

Чего делать НЕ надо

Самый скверный вариант поведения при появлении проблем — замереть от ужаса и ничего не делать, винить во всем ветер и погоду или, хуже того, скрывать свои трудности, стараясь выставить организацию в выгодном свете. При этом их источник — растущая дезинтеграция — остается без внимания и в конце концов превращает ситуацию в кризис. Некоторые организации бездействуют, выжидая, пока все прояснится, пока буря минует. Это неправильный подход.

Переживая кризис в личной жизни, люди страдают от душевной боли. Что вы делаете, когда вам больно?

Вы замираете, у вас перехватывает дыхание. А что происходит, когда вы перестаете дышать? Вам становится еще больнее! Что вы слышите от доктора, вашей матери или супруга всякий раз, когда испытываете физическую боль? *Дыши! Дыши!* Начните глубоко дышать, и боль уйдет. Напитайте свой организм кислородом. Вам станет легче.

Поэтому *действуйте*, когда начинается кризис. Страхните оцепенение.

Еще одна параллель. Вы идете по улице и оказываетесь на перекрестке. Это изменение, это нечто новое. Теперь вам необходимо решить, повернуть налево, направо, идти прямо или вернуться. Сделав выбор не принимать никакого решения («Я не знаю, что делать... У меня нет информации... Я никак не могу начать движение!»), вы *все равно* принимаете его. Что вы собираетесь делать? Остаться на месте? Возможно, это самая неудачная идея.

Нет ничего плохого в том, чтобы осознанно выжидать, выбирая правильный момент для своих действий. Но бездействовать из-за того, что вы не знаете, как поступить, не лучший выход из положения.

В Америке есть поговорка: «Даже если ты на правильном пути, не стой на месте, иначе тебя переедет грузовик!» Бездействие во время кризиса — худшая тактика.

Душевная боль усиливается, страх растет, и в конечном счете вы можете запаниковать. Вместо бездействия нужно что-то *делать*. И медлить из-за того, что вас пугает неудача, не лучший вариант.

Практический вывод № 6: не принимать решение — значит принять решение ничего не делать. Уступить страху и бездействовать, не решая проблем, вызванных изменениями, — верный путь к кризису.

Мэри Кэй — знаменитая американская предпринимательница, которая создала огромную косметическую империю Mary Kay Cosmetics, распространяя свою продукцию через торговых агентов. Начав с нуля, ее компания заработала миллионы. Люди часто спрашивали ее: «Миссис Кэй, в чем секрет вашего успеха?» И она отвечала: «Видите шрамы на моих коленях? Вот секрет моего успеха!» Успеха добивается не тот, кто редко падает, а тот, кто быстро поднимается на ноги.

Всем нам случается падать. Раньше или позже. А некоторые падают часто. Все зависит от вашей отваги и готовности рисковать.

Многие убеждены, что добиться успеха — значит не падать. «Я никогда не совершу ошибку!» *Это и есть самая большая ошибка.* Когда начинается кризис и вы обнаруживаете, что падаете, не застывайте на месте. Поднимайтесь! Пришла пора пошевеливаться — вы должны опередить своих конкурентов, чтобы в пасть льву попали они, а не вы.

Джордж Сорос, один из богатейших людей на земле, однажды сказал: «Я не умнее других, я просто быстрее признаю и исправляю свои ошибки». Обычно же, когда большинство признаёт наличие проблемы и принимается за ее решение, оказывается, что либо удобный момент уже упущен, либо проблема стала слишком острой и превратилась в кризис.

Практический вывод № 7: успеха добивается не тот, кто не совершает промахов, а тот, кто умеет быстро увидеть и исправить свои ошибки.

Много лет назад, во время одной из самых известных и престижных регат в мире — финала соревнований на Кубок Америки, в котором участвовали спортсмены из Австралии, Алан Бонд, владелец австралийской яхты, пригласил меня к себе погостить. Я был польщен, поскольку он сказал, что, набирая экипаж, использовал мою методологию создания взаимодополняющей команды*. (Надо сказать, что его экипаж выиграл регату.)

Во время обеда Алана позвали к телефону. Я обратил внимание, что разговор его явно расстроил.

— Что случилось, Алан? — спросил я его.

— Мне только что сообщили неприятную новость. Я потерял 20 миллионов долларов из-за неудачной сделки.

* Создание взаимодополняющей команды, или РАЕИ-код Адизеса. Ниже приведены книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема:

- 1) Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) / Перев. Н. Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014;
- 2) Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей (Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2012;
- 3) Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It) / Перев. Н. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013;
- 4) Стили менеджмента — эффективные и неэффективные (Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It) / Перев. Т. Гутман. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. науч. ред.*

— Каково это — потерять 20 миллионов долларов? — полюбопытствовал я, поскольку названная сумма значительно превышала размер моих личных средств.

— Знаешь, Ицхак, — сказал он. — Я смотрю на ситуацию так. Я только что прослушал курс в школе жизни, который обошелся мне в 20 миллионов долларов. Но, во-первых, не так много людей на свете, которые могут позволить себе заплатить за науку такую сумму, значит, я один из немногих. Поэтому я доволен, что мне это по карману. Во-вторых, теперь, когда я заплатил за обучение, вопрос в том, усвоен мной урок или экзамен провален?

