

# Глава 9

## Спасение умирающей организации

### **Притча о спасении умирающего**

На протяжении многих лет карьера Джанет процветала в одной крупной компании по страхованию жизни. Ее многочисленные инновационные маркетинговые идеи помогли компании. Ее уважали и ценили ее заслуги. В те времена, когда женщины редко достигали управленческих должностей в страховании, она занимала руководящую позицию в маркетинге.

Однако в последние годы индустрия страхования жизни вступила в жесткую конкуренцию с отраслью финансовых услуг. Когда-то уверенная в себе компания, где работала Джанет, ослабла и постепенно потеряла лидирующие позиции на рынке. Уже долгое время в компании не появлялись новые продукты, и рынок это заметил. В течение года акции упали на 70%. Начались разговоры о возможном поглощении; ходили устойчивые дискредитирующие слухи. Год Джанет наблюдала за продолжающимся падением компании, а потом украдкой позвонила мне из дома.

Джанет: Мне страшно идти на работу. Атмосфера отравлена. Половину моего отдела уволили. Я боюсь, что мой черед придет с минуты на минуту.

Я: Может быть, можно с кем-то поговорить?

Джанет: Конечно — с вами.

Я: Я имею в виду, в компании.

Джанет: Боюсь, что я и так уже много сказала. Все только и ищут, кого винить. Если я попытаюсь еще что-то предложить, им покажется, что я им

угрожаю, и они обвинят меня в попытке захватить власть. Все боятся за свою шкуру. Ничего конструктивного не происходит. Поэтому мне так тяжело.

Я: А вы думали искать новую работу?

Джанет: Мне 55 лет, я не замужем, работаю в умирающей компании в трудной отрасли. Мне нужны льготы. Будет плохо, если я уйду, и плохо, если останусь. Что бы вы сделали на моем месте?

Я: Я бы остался и поборолся. Вам уже нечего терять: вы уже потеряли все что можно. Вы нужны компании. Идите к руководству и расскажите им все как есть.

## Реальность

Джанет осталась и поборолась. Но ее история, как и у многих других, не закончилась счастливым концом. Когда директора компании наконец-то начали действовать, они сделали слишком мало и слишком поздно. Менеджеры придушили диссидентов (изобретательных и предприимчивых сотрудников) и продвинули по службе тех, кто придерживался партийного девиза «не отвечивать». Не осталось никого, кто бы хотел или чувствовал себя способным обновить устаревшую линейку продуктов и услуг.

В конце концов компанию продали менее чем за ликвидационную стоимость и растащили по кускам.

У Джанет не было никакого шанса сохранить работу или применить свои маркетинговые навыки, чтобы спасти продуктовую линейку. Как ей пришлось узнать, компании в глубоком упадке, особенно на стадиях Контробвинений или Бюрократии, очень сложно поменять курс.

Паранойя парализует. Намного проще искать виноватых, чем решать проблемы. Вежливые формальности Аристократизма уступают дорогу жестокой гражданской войне в ходе Контробвинений. В атмосфере ожесточенных ударов в спину все забыли про потребителя. Брошенный и обиженный, он моментально уходит к более внимательным конкурентам. Доля рынка сужается, продажи убывают, начинается отток денежных средств, и доходы испаряются. Те, кто пытается бороться с культурой вместо того, чтобы подстроиться под нее, получают вместо награды извещение об увольнении.

По моему опыту, никто — независимо от харизмы и героизма — не может реанимировать компанию в терминальном состоянии. Можно только

попытаться мобилизовать, объединить и направить усилия многих сотрудников на то, чтобы посеять семена предприимчивости и восстановить творческую энергию. Компанию на грани смерти может спасти только изменение корпоративного мышления.

Чем дальше компания углубилась в старение, тем труднее ее спасти. У стареющих компаний есть тенденция к приуменьшению. Их руководство сокращает производство, количество продуктов, подразделений и площадей, надеясь снизить издержки и сохранить капитал. Но компании нужно не уменьшаться, а увеличиваться! Нужно влить новые проекты, продукты и услуги на базе расширения горизонтов бизнеса. Лекарство от ожирения — не анорексия, а занятия спортом и выработка позитивного самосознания.

Когда компания обнаружит новые возможности, нужно перестроить деятельность и децентрализоваться везде, где только можно. Родительская компания должна предоставить дочерним шанс продвигать свои продукты и услуги, освободив их из-под подавляющего бремени укоренившихся систем, процедур и административных надстроек. Новым предприятиям не нужны и нежеланны жесткие требования родительской компании, управляемой бюрократами. Чрезмерное внимание родителя может подавить и подорвать будущее ребенка.

