**Приоритет в организационных улучшениях – интеграции**

Вы не задумывались, почему в последнее время так много внимания уделяется интеграции, работе в командах, управлению процессами? На мой взгляд, делается акцент на системный подход в менеджменте. Читали один из первых отечественных бестселлеров – [7 нот менеджмента](http://www.boffobooks.ru/book.html?id=1520)? А иную специальную литературу по управлению маркетингом, персоналом, финансами, операциями, логистикой?.. Теория и практика довольно неплохо освоили кирпичики, из которых складывается мозаика управления. Но почему-то эта мозаика часто не работает. Слишком много [анализа](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7) в управлении, и недостаточно [синтеза](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B7). Не хватает единого взгляда на организацию, недостаточно внимания уделяется сквозным бизнес-процессам, не хватает **ИНТЕГРАЦИИ**.

Позвольте представить вам конспект книги гуру менеджмента Ицхака Адизеса «Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена». М.: Альпина Бизнес Букс. 128 с.



Кризис может стать подлинным благословением для любого человека и любой страны, поскольку все кризисы ведут к прогрессу.

**Подлинный кризис — это кризис некомпетентности.**

Самое распространенное упущение как людей, так и государств — лень при решении проблем. Без кризиса не бывает истинных испытаний. А без испытаний жизнь превращается в рутину, в медленную смерть.

Без кризиса нет заслуг. Именно в период кризиса есть возможность проявить свои лучшие качества, поскольку в отсутствие кризиса дуновение ветра остается лишь лаской. Говорить о кризисе, значит содействовать ему, но молчать о нем — значит покориться обстоятельствам. Куда лучше работать, не жалея сил. Давайте раз и навсегда покончим с прискорбным нежеланием бороться с трудностями.

*Альберт Эйнштейн*

**Почему организации боятся кризиса?** Они недостаточно хорошо управляют изменениями, а потому кризис для них – угроза. Организации хорошо справляющиеся с изменениями в эпоху кризиса получают дополнительный толчок к развитию.

Изменения были всегда. Изменился их темп. Наши деды принимали одно стратегическое решение в жизни (например, переехать в город), наши отце раз в 15–20 лет, мы – раз в 5–10 лет, наши дети будут принимать важные решения раз в год!

Если у вас проблемы – не волнуйтесь, вы среди живых. Если вы убеждены, что у вас нет проблем, ваша главная проблема в том, что вы не осознаете своих проблем.

Если масштаб ваших проблем растет, значит растете и вы сами. Если проблемы мельчают,..

Если вы способны решать проблемы, они становятся возможностями. Если не решать проблему, она становится фатальной (детройтские автогиганты). Проблема, остающаяся без внимания, превращается в кризис.

**Если изменений нет, торжествует посредственность!**

Один из признаков сильной организации – способность быстро осуществлять преобразования в собственной компании.

Адаптироваться – приспосабливаться к тому, что уже случилось. Это неплохо, но… Тому, кто эффективно решает проблемы с помощью упреждающих мер, проще выжить, чем тому, кто реагирует на случившее задним числом.

**Почему изменения вызывают проблемы?** Компания – система. Изменения происходят в подсистемах не синхронно. Разрыв и есть проблема. Если разрыв своевременно не ликвидировать, разразиться кризис. Например, отделы маркетинга и продаж весьма гибки, они следуют за клиентом, и быстро меняются; в то же время бухгалтерия находится в каменном веке, отдел персонала бездействует…

**Персонал не обучен, задачи не делегируются, различные подразделения не контактируют между собой… Поскольку менеджмент интересуется исключительно рынком и игнорирует прочие подсистемы,** у компании появляется масса проблем, на которые она наверняка не будет обращать внимания, пока те не перерастут в кризис… Это лишь вопрос времени.

В конкурентной экономике недостаточно «жадных» руководителей увольняют, если те не используют любую возможность заработать деньги для своей компании.

**Причина любых проблем – дезинтеграция, к которой приводят изменения.** Всякий раз, когда у вас возникает проблема, что-то распадается на части.

**Чем вылечить дезинтеграцию?** ИНТЕГРАЦИЕЙ. Самый эффективный подход – заниматься ею заблаговременно, не дожидаясь кризиса. Если настал кризис, не замирайте, действуйте, стряхните оцепенение. **Не принимать решение – значит принять решение ничего не делать**; не решать проблемы, вызвавшие изменения – верный путь к кризису.

