

THE ADIZES METHODOLOGY

Dr Ichak Kalderon Adizes

Jak Zarządzać w Czasie **Kryzysu?**

(oraz jak zapobiec jego nadejściu)



JAK ZARZĄDZAĆ W CZASIE KRYZYSU

INNE KSIĄŻKI TEGO AUTORA

1. Adizes, I. Industrial Democracy: Yugoslav Style. New York Free Press, 1971. Reprinted by Adizes Institute Publications, 2006.
2. Adizes, I. & E. Mann-Borgese, eds. Self-Management: New Dimensions to Democracy. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 1975. Reprinted by Adizes Institute Publications, 2009.
3. Adizes, I. How to Solve the Mismanagement Crisis. Homewood, IL: Dow Jones/ Irwin, 1979. Reprinted by Adizes Institute Publications, 2006.
4. Adizes, I. Corporate Lifecycles: How & Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Santa Barbara, CA, Prentice Hall, 1988-89. Prentice Hall. Reprinted by Adizes Institute Publications, 2006.
5. Adizes, I. Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business & Society. 1st Edition. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 1992.
6. Adizes, I. The Pursuit of Prime. Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996. Reprinted by Adizes Institute Publications.
7. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles: An Updated and Expanded Look at the Classic Work Corporate Lifecycles. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999. Reprinted by Adizes Institute Publications, 2004.
8. Adizes, I. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.
9. Adizes, I. Management/ Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.
10. Adizes, I. Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.
11. Adizes, I. How to Manage in Times of Crisis, (And How to Avoid a Crisis in the First Place) Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2009.
12. Adizes, I. Insights on Policy: Vol I. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
13. Adizes, I. Insights on Personal Growth: Vol I. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
14. Adizes, I. Insights on Management: Vol I. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
15. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles: Vol I. Santa Barbara, CA: Adizes Institute, 2012.
16. Adizes, I. Food for Thought: On Management. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
17. Adizes, I. Food for Thought: On Change and Leadership. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
18. Adizes, I. Food for Thought: On What Counts in Life. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
19. Adizes, I. Insights on Policy: Vol II. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
20. Adizes, I. Insights on Personal Growth: Vol II. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
21. Adizes, I. Insights on Management: Vol II. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
22. Adizes, I. Conversations with CEOs. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2015.
23. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles: Vol II. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2015.
24. Adizes, I. with Yechezkel & Ruth Madanes. The Power of Opposites. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2015.
25. Adizes, I. Insights on Management: Vol III. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2018.
26. Adizes, I. Insights on Personal Growth: Vol III. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2019.

Aby wyświetlić pełną listę wszystkich dostępnych publikacji Adizes Institute lub złożyć zamówienie, odwiedź stronę www.adizes.com/store

JAK ZARZĄDZAĆ W CZASIE KRYZYSU

(oraz jak zapobiec jego nadejściu)

**Ichak Kalderon Adizes, Ph.D.
Prezes, Adizes Institute
Santa Barbara, Kalifornia**

Tytuł oryginalny: How to Manage in Times of Crisis (And How to Avoid a Crisis in the First Place)

First Edition 2009

Second Edition 2020

Copyright © 2009 Dr. Ichak Adizes

Published by Adizes Institute Publications 1212 Mark Avenue

Carpinteria Santa Barbara County, California, USA 93013 805-566-0742; Fax 805-565-0741 Website: www.adizesbooks.com

Copyright © for the Polish edition by Dr. Ichak Adizes

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form, by any means (including electronic, photocopying, recording or otherwise), without permission of the author and the publisher.

Library of Congress Control Number: 2009902144

ISBN: 978-1-952587-01-6

E-Book ISBN: 978-1-952587-00-9

Przekład: Mateusz Sadowski i Marcin Dembowski

Redakcja i konsultacja merytoryczna: Marcin Dembowski

Projekt okładki: Samuel Wlazło

Skład: Adizes Institute

IŁAWA, 2020

Additional copies may be ordered from www.adizesbooks.com

Podziękowania

Szczególne podziękowania kieruję do Marcina Dembowskiego za zainicjowanie i kompletne przygotowanie polskiej edycji tej książki i nieustanne zaangażowanie w promowanie Metodologii Adizesa w Polsce. Chciałbym podziękować moim współpracownikom, Nebojsie Caricowi (Adizes Południowo-Wschodnia Europa), Sunilowi Dovedy'emu (Adizes USA) i Carlosowi Valdesusowi (Adizes Brazylia) za ich bardzo pomocne sugestie, dotyczące wczesnego szkicu tej książki. Dziękuję Nan Goldberg za zredagowanie mojego przemówienia i Emily Garvin za redakcję ostatecznej wersji.