Мне довелось участвовать в попытках оздоровления многих стареющих компаний, от малого семейного бизнеса до крупнейших в мире корпораций. Моя роль состоит в том, чтобы дать компании толчок в сторону инициативы, действия и новых возможностей. Мы закладываем основу потенциального успеха. Когда сотрудники это видят своими собственными глазами, сначала они пугаются. Их беспокоит, остался ли порох в пороховницах.

Однако проходит немного времени, прежде чем тревога сменяется восторгом. Внимание сотрудников переключается с выживания на развитие новых возможностей для компании и для себя. Когда это происходит, заново рождаются и расцветают предприниматели. За исключением тех, кто раньше был у власти, а теперь ее потерял, мало кто протестует против перемен.

Никто не может с уверенностью предугадать, сможет ли компания вернуться в Расцвет. Мир жесток и слишком сложен для поспешного

оптимизма. Нельзя гарантировать, что стареющая, ослабевшая компания сможет всерьез изменить свою траекторию без профессиональной помощи. Однако я уверяю, по собственному опыту, что многие компании смогли вернуться в Расцвет.

## Основная трудность

В стабильной организации форма начинает преобладать над функцией. Изменение происходит не внезапно, а постепенно. Отошедшая на один шаг от Расцвета компания все еще децентрализована, но администраторы понемногу начинают захватывать контроль, неумолимо откусывая полномочия предпринимателей в компании.

Когда я работаю в качестве организационного терапевта со стабильными организациями, времени достаточно, чтобы провести интервенцию. На продвинутых стадиях старения остается мало времени, и у организации меньше терпения, чтобы провести интервенцию. По мере снижения доходов повышается нетерпение.

Терапевту заметно, что в корпоративной культуре вопрос «как» становится более важным, чем вопрос «что». Компания начинает заострять внимание на том, как сотрудники одеваются и как себя ведут. Менеджмент отводит значительное время на жесткие, зачастую письменные инструкции о дресс-коде и поведении. Все меньше внимания уделяется результатам работы отдельных менеджеров. Это явление объясняется не безразличием, а размытой ответственностью, когда с отдельных сотрудников невозможно спрашивать по результатам. Внимание смещается с функции на форму и внешний вид. Высшее руководство, например, следит за тем, как менеджеры ведут себя на совещаниях, и соответствующим образом оценивают их. Награды получают не за достижения, а за хорошее поведение.

В стабильной компании дух предпринимательства увядает столь медленно, что руководство может этого даже не замечать. Что делать, чтобы вернуть компанию в Расцвет?

Во-первых, нужно убедиться, что все сотрудники осведомлены о происходящем и открыты. Отрицание — главный враг изменений. Невозможно найти новое место в жизни, когда тратишь всю энергию на отрицание

своей ситуации. Если менеджеры компании не понимают, что начинающийся упадок грозит серьезными проблемами, я могу предсказать, что она неизбежно скатится в Аристократизм. Сложно добиться признания реального положения дел, потому что на этой стадии дела у компании еще идут хорошо и еще не ощущается боль, требующая лечения. Сколько людей с лишним весом готовы поменять свои привычки, прежде чем переживут сердечный приступ?

Одной из самых негативных характеристик стабильной организации является монохроматическая (черно-белая) перспектива. Слишком много сотрудников соглашается по всем вопросам. В такой среде не может процветать разнообразие. Менеджерам компании нужно понять, что нехватка толерантности в отношении отличающихся точек зрения угрожает здоровью компании. Президент должен поддерживать разнообразие на всех уровнях организации.

Хочу пояснить, что я не имею в виду бесконтрольное разнообразие. Для системы необходима контролируемая гибкость и дисциплинированное разнообразие. Единение противоречий (противодействующих сил) является основой Расцвета, в котором сбалансированы форма и функция, разнообразие и единство, дисциплина и свобода. Клиенты, руководство, рабочие и акционеры — все становятся частью системы, объединяющей их разносторонние интересы.

На следующей фазе оздоровления нужно заглянуть в будущее, чтобы понять, чего ожидать через несколько лет, и представить, как компании следует позиционировать себя относительно рынка и конкурентов. Это упражнение по предсказанию будущего помогает открыть менеджерам глаза на предстоящие опасности и возможности. На следующей фазе они смогут определить дальнейшие цели для каждого аспекта организации.