Любой кризис, любую трудность следует рассматривать как курс обучения в школе жизни. Каждая проблема — это урок. Вопрос в том, прошла ли учеба для вас даром или вы сумели извлечь пользу из урока, который по карману далеко не каждому.

Итак, важно извлекать уроки из происходящего. Что еще?

Практический вывод № 8: какие уроки вы извлекаете из кризиса и из своих проблем? Используйте каждый кризис как возможность научиться чему-то новому.

Важно опережать события, добиваться своего, нельзя останавливаться!

Но что значит «не останавливаться»?

Следует неустанно заботиться о том, чтобы в эпоху перемен компания оставалась единым целым. Для этого нужно заниматься интеграцией и бороться с дезинтеграцией, вызванной меняющимися обстоятельствами.

Как должен вести себя руководитель (или отец семейства) в период кризиса? Станьте подлинным лидером. Способны ли вы сплотить компанию? Способны ли удерживать людей от взаимных нападков?

Персонал сильной компании сплочен и единоклубен. Это называется «занять круговую оборону» — мы встаем спиной к спине и отражаем нападение врага. Но для этого необходимо доверять своим сотрудникам и знать, что вам не выстрелят в спину.

В плохо управляемой компании или обществе, которые ранее мы сравнивали со «слабым организмом», люди не доверяют друг другу. Когда атакует враг, проще напасть на ближних, чем отражать удары извне. И вот начинается настоящая охота на ведьм. Но что происходит, когда мы воюем друг с другом? Мы облегчаем неприятелю задачу — теперь ему куда проще перебить нас всех. Поэтому в период кризиса (более чем в какое-либо другое время) доверие — это великое благо.

Интеграция имеет множество аспектов.

Много лет назад у меня был клиент, который в 1990-е годы, во время кризиса на рынке недвижимости США, потерял все, что имел. До этих событий он был весьма состоятельным человеком, но, разорившись, оказался вынужден одалживать деньги на еду у собственной дочери.

Тем не менее, судя по всему, мужчина чувствовал себя замечательно и мало походил на банкрота. Он был полон оптимизма.

— Мойзес, — спросил я его, — как тебе удается сохранять прекрасное расположение духа, несмотря на все твои потери?

— А разве я потерял все? — отвечал он. — Я потерял только деньги. Мое главное достояние осталось при мне. Это здоровье, семья и друзья. Имея все это, я смогу вернуть утраченные деньги.

Так и случилось. Несколько лет спустя я встретил Мойзеса вновь, и он был так же богат, как и прежде.

В период кризиса люди лишаются более важных вещей, чем деньги. Они подрывают свое здоровье. У них рушатся семьи. Они теряют друзей.

Поэтому в трудные времена прежде всего следует позаботиться о собственном здоровье. Постарайтесь не заболеть от переживаний и стрессов. В первую очередь

берегите себя. Вспомните инструкции, которые стюардессы дают на борту самолета на случай аварийной посадки. Пассажирам говорят: даже когда рядом с вами ребенок, сначала сами наденьте кислородную маску и только потом помогайте окружающим. Ведь если что-то случится с вами, вы не сможете позаботиться о них. Поэтому прежде всего подумайте о себе.

Как уберечь себя во время кризиса? Я рекомендую такой способ: медитируйте. Притормозите. Не паникуйте. Просто медитируйте по несколько минут в день.

Далее, берегите свою семью. Дарите ей надежду. Проявите себя как лидер. Не бегайте как угорелый с перепуганным видом, заражая своей нервозностью тех, кто зависит от вас. Наконец, позвоните друзьям. Узнайте, не оказались ли они в более тяжелой ситуации, чем вы сами. Помогите им, если это в ваших силах, или попросите их о помощи, если они в состоянии вас поддержать.

Стараясь уберечь себя, свою семью и друзей во время кризиса, сделайте все, чтобы сохранить свою компанию. Обсуждайте с подчиненными их страхи и тревоги. Будьте честны. Помните: доверие во время кризиса — великое дело. В трудные периоды оно проходит проверку на прочность. Постарайтесь не провалить экзамен. Будьте искренни, правдивы, изъясняйтесь четко и ясно. Не скрывайте

сложившегося положения. Не давайте лживых обещаний. Люди прекрасно видят, когда руководители избегают делиться информацией. Они нутром чувствуют, когда с ними говорят начистоту, а когда лгут. Однако заботы о своей компании недостаточно. Позвоните клиентам. Поинтересуйтесь, можете ли вы чем-то поддержать их. Опять-таки будьте честны и откровенны. Никаких уловок и лживых обещаний. Если вы в состоянии оказать помощь, сделайте это. Повторяю, в такое время доверие проверяется на прочность. Пришла пора, когда вы можете укрепить уверенность в своей надежности, которую питают к вам ваши клиенты. Именно во времена кризиса можно завоевать доверие на всю жизнь.

Не забывайте: если ваши клиенты обанкротятся из-за кризиса, вы обанкротитесь вместе с ними. Что вы будете делать в одиночестве?



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги