мысли практически в тех же формулировках есть в его книгах. Многие читали его работы, посвященные управлению в кризисные времена<sup>1</sup>, и обо всём, что будет ниже, им уже более-менее известно. Однако повторение и обдумывание этих идей, на наш взгляд, весьма полезно.

**Если у вас есть проблемы — не волнуйтесь. Это значит, что вы в хорошей компании, среди живых. Если же вы убеждены в том, что у вас все замечательно, то ваша главная проблема в том, что вы не осознаете свои проблемы.**

**Совет 1. Кризисы, как и проблемы, вечны. Относитесь к кризисам как к самой жизни.**

Причина кризисов — происходящие изменения. Но история учит, что изменения постоянны, они происходили всегда, на протяжении миллиардов лет.

*Любое принятое 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!<sup>2</sup>*

Надо сказать, что Адизес ни в лекции, ни в книгах не дает четкого определения, что же такое кризис. Он просто считает, что кризис — это коренные и переломные изменения.

*Кризис проявляется так же, как и проблемы, связанные с изменениями. Его особенностью является лишь острый характер — это коренные перемены переломного типа, которые влекут за собой более серьезные последствия для организации.*

Такое определение по сути ничего нового не говорит о кризисах, но об этом мы поговорим ниже. Из всего этого логично следует, что кризисы происходят и будут происходить постоянно. Это факт нашей жизни, и с ним нам придется смириться.

*<...> 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.*

Более того, по мнению Адизеса масштабы организации и личности равны масштабу проблем, которые она способна решить. Поэтому укрупнение проблем и кризисов — это признак роста и развития.

**Совет 2. Кризис — это возможность. Цените кризисы.**

Адизес справедливо отмечает, что большинство людей не любят кризисы.

*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.*

<sup>1</sup> «Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию» и «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем».

<sup>2</sup> Цитаты, использованные в этой статье, взяты из книги Ицхака Адизеса «Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию».

Конечно, такое отношение к кризисам неверно. В китайском языке понятия «проблема» и «возможность» обозначаются одним иероглифом. В языке запечатлена мудрость древней культуры Китая: эти два понятия неразрывны как две стороны одной монеты! Почему кризис — это возможности? Адизес подтверждает это двумя мыслями:

1. потому что кризис нацелен не на какую-то одну компанию, а на все. Кризис происходит в стране или в отрасли. Он одинаково действует на всех. Если кризис касается всех, то кто-то обязательно сможет обойти других. Таким образом, у вас появляется возможность сделать что-то по-другому, чтобы получить преимущество;
2. потому что, как сказал Адизес на форуме, «остальные будут пребывать в страхе». Эта мысль опирается на наиболее распространенную ошибку, которую допускают компании в период кризиса: все замирают на месте. «<...> по сути конкурентов рядом нет, они все сидят и ничего не делают», — заключает Адизес.

**Кризис благоприятствует непревзойденным лидерам и компаниям — тем, что блестяще справляются с изменениями.**

Нужно научиться рассматривать кризис не только как проблему, но и как возможность. В этом большая ценность кризисов.

*<...> когда изменений нет, торжествует посредственность. Посредственность учится у победителей и в конечном счете побеждает конкурентов, которых привыкли побеждать вы. Но, если вы сильны, перемены позволяют вам быстрее двигаться вперед и опережать конкурентов. Если вы сильны, кризис станет вашим союзником!*

Нужно научиться ценить кризисы подобно тому, как мы ценим уроки жизни. Однако сделать это не так просто, о чем мы поговорим далее.

### **Совет 3. Не замирайте на месте, двигайтесь.**

Кризис — это новая, незнакомая и потенциально опасная ситуация. И первая ошибка, которую, по мнению Адизеса, мы допускаем, — пугаемся и застываем на месте: «Кризис! Что мне с этим делать?»

Как и в других случаях, Адизес не утруждает себя серьезными подтверждениями этого тезиса. Он полагает, что достаточно аналогии с поведением животных: «Точно так же олени в ужасе выскакивают на дорогу и встают перед машиной». «Все животные, которые оказываются в кризисной ситуации, застывают на месте, — утверждает Адизес. — Потому что опасность настолько велика и действует настолько сильно, что они испытывают жуткий страх».