Эта фаза отличается от классического упражнения по планированию с помощью анализа цифр и тенденций. Здесь мы смотрим на большую картину и общие тенденции. Недавно я помогал оздоравливать крупную промышленную компанию. Люди подозревали, что компания загрязняла воду и землю. Заводы этой компании заметно загрязняли воздух. Усилия компании по повышению эффективности за счет снижения издержек, увеличения рекламы и даже расширения продуктовой линейки были омрачены тем,

что ее бойкотировали по социальным, экологическим и политическим причинам. Компания задалась вопросом: если мы не производственная компания, то кто? Требовалась трансформация, затрагивающая тысячи человек.

Многие стабильные компании нанимают новых руководителей высшего звена, чтобы встряхнуть организацию и вернуть ее на правильный путь. Трансплантация руководителей в ходе старения: в Стабильности, Аристократизме, Контробвинениях или Бюрократии — сопровождается трудностями. Утвердившиеся в своих методах менеджеры организации могут воспринять назначение нового президента как вмешательство в свои дела. Предприимчивый президент вызовет у них глубокое раздражение, потому что дух предпринимательства на этой стадии определенно конфликтует со стилем Стабильности. В такой ситуации начинается гонка на выживание.

Почему компания теряет дух предпринимательства? Существует масса возможных причин: интеллектуальный возраст лидеров, восприятие относительного размера доли рынка, неадекватный стиль руководства и проблемная организационная структура.

Если причина — преклонный интеллектуальный возраст лидеров, то им придется уйти. Интеллектуальный возраст может отличаться от биологического. Бывают семидесятилетние менеджеры, которые с энтузиазмом приветствуют изменения, а бывают двадцатипятилетние, которые не выносят перемен.

Относительный размер доли рынка — это доля рынка в представлении менеджеров. Они могут определять ее слишком узко, чтобы понимать ее значимость. Одна компания по производству краски, которую я консультировал многие годы, полагала, что торгует на рынке красок, на котором ей принадлежала значительная доля. Относительно большая доля вызывает беспечное отношение. Когда компания определила свой бизнес как эстетические защитные поверхности, волшебным образом оказалось, что доля рынка сократилась без уменьшения продаж. Просто, раздвинув свои горизонты, компания увидела возможность расшириться на рынок обоев.

Компании, которые занимаются постоянным переосмыслением, никогда не достигают и не могут достичь горизонта. Они уподобляются чемпионам

спорта: неважно, к какому достижению стремиться, — они ищут все новые соревнования, увеличивая сложность и риск проиграть. Они знают, что только так смогут остаться в идеальной форме.

Если проблема в структуре, компании следует развивать способность производить новые продукты и услуги, с акцентом на духе предпринимательства; усилить маркетинг, освободив его из-под контроля отдела продаж, а отдел разработок — из-под контроля производственного цеха. В финансовом отделе нужно отойти от культуры повсеместного контроля и аудита, а в отделе управления персоналом — перейти из формата администрирования к формату развития человеческих ресурсов и внутреннего консультирования. Компания должна осваивать новые горизонты, новые продукты, новые услуги и стратегические альянсы с другими организациями.

Если упадок связан с неадекватным стилем руководства, лечение несложно. Культура американского ковбоя — стрелять с бедра: сначала увольнять, потом задавать вопросы. Но Дикий Запад ушел в прошлое. Задайтесь вопросом: был ли этот управленческий стиль адекватным на стадии жизненного цикла, которую организация покидает? Будет ли этот стиль соответствовать следующей стадии? Так, например, если руководитель — мечтательный предприниматель, а компания переживает период Контробвинения, ей нужен нетерпеливый лидер, готовый закатать рукава, меньше думать и больше работать. Такой лидер, который полагается на инстинкты, а не умственные расчеты.

### **Излечение смертельной болезни**

Экономический кризис в начале 1980-х годов практически смел Elyria Foundry (85-летний бизнес по литью металла, расположенный в тридцати милях от Кливленда). В 1980 году продажи достигли 17 миллионов долларов, однако всего два года спустя упали до 7,7 миллиона. К концу 1983 года Elyria теряла 3 миллиона в год при продажах в размере 4 миллионов. Литейный цех был загружен всего на 15%. Штат сократился с 400 до 107 человек.

Экономический спад середины 80-х не был единственной причиной ухудшения здоровья Elyria. Управленческие и производственные практики застоялись и состарились до окостенения. Только благодаря финансовой поддержке Chromalloy American, родительской компании, Elyria оставалась на плаву. И Chromalloy торопилась от нее избавиться.

В августе 1993 года Грег Фостер, человек со стороны, посмотрел на Elyria и поставил все свое состояние на карту, чтобы ее купить.