Treść niniejszej książki to zredagowana wersja prezentacji, która odbyła się w IBS - w Akademii Ekonomicznej Federacji Rosyjskiej - 14 listopada 2008 r. Dr Adizes jest honorowym doradcą naukowym IBS, od którego otrzymał doktorat honoris causa w 2007 r.

Kryzys może być prawdziwym błogosławieństwem dla każdej osoby, dla każdego narodu, ponieważ wszystkie kryzysy przynoszą postęp.

Kreatywność rodzi się z cierpienia, tak jak dzień rodzi się z ciemnej nocy.

To właśnie w kryzysie rodzą się pomysłowość, odkrycia i wielkie strategie.

Ten, kto przezwycięża kryzys, przezwycięża samego siebie, samemu nie będąc zwyciężonym.

Ten, kto za swoją porażkę obwinia kryzys, lekceważy swój talent i bardziej poważa problemy niż rozwiązania.

Prawdziwy kryzys to kryzys niekompetencji.

Największą winą zarówno jednostek, jak i narodów jest lenistwo, z jakim próbują znaleźć rozwiązania swoich problemów.

Nie ma wyzwań bez kryzysów.

A bez wyzwań życie staje się rutyną, powolną śmiercią.

Bez kryzysu nie ma zasług.

To w kryzysie możemy pokazać, co jest w nas najlepsze, ponieważ bez kryzysów każdy wiatr staje się zwykłą pieszczotą.

Mówienie o kryzysie to promowanie go, a jednak milczenie na jego temat jest wyrazem zgody na niego.

Zamiast tego pracujmy ciężko. Zatrzymajmy raz na zawsze kryzys naszej tragicznej niechęci do przezwyciężenia wyzwań.

- Albert Einstein

Wprowadzenie do edycji 2020

LUDZKOŚĆ stoi przed poważnym wyzwaniem związanym z koronawirusem. Szacuje się, że na całym świecie umrze nawet 60 milionów ludzi. Przeważnie dotknie to osoby starsze lub mające problemy zdrowotne. To prawda że starsi i schorowani i tak by umarli, jednak w przypadku koronawirusa mówimy o dużej fali osób hospitalizowanych i zgonów w krótkim przedziale czasowym. Systemy służby zdrowotnej mogą sobie z tym nie poradzić i upaść. Naukowcy przewidują, że oprócz 65 milionów, które umrą, będą setki milionów chorych ludzi, którzy nie będą produktywni przez jakiś czas, dopóki nie wyzdrowieją.

Nie trzeba być geniuszem, aby zdać sobie sprawę z tego, że taki wysyp chorych, spowoduje znaczne zmniejszenie liczby aktywnych klientów, a tym samym wpłynie negatywnie na konsumpcję. Fabryki nie będą w stanie produkować, a firmy logistyczne dostarczać. Wraz ze spadkiem dochodów, firmy zwolnią część siły roboczej, sprawiając, że kryzys zdrowotny stanie się teraz także kryzysem gospodarczym, prowadzącym do recesji i prawdopodobnie - depresji.

Wraz z rosnącym bezrobociem, z powodu spadku dochodu najbardziej cierpieć będą ludzie na niższych szczeblach społeczeństwa, co może spowodować niepokój społeczny, który sprawi, że kryzys zdrowotny i gospodarczy stanie się także kryzysem społecznym. Niestabilna sytuacja może wymagać silnej interwencji

rządu i regulacji, które niektórzy ludzie o preferencjach liberalnych, będą postrzegać jako działania antydemokratyczne i zbyt autorytarne, graniczące z dyktaturą. To sprawi, że kryzys zdrowotno-ekonomiczno-społeczny stanie się także kryzysem politycznym. Innymi słowy, rok 2020 zostanie zapamiętany i będzie analizowany przez pokolenia socjologów, badaczy medycyny, politologów i zwykłych ludzi.

Pytanie, nad którym poważnie powinniśmy się pochylić, brzmi:

Co firma powinna zrobić w sytuacji tak pesymistycznych prognoz?

O tym jest ta książka.

Mam nadzieję, że będzie dla Ciebie pomocna.

Z poważaniem

Dr Ichak Kalderon Adizes

TERAZ W 2009 r. Świat przeżywa głęboki kryzys finansowy. Wpływa to na wszystkich, zwłaszcza na firmy, które przechodzą transformację w coraz bardziej konkurencyjną **ekonomię** oraz doświadczają szybkich i ciągłych zmian gospodarczych, politycznych i technologicznych: firmy, które muszą mieć dostęp do kredytów, aby móc się dalej rozwijać.

Ogólnie ludzie nie lubią kryzysów. Chociaż słownikowe znaczenie słowa „kryzys” to przewrót lub punkt zwrotny, który powoduje decydującą zmianę - na gorsze lub na lepsze - słowo to ma zazwyczaj negatywną konotację. Kiedy ludzie słyszą słowo „kryzys”, automatycznie zakładają, że to katastrofa. Większość ludzi boi się kryzysów, a to dotyczy jeszcze bardziej menedżerów, którzy muszą martwić się o ochronę istnienia swoich organizacji.