И далее Адизес переносит это поведение на бизнес: «Компании поступают точно так же». Нельзя не согласиться с тем, что когда ситуация новая и руководитель не знает, что делать, он может прекратить что-либо делать и будет дожидаться, пока ситуация не прояснится. Это логичное поведение. И, по мнению Адизеса, в этом и заключается ошибка.

*Бездействие во время кризиса — худшая тактика.*

Почему? Потому что тогда руководитель не сможет воспользоваться возможностями, которые дает кризис.



*Не принимать решение — значит, принять решение ничего не делать. Уступить страху и бездействовать, не решая проблем.*

**В лекции Адизес привел пример:**



*Я сам сейчас испытываю то, о чем говорю в лекции. В октябре предполагалось, что я поеду с лекциями в Сочи, Иерусалим, Азербайджан, Мексику, на Украину и в Москву. Предполагалось, что это будет целый тур с лекциями. <...> Но, к сожалению, я заболел и не могу никуда поехать. Вот так проявился кризис. И что мне теперь делать? <...> Раз я не могу никуда ехать, у меня появилась возможность позаботиться о своем здоровье. Я уже скинул 15 кг. Я много хожу, делаю упражнения, пробежался по всей электронной почте... И видите: в кризисе я чувствую себя лучше, чем когда кризиса не было.*

Надо сказать, пример очень далек от кризиса. На мой взгляд, он ни о чем не говорит (кроме хорошего самочувствия Адизеса). Но никаких более весомых подтверждений своей мысли Адизес не приводит. То, что это шанс обойти конкурентов, он подтвердил очередной аналогией:

*В одном кинофильме о гонках на автомобилях был водитель, который практически каждый раз выигрывал гонки. Его спросили, в чем секрет его успеха. Он ответил: «Когда на дороге происходит происшествие и флаг показывает, что надо замедлиться, все замедляются, а для меня это возможность нажать на педаль и добавить газу. И я проскакиваю мимо всех».*

#### **Совет 4. Измените направление движения.**

##### **Вовлекайте сотрудников в процесс улучшений.**

Компании должны постоянно меняться вслед за меняющимися внешними условиями — это аксиома. Кризис означает, что настало время меняться с удвоенной или даже утроенной скоростью. Компании придется меняться, или она проиграет.

*Перед всеми встает одна и та же проблема или открывается одна и та же возможность. Кто выживет? Тот, кто быстрее приспособится к переменам.*

**Как же действовать в кризис? Первый и самый главный совет Адизеса: не то, что вы делали раньше.**

*Вы не сможете делать все так же, как делали раньше. <...> Вам нужно менять направление своего движения. Это основное изменение. Всё, что вы делали до этого дня, больше не будет получаться.*

**Безусловно, это несколько рискованно, ведь это что-то новое. Но необходимое:**

*Успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет быстро видеть и исправлять свои ошибки.*

Что конкретно нужно предпринять? Адизес советует оглянуться и посмотреть, что еще можно сделать; что вы не могли сделать до сих пор, потому что были заняты борьбой на рынке. Причем прежде всего посмотреть, что можно сделать внутри компании. Если на рынке вы не видите новых возможностей (хотя, по мысли Адизеса, они непременно есть), то у руководителя появляется отличная возможность решить внутренние проблемы компании. Они есть у всех, и до них очень часто не доходят руки. Вслед за этим Адизес, естественно, советует провести диагностику работы компании и выявить то, что требуется улучшить.