Фостер увидел, что администрация раздута. Из тридцати восьми сотрудников большинство потеряло связь с реалиями бизнеса. Фостер уволил пятнадцать человек немедленно. Далее он обнаружил раздувшиеся расходы и продал шесть корпоративных автомобилей, отменил три членства в загородных клубах и стал демонстративно приносить из дома почтовые марки для любой личной переписки из офиса.

Он столкнулся с жесткой структурой профсоюза, в котором старшие рабочие исполняли простые работы и пользовались особыми льготами, раздражая всех остальных рабочих литейной. Он закрыл завод на три дня, а потом нанял на базовую зарплату сто рабочих с наилучшими результатами и посещаемостью. Когда профсоюз попытался устроить забастовку, Фостер выступил с речью, в которой описал предстоящие инициативы и призвал рабочих принять на себя ответственность за оздоровление компании. Рабочие были настолько впечатлены, что проголосовали за роспуск профсоюза.

Новая система учета издержек показала, что металлозатратные работы, в прошлом приносившие большую прибыль, ныне не отличались доходностью. Поэтому он убедил рабочих переключиться на более трудоемкие проекты, в которых конкурентным преимуществом Elyria могли выступить опыт и навыки ее сотрудников.

Радикальные меры Фостера помогли обратить процесс старения вспять. Через год после покупки продажи достигли 6 миллионов долларов. К 1990 году они выросли до 28 миллионов. Доля продаж на каждого сотрудника с 21 тыс. долларов в 1983 году к 1990-му достигла 100 тыс. Началось устойчивое увеличение штата. Фостер нанял лучших рабочих из других стареющих литейных компаний, загубленных бюрократическим руководством.

Такова история Elyria Foundry в 1990 году.

Такой стиль руководства на определенных стадиях развития неуместен (неадекватен). Когда, к примеру, стабильная организация достигает Расцвета, важно, чтобы руководитель обладал видением общей картины. В случае с банком, про который я рассказывал, мне довелось спорить об этом с журналистами. Критики в средствах массовой информации активно призывали уволить президента. Им казалось, что плохие результаты вызваны отсутствием сильного лидера. Я решительно возражал. Плохие результаты отражали не только текущие операции, но и прошлые провальные займы в сельском хозяйстве, нефтяной отрасли и недвижимости. Эти займы



были выданы до прихода нынешнего президента. Они были наследием его предшественника, который хотел собрать самые большие в мире активы. А из чего состоят активы банка? Из займов.

Нынешнему президенту пришлось разгребать авгиевы конюшни. Он руководил «в стиле утки» — в идеальном соответствии с нуждами банка на этой стадии. Когда организация на виду, не стоит гнать волну: это может нанести огромный вред всей отрасли. «Стиль утки» состоит в том, чтобы выглядеть спокойным на поверхности, а под водой яростно грести ластами. И президенту еще как пришлось грести!

Старение банка было вызвано структурными проблемами и поверхностным восприятием рынка. Структура была подобна лоскутному покрывалу и отражала фрагментарные изменения, копившиеся годами. Корпоративный компьютерный отдел, который, помимо прочих, должен быть нацелен на нужды отделения корпоративного обслуживания и доверительных операций, по историческому стечению обстоятельств подчинился отделению обслуживания физических лиц. Банк купил компьютерную компанию с розничной ориентацией. Отделение международных операций занималось и физическими лицами, и корпоративными клиентами. Работа местного подразделения корпоративного обслуживания не координировалась с аналогичными подразделениями в других странах, например в Италии или Аргентине. Разрозненная структура предотвращала взаимообмен накопленными знаниями.

Функция финансового директора практически была полностью разрушена. Для того чтобы увеличить активы, предыдущий президент лишил финансы контроля. Поскольку у внутреннего аудита не было власти, нам пришлось восстанавливать его функции. Оформление кредитов на недвижимость производилось по всей организации в самых разных местах, и не имелось единого центра полномочий для профессионального процесса принятия решений, связанных с управлением недвижимостью. Мне встретились менеджеры, которые не знали, кто ими руководил. У отделения доверительных операций были ограниченные полномочия, которые практически испарились в ходе различных силовых перестановок.

По словам одной газеты, банк стал «самым маленьким большим банком на свете». Снизилась рыночная доля, стремительно падала рентабельность.

Ситуация настолько ухудшилась, что Бюро контролера банков в Вашингтоне выразило глубокую озабоченность.

Мы пытались «прибраться на столе»: банк начал признавать проблемную задолженность, увеличивать резервы, продавать здания, чтобы собрать средства на увеличение резервов, и перестраивать организацию в формате широкого набора финансовых продуктов и услуг. В дополнение к расширению предлагаемых услуг за счет инвестиционной деятельности мы основали крупнейшее в мире подразделение платежных услуг, проводящее платежи между физическими лицами и корпорациями в разных комбинациях.

Мы консолидировали все компьютерные операции и улучшили пользовательский интерфейс, чтобы обеспечить определенную координацию, стандарты и удобные для клиента услуги. До той поры у каждого подразделения был собственный компьютерный отдел, и между собой эти отделы не общались. Поскольку они не сочетались с новым глобальным независимым мироощущением, нам пришлось прекратить определенные проекты по разработке программного обеспечения, на которые банк уже потратил миллионы долларов.

Мы сформировали подразделение, которое занималось позабытой категорией малого бизнеса. Перестроили подразделение, которое занималось всевозможными кредитами (с разбивкой по конкретным рынкам), чтобы различать лизинг и аграрные займы. Определение допустимого уровня проблемной задолженности и резервов является субъективным решением, и по мере продвижения реорганизации субъективная оценка начала улучшаться. Новый начальник отделения по работе с рынком недвижимости, бросив по прибытии один взгляд на портфолио, объявил, что придется проводить зачистку. До него портфолио недвижимости включало в себя авиационно-космическую, сельскохозяйственную и нефтяную отрасли. К сожалению, здравый смысл нового президента не нашел поддержки на Уолл-стрит. Чем больше проблемной задолженности признавал банк, чем больше требовалось резервов, тем хуже становилось отношение к президенту. Даже несмотря на рост операционных доходов, объем проблемной задолженности их превосходил. «Пока мы собираем орехи, на нас наступают слоны», — сказал один вице-президент.

Рыночные аналитики смотрели на цифры, а не на производящие их процессы. Журналисты пишут о том, в чем читателям легко разобраться. Обычно они избегают таких сложных тем, как управленческие теории организационной трансформации. Читатели предпочитают истории про героев и злодеев. Статус президента деградировал из героя организационных изменений в злодея, плодящего убытки.

Пока он греб ластами под водой, росло нетерпение совета директоров, подогреваемое постоянными нападкамии в средствах массовой информации. Директорам хотелось быстрых результатов, и в конце концов они проголосовали за то, чтобы уволить и меня, и президента. Более того, совет принял решение вернуть старого президента — того самого, кто, по моему мнению, создал существующие проблемы. Немногим спустя банк начал демонстрировать отличные результаты, и старого президента стали называть спасителем.

## Реакция

На протяжении долгого времени я работал с менеджерами разных компаний. Мы совместно проводили диагностические семинары, направленные на выявление глубоко укоренившихся организационных проблем. Менеджеры учились делиться информацией, чтобы все могли осознать и признать необходимость изменений. Чтобы удостовериться, что все участники понимают текущее положение компании и предстоящие трудности, мы проводили диагностические сессии в разных отделениях компании. Без этого критического шага по пробуждению сознания возвращение в Расцвет крайне маловероятно. Чем более усугубилось старение, тем более масштабные меры необходимы.

В случае с банком, чтобы сформировать необходимую заинтересованность во всей компании, я настоял на одновременной активации как минимум шести разных подразделений.

Традиционный подход консультанта состоит в том, чтобы попросить высшее руководство компании определить свои цели. Но по моему мнению, если не начать с честного признания состояния организации (в случае банка — Аристократизма), определить их невозможно. Постановка целей

беспользна, потому что все, чего руководство может достичь, — это провозгласить всевозможные культурно безопасные банальности. Подобно любой программе, помогающей людям преодолеть вредные привычки, участникам в первую очередь необходимо прекратить отрицать свое истинное состояние.

Менеджерам компании нужно признать свою взаимозависимость, осознать необходимость совместной работы для изменения направления компании, а также выработать ощущение совокупной силы. Только тогда они могут взяться за решение организационных проблем и постановку целей.

В отличие от компаний на стадии Давай-давай, переполняемых энергией, агрессивно решающих проблемы и преследующих возможности, в период Аристократизма компании всем удовлетворены. Сотрудников начинает беспокоить ощущение немощи. Диагностический процесс помогает менеджменту выработать групповую сознательность. Менеджеры понимают, что, открыто обсуждая проблемы, они могут сформировать взаимное доверие, позволяющее затем решать стратегические проблемы. Совместная готовность придает людям энергию для длинной и сложной дороги обратно в Расцвет.