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

Джордж Сорес: «Я не умнее других, но признаю и исправляю свои ошибки быстрее прочих».

Любая проблема – это урок. Вопрос в том, прошел ли он для вас даром или вы сумели извлечь пользу.

Персонал сильной компании сплочен и единодушен. Сотрудники **доверяют** друг другу. Во время кризиса занимайтесь интеграцией во всех аспектах: применительно к самому себе, своей семье, своей компании, своим клиентам.

В период кризиса сместите акцент от БДР к БДДС; стройте скользящий БДДС на 13 недель вперед; корректируйте его каждую неделю; иногда даже следует продать активы, чтобы улучшить в краткосрочной перспективе денежные потоки. Не увольняйте сотрудников только ради того, чтобы сократить затраты.

*Вас ставят на весы и говорят, что у вас 20 кг лишнего веса. Вам отрезают одну ногу. Ваш вес в норме, но у вас нет ноги…*

Лучше расстаньтесь со станками, чем с людьми. Если вы собираетесь стоять спина к спине и отражать нападение врагом, с кем вы будете это делать!? Сохраните корпоративную культуру и доверие.

Интегрируйте четыре подсистемы:

* Миссия, видение, цели
* Структура ответственности
* Структура полномочий
* Систему подкрепления (стимулирует поведение, делая его предсказуемым)

Иногда приглашают консультанта, и просят, дайте нам стратегию, но не трогайте оргструктуру… Изменения обязательно приводят к перераспределению ответственности.

Ошибка делегирования: делегируют право сказать «нет», но не делегируют право сказать «да»… ☺ Право принимать решения перемещалось всё выше вверх по иерархической лестнице, при этом появлялись всё новые уровни тех, кто говорит «нет». Результат – бюрократия. Чем динамичнее меняются внешние условия, тем быстрее умирает организация.

Если компания должна изменить курс, надо изменить структуру ответственности, полномочий, власти и влияния. Эти структуры должны находиться в соответствии друг с другом.

Если ударить человека по карману, он становится необыкновенно восприимчивым и говорит: «Ах, вот что вы имеете в виду!» К сожалению, деньги мотивируют не долго…

**Внешнее** подкрепление: материальное и нематериальное. **Внутреннее** подкрепление:

* решаемая задача
* возможность управлять
* ощущение причастности
* выполнение миссии

Чем сильнее внутреннее подкрепление, тем меньше требуется внешнего подкрепления. Дайте людям миссию, полномочия, возможность заниматься любимым делом в кругу соратников, признайте их заслуги! Можно будет сэкономить на ЗП… ☺

**Небольшая притча.** *Все знают, что те, кто играет в гольф, страстно любят эту игру. Как заставить такого человека возненавидеть гольф? Прежде всего, лишите его права решать, какой клуб выбрать. Не позволяйте ему даже участвовать в решении этого вопроса. «Инженерно-технический отдел изучил ваши потребности и пришел к выводу, что отныне вы должны посещать только вот этот клуб».*

*Далее, не давайте ему увидеть лунку. Руководитель указывает общее направление. Целясь в этом направлении, игрок бьет по мячу, но как только мяч взлетает вверх, опускается занавес, и он понятия не имеет, что произошло с мячом дальше. Если мяч попал в лунку, игроку об этом не сообщают (нет признания заслуг). Если он упал далеко от лунки, игроку объявляют выговор, а то и увольняют…*

*Хотелось бы вам играть в гольф в таких условиях? Вы не знаете, каковы ваши цели. Вы понятия не имеете, какова судьба результатов вашей работы. При этом вы не вправе влиять на метод выполнения работы.*

*Но именно так мы управляем. Разве нет?*

Что может пойти не так? Любая из четырех описанных выше подсистем может меняться не синхронно (опережающими темпами). Следите за всеми подсистемами и интегрируйте их. Помните, что нет проблем и все довольны только на кладбище. Чем организация более бюрократична, тем больше довольных людей.

**Системные проблемы требуют системных решений. Нельзя** преодолеть кризис, просто уволив 20% сотрудников. Нужно работать со всеми подсистемами компании. Пришло время сменить парадигму обучения. Мы уделяем слишком много внимание отдельным специализациям. Образование носит недостаточно системный характер.

В условиях кризиса нельзя мыслить линейно. Надо не латать прежнюю систему, а перестроить ее заново.