**Вам нужно менять направление своего движения. Это основное изменение. Всё, что вы делали до этого дня, больше не будет получаться.**

Еще один важнейший акцент: вовлекайте сотрудников в процесс улучшений. На лекции он привел пример Hyatt Hotels Corporation:

*Гостиничная сеть Hyatt увеличила свою прибыльность, когда в ней перестали каждый день стирать все полотенца. Это делается только тогда, когда гость сам захочет поменять полотенце. <...> Это предложили менеджеры гостиниц, которые занимаются гостевой службой. Я был в этой гостинице на Гавайях, когда появилось такое решение. Мы пытались повысить эффективность компании и разговаривали с сотрудниками, которые непосредственно работают с клиентами и которые*

*на самом деле двигают бизнес. Они — те, кто знают, что необходимо делать. Не руководство, а они. <...> Может быть, у них нет степеней и дипломов, но у них есть здравый смысл. У людей на улице есть здравый смысл. Они работают 8 часов в день и точно знают, что необходимо изменить. Спросите их. Мы собрали всех горничных и спросили: как мы можем повысить прибыльность гостиницы? И одна из горничных сказала: почему мы стираем полотенца каждый день? Почему бы не спросить гостей, хотят они поменять полотенце или нет? Может быть, им не надо этого? Тогда мы сможем сэкономить. И руководство сказало: «Потрясающая идея». А почему бы не сказать, что мы будем заботиться об экологии, охранять природу и т. д. Теперь это делают гостиницы по всему миру.*

**Включайте сотрудников в процесс поиска улучшений. Открывайте двери кабинетов, разговаривайте со всеми сотрудниками, вплоть до самого нижнего звена.**

*Поверьте мне, это работает. Они знают, о чем говорят. Прислушайтесь к ним. Как только вы поговорите с людьми, вы получите миллион прекрасных идей.*

### **Совет 5. Увольнение сотрудников — это не антикризисная мера.**

Вторая ошибка компаний в кризис, согласно Адизесу, заключается в установке на сокращение расходов. Действует простая связь: кризис — значит, надо всё урезать. А каков самый простой способ сокращения расходов? Увольнение сотрудников! Это ошибка. По мнению Адизеса, сокращение штатов вообще не должно быть связано с кризисом.

*Я не говорю, что не нужно увольнять людей. Но увольнение сотрудников должно проводиться и до кризиса.*

Конечно, Адизес имеет в виду увольнение неэффективных сотрудников. Это нормально. Но он предостерегает руководителей от увольнения хороших сотрудников только с целью



сокращения расходов любой ценой, чтобы цифры в отчетах смотрелись хорошо. Безусловно, цифры отчетов — это не самоцель. Правильная цель — здоровая и эффективная организация. Не надо подменять эту цель красивыми отчетами. Есть масса примеров, когда в отчетах организация выглядела хорошо, но на самом деле была больна.

Тут как раз работает обратная аналогия: компания — это не человек, и цель «похудеть на 20 кг» для нее неверна. Кроме того, килограмм килограмму рознь, и, конечно, важно понимать, что вы отрезаете.



*Вы уволили сотрудников, а кого? Свои активы. Сколько времени у вас уйдет на то, чтобы найти подходящих сотрудников? Сколько времени уйдет на их обучение? На то, чтобы интегрировать и включить их в организацию; построить организационную структуру так, чтобы она отвечала культуре? На это уходит много времени. <...> Много времени уйдет на их обучение, на то, чтобы построить культуру компании. Пожалуйста, воздержитесь от этого. Пусть все работают по полдня, но работают все. Пусть все страдают и все приносят жертвы, включая и вас самих. Но это создаст лучший климат. Ощущение того, что вы страдаете вместе. И тем самым вы будете менять организацию. А когда кризис закончится, вы станете победителями.*

По сути, весь этот совет сводится к тому, что ориентация на «правильные» цифры, стремление вписаться в необходимые характеристики компании, — это ложная цель, которая приведет к поражению. Главное — эффективно работающая организация.

\*\*\*

Это все главные мысли выступления Ицхака Адизеса. Приведенные выше пять советов – достаточно просты и даже банальны. Простота хороша, если только не приводит к ошибкам. Увы, большинство приведенных выше советов Адизеса, на мой взгляд, отнюдь не универсальны и работают только в конкретных ситуациях. Во второй части статьи мы рассмотрим эти советы и подумаем, так ли они верны и можно ли им следовать буквально, без анализа и учета конкретной ситуации.