Только когда поставлен диагноз и налажен процесс группового решения проблем для выработки уверенности в себе, менеджмент может взяться за определение своей организационной миссии. Команды менеджеров с разными взглядами должны работать над этим совместно. Если участники попытаются подойти к этой задаче как на стадии Аристократизма — по отдельности, а не вместе, старение может ускориться в сторону Контробвинений и Бюрократии. На этапе Аристократизма компаниям приходится преодолевать разнообразные проблемы, поэтому нужны разные точки зрения, чтобы восстановить конкурентоспособность.

В процессе возвращения в Расцвет критическое значение имеет децентрализация. На основе стратегий, разработанных в ходе определения миссии, из Аристократизма нужно взять все подразделения бизнеса, находящиеся на стадиях Младенчества и Юности, и выделить их в отдельные предприятия. Как это ни трудно, необходимо сопротивляться желанию контролировать своих отпрысков, иначе родитель задушит их способность

функционировать. Процесс отделения создает в родительской компании горизонтальную структуру, предотвращая формирование заведомо провальной вертикальной, колониальной структуры.

Когда отдельные предприятия успешно сформированы, родительская компания может заняться перестройкой информационно-управленческих систем для поддержки децентрализованных операций на основе ответственности за индивидуальные результаты. Далее, компания выделяет ресурсы для питания развивающихся подразделений и разрабатывает систему вознаграждений, мотивирующую сотрудников новых подразделений. Оба шага, будучи по своей природе финансовыми, позволят менеджерам новых подразделений фокусироваться на освоении рынка, продажах, доходах на инвестиции и рентабельности.

Лидер организации на стадии Аристократизма должен предпринимать все необходимое, чтобы сохранить на руководящих должностях как можно больше предпринимателей. Обычно предпринимателей увольняют в первую очередь, потому что они выделяются как белые вороны. Предприимчивость нередко создает им репутацию склочных и ворчливых людей: они давно настаивают на необходимости перемен. Они отказываются сидеть тихо и из-за этого становятся непопулярными. Никого не удивляет, если их по прибытии нового начальства увольняют первыми.

Предприниматели приходят и уходят, а бюрократы приживаются. Мой подход — по возможности сохранять тех, кого рекомендовали уволить. Перестройка, несомненно, изменяет среду — полномочия, должностные обязанности и власть, а также систему вознаграждений. Так или иначе, в ходе работы с компаниями на этапе Аристократизма я часто нахожу, что бывшие «надоедливые мухи» в новой структуре становятся самыми ценными сотрудниками.

Предприимчивых сотрудников легко заметить. Это те, кто постоянно говорит о новых продуктах, услугах и проектах. Они поддержат политику предприимчивого лидера.

В следующей фазе предприимчивым сотрудникам предстоит найти такой продукт или услугу, который они смогут внедрить за короткое время. Успех первого предприятия воодушевляет остальных предпринимателей выйти вперед и попросить место в других новых и интересных проектах.

Добровольцы завалят компанию массой новых проектов, каждый — с потенциалом обеспечить организацию растущими потоками продаж и доходов.

## Сокращение

Контрбвинения (отвратительная фаза, характеризующаяся склоками, политическими распрями и предательствами менеджеров) требуют своевременного устранения смутьянов и непреклонного пресечения любого непродуктивного поведения. Те, кто не подчиняется этой директиве, должны покинуть компанию наряду с некомпетентными сотрудниками и сотрудниками с негативным настроем.

Не пытайтесь сделать это поступательно. Требуется тщательная, хотя и радикальная, хирургическая операция, и ее надо провести одним махом. Бесконечная цепь увольнений подрывает любую организацию. Массовые увольнения, неуместные во время Давай-давай, оправданны в экстремальных случаях на этапах Аристократизма и Контрбвинений.

Поскольку в Аристократизме, по определению, компании ведут себя очень цивилизованно, они увольняют и сокращают штат по методике сальями — по кусочку, продлевая боль до такой степени, что сотрудники уже не знают, чего ждать от будущего. Другими словами, так называемое лечение становится хуже болезни.

Не желая подставлять свои шеи, менеджеры легко заражаются нерешительностью. Управленческая паранойя достигает таких масштабов, что парализует деятельность. Никто не рискует брать на себя ответственность за решения, которые могут не привести к успеху. Фактически большинство из них не срабатывает.

Крупная стареющая организация перевела свои цеха в другой штат. Переезд был дорогостоящим и, как оказалось, напрасным. Ответственность за это никто на себя не взял, но многих к ней привлекли — даже тех, кто считал себя непричастным.

Вице-президент по производству заявил, что действовал по указке президента. Президент сказал, что не имел к этому отношения, а винить следует исполнительного вице-президента, очень властное лицо в компании.

Президент не хотел подрывать свою мизерную политическую власть, чтобы предотвратить переезд. Исполнительный вице-президент громко отрицал свое участие, уверяя, что ответственность полностью лежит на президенте. Отчетность за действия настолько растворилась, что сотрудники, обладавшие полномочиями и ответственностью, понимали, что им не грозят ни награды за правильные действия, ни наказания за проступки.

Во время Контрбвинений менеджерам нужно фокусироваться на выживании, на сокращении деятельности до устойчивого уровня, который сможет послужить базой для улучшений. Нужно «дно». Чтобы перестать терять деньги, менеджерам нужно прекратить нерентабельные операции и сократить издержки на любые процессы, кроме самых критических — тех, что все еще приносят прибыль либо могут начать ее приносить в самое ближайшее время.

На этой стадии полная ответственность и отчетность за компанию должна быть возложена на конкретное лицо. Командный подход во время Контрбвинений неуместен: он только ускорит падение. Необходимо пронизательное управление наряду с быстрыми действиями. В отличие от Аристократизма или Стабильности, у компании на стадии Контрбвинений не осталось времени.

У руля должен встать благосклонный диктатор, подобный учредителю на стадии Младенчества. Организации требуется такой же уход, как в дни ее детства: частые прогнозы движения денежных средств на 16 недель, еженедельные отчеты по товарам и дебиторской задолженности, эффективная работа с должниками и детальный бухгалтерский учет, привлекающий внимание к выходящим за пределы бюджета расходам. Контрбвинения требуют лечения в виде, прежде всего, ограничения оттока денежных средств и предотвращения дальнейшего падения доли на рынке.

После этих шагов нужно применить терапевтические меры, предписанные для стадии Аристократизма. Компании, которая пытается вырваться из Контрбвинений, требуется намного более высокий уровень вмешательства (как по продолжительности, так и по частоте), чтобы вернуться в Расцвет. Не существует коротких путей, магии или быстрой липосакции.

Как только ситуация стабилизируется, появится впечатление, что компания перешла в Аристократизм. После этого нужно применять меры,

уместные для Аристократизма, чтобы внедрить структуру, информационные системы и систему вознаграждений. Достигнув этих целей, компания может перейти к мерам, уместным в стабильном положении.

## Старение: шесть элементов успешного оздоровления

### *Стиль*

Система укоренилась, и администраторы душат компанию мерами контроля. Назначьте предприимчивого, ориентированного на результаты и — если компания раздроблена — строгого диктатора. Вернитесь в Младенчество, где позитивное управление руками лидера питает рост и развитие. Наступило время выглянуть за забор и начать внимательно относиться к потребностям потребителя, искать новые рыночные ниши и капитал, чтобы их завоевывать.

### *Структура*

Если бы в компании уже были внедрены саморегулирование, децентрализованные полномочия и ответственность, дела не шли бы так плохо. Остался уже последний шанс. Сократите уровни иерархии, чтобы приблизить компанию ближе к потребителю, и сгруппируйте издержки вокруг центров прибыли, которые должны быть организованы вокруг конкретных рынков или продуктов. Это стратегические бизнес-единицы. Каждое подразделение должно работать настолько автономно, насколько это возможно, фокусируясь на нуждах своего конкретного рынка без принесения в жертву экономии в масштабе большой организации.

Человеческая рука — отличная аналогия, демонстрирующая задачи реструктуризации. Каждый палец уникален и служит разным целям. Но только вместе пальцы работают как одна рука.

Если прежде компания строилась вокруг функций, то в результате реструктуризации она организована вокруг продуктов, и/или рынков, и/или географии. Я говорю «и/или», потому что структура не может ограничиваться только одним принципом. В конце концов, оптимальную структуру создает комбинация принципов.



Начните с сегментации рынка и посмотрите, как выглядит первый черновик структуры. Далее посмотрите на ограничения, которые данная структура наложит на продуктовую линейку. Маркетинговая теория утверждает, что сегментация рынка транслируется в расширение номенклатуры продукции. Стареющие компании это редко практикуют. Они продают один и тот же продукт на разных рынках. Если структура отражает разнообразие и продуктов, и рынков, тогда можно добавить географический ракурс.

Планируя на глобальном и национальном уровнях, не следует забывать о местном рынке. В чем состоят его нужды и что предлагают местные офисы? Цель — обеспечить оптимальные полномочия и на глобальном, и на местном уровнях, учитывая также полномочия в отношении конкретных рынков и продуктовых линеек.

В ходе построения структуры первый черновик может получиться в виде матрицы. Это осложняет ситуацию, потому что разграничение полномочий и обязанностей создает паутину перекрывающихся задач. В таких обстоятельствах неизбежно перекладывание ответственности, и структура должна предотвращать негативные взаимодействия. Следующий шаг — определить, какие общие услуги (разработка, производство и т.д.) могут быть поделены и какие должны принадлежать конкретным бизнес-единицам.

Дальше определяем реалистичные финансовые и управленческие взаимоотношения между разными подразделениями. Подчеркну, что мой подход не гуманистический и не психологический. Я практически не обращаю внимания на личную сферу, хотя и отвожу минимальное время на групповую динамику. Однако основное время я анализирую традиционные принципы основ менеджмента: кто обладает полномочиями принимать решения? Каким образом принимаются решения? Кто должен участвовать в решениях и как? Как рассчитать цену внутрифирменной передачи между подразделениями?

Полезно повесить черновик структуры на стену и предложить всем участникам его изучить и записать вопросы, сомнения и возражения на отдельных листах. Сначала мы разбираем только лист с вопросами, пока группа не находит ответы. Моя роль — делиться опытом и принципами из сферы менеджмента, маркетинга и производства. Я не предлагаю решения — я предлагаю методы.

По мере ответов на вопросы структура меняется, становится меньше туманных областей. Появляются новые вопросы, отражающие внесенные изменения. Первоначальный лист с сомнениями превращается в новый лист вопросов. Ответив на эти вопросы (по одному), мы снова обновляем черновик и снова собираем вопросы. Структура завершена и готова к внедрению только тогда, когда вопросов не осталось. По определению, также не осталось ни сомнений, ни возражений.

Бывает, что некоторые сотрудники не совсем согласны с окончательной структурой, но, если они приняли участие в обсуждении и мы ответили на все их вопросы, они одобряют структуру. Они могут сказать, что не видят в ней себя, потому что их рабочие места испарились. Но поскольку они понимают важность новой структуры для компании, то соглашаются ее поддержать.

## *Стратегия*

В Старении уже слишком поздно для диверсификации или роста, которые могли бы спасти компанию в среднем возрасте. Лучшей возможностью на этой стадии становятся избавление от дорогостоящих и непродуктивных бюрократов и продажа либо закрытие безнадежно убыточных подразделений. Только будьте осторожны: некоторые хорошие подразделения не приносят прибыли, потому что задавлены бесполезными расходами на выездные корпоративные семинары, корпоративные самолеты и богатое убранство офиса.

Многие убыточные подразделения стареющей компании после продажи частному предпринимателю оказывались золотой жилой. Прежде чем срезать плохие ветви, нужно определить ценные компоненты. Не продавайте прибыльные подразделения только из-за того, что за них больше всего платят. Так ошиблись в компании Massey Ferguson: продали ценные подразделения, чтобы спасти убыточные.

## *Персонал*

Избавляясь от закоснелых бюрократов, параллельно нужно нанимать новых энергичных специалистов, не испорченных затхлой культурой. Внимание: не увольняйте неподходящих людей! Помните про верблюдов

в медвежьей шкуре. Те, кто не вписывался на стадии Бюрократии, могут оказаться отчаявшимися предпринимателями, которые с энтузиазмом возьмутся строить новую культуру и новый бизнес для компании. Нанимайте специалистов с выдающимися достижениями. Настало время восстановить дух предпринимательства и функции производителей.

### *Вознаграждения*

В условиях оттока денежных средств наступает время снова подумать о комиссиях и бонусах. В приближении Смерти необходимо, чтобы входящие денежные потоки превышали исходящие. Поэтому вознаграждения должны отражать краткосрочные результаты. Взвесьте возможность перехода на оплату по результатам. Специалистам по продажам, которые приносят новый бизнес, платите наличные бонусы, а зарплату держите на относительно низком уровне. Переведите насколько можно больше сотрудников на бонусную систему, но так, чтобы их зарплаты хватало, чтобы дожить до бонусов. Откладывайте выплаты, если можете, только не вынуждайте отличных исполнителей увольняться.

### *Планирование и целеполагание*

Компании следует выработать достижимые планы, чтобы помочь восстановить движение денежных средств и рентабельность. Планы должны выражать новую творческую культуру компании в рамках строгих бюджетных рекомендаций. Всем сотрудникам нужно понимать важность экономии денег, контроля за расходами и снижения издержек. Восстановите кассовый принцип учета. Как и на стадии Младенчества, выздоравливающим компаниям необходимы шестнадцатинедельные, прокручивающиеся вперед прогнозы движения денежных средств. Специалисты по продажам нужно усвоить, что их прогнозы продаж должны быть реалистичными и точными.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