Ale nie musi tak być. I oto dlaczego.

Zacznijmy od analogii. Prawdopodobnie pamiętasz to, gdy będąc dzieckiem, rodzice mówili ci: „W chłodne dni nie wychodź z domu po gorącym prysznicu! Przeziębisz się!”. Cóż, zawsze zastanawiałem się, dlaczego miałbym przeziębic się, gdybym wychodził na zewnątrz z mokrymi włosami przy niskich temperaturach, podczas gdy w Finlandii i Rosji ludzie lubią chodzić do sauny, pocić się, a potem wychodzić na zewnątrz i tarzać się po śniegu. To sprawia, że czują się ożywieni! Niektórzy ludzie na Syberii, w tym osoby starsze, robią dziurę w lodzie na jeziorze lub rzece,

a następnie nurkują w lodowatej wodzie. Gdybym ja to zrobił, prawdopodobnie dostałbym zapalenia płuc i umarłbym.

Skąd ta różnica?

Musimy zdać sobie sprawę, że to nie zimno powoduje, że chorujemy. Przyczyną jest gwałtowna zmiana z gorąca na zimno. Ale to wciąż nie wyjaśnia, dlaczego ludzie w Finlandii ożywają dzięki szybkiej zmianie z gorąca na zimno, podczas gdy ta sama zmiana powoduje, że jestem chory.

Chodzi o siłę lub brak siły twojego organizmu. Jeśli twój organizm jest silny, zmiana czyni cię silniejszym. Ale jeśli jesteś słaby, zmiana może cię zabić.

Zjawisko to dotyczy nie tylko ludzi, ale także organizacji. Organizacje, które są przygotowane do radzenia sobie ze zmianami, stają się pod ich wpływem ożywione. Te, które nie są, chorują i ryzykują bankructwo.

Co to znaczy mieć „silny organizm”? Czy to oznacza mieć duże mięśnie? Nie. Oznacza to, że organizm jest wystarczająco silny, aby poradzić sobie ze zmianami. To nie siła fizyczna, ale zdolność radzenia sobie ze zmianami.

Aby zrozumieć, co to znaczy mieć silną organizację, która jest w stanie poradzić sobie ze zmianami, powinniśmy najpierw omówić, w jaki sposób zmiana powoduje „choroby” organizacyjne. Dzięki zrozumieniu przyczyn problemów spowodowanych zmianami,

będziemy w stanie zidentyfikować odpowiednie rozwiązanie.

Zmiana nie jest niczym nowym. Ze zmianą mamy do czynienia od miliardów lat. Nowością jest jej ciągle przyspieszanie, coraz szybciej i szybciej... Nasi dziadkowie prawdopodobnie podjęli jedną strategiczną decyzję w ciągu swojego życia (przeprowadzić się do nowego miasta, zmienić pracę itp.). W przypadku naszych rodziców strategiczne decyzje podejmowane były co piętnaście lub dwadzieścia lat. My natomiast musimy podejmować strategiczne decyzje co dziesięć lat, gdy nasze dzieci, najprawdopodobniej, będą podejmować strategiczne decyzje co kilka lat, może nawet co roku.

Natura zmiany i jej konsekwencje

ROSNAĆCE TEMPO zmian niesie ze sobą konsekwencje. Kiedy zachodzi zmiana, pojawiają się problemy: co robić w nowej sytuacji lub z nowymi wydarzeniami, przed którymi stoimy. Gdy zmiany przyspieszają, problemy atakują nas szybciej. Każdy ma więcej problemów niż jest w stanie rozwiązać. Ludzie coraz szybciej i częściej pozostają w tyle, przez co stają się coraz bardziej zestresowani.

Gdy już uda nam się rozwiązać problem, co się wtedy dzieje? Samo rozwiązanie jest przyczyną zmian, które teraz powodują nowe problemy. Zgadnij, co się będzie działo, gdy będziemy rozwiązywać więcej

problemów... Będziemy mieć więcej problemów. Efektem końcowym jest to, że zawsze będziemy mieć problemy.

Dlaczego nie możemy nie mieć problemów? Ludzie często mają oczekiwania, że jeśli tylko będą przestrzegać tego systemu, jeśli tylko będą przestrzegać zasad tej religii, jeśli tylko będą stosować się do zaleceń tej książki, jeśli tylko będą postępować zgodnie z tą ideologią - jeśli tylko będą to czynić - nie będą mieli więcej problemów. To jest obietnica wszystkich religii i wszystkich ideologii politycznych.

Ale to myślenie jest utopijne. Prawda jest taka, że możesz przestać mieć problemy tylko wtedy, gdy nie będzie już zmian. A to oznacza, że będziesz... martwy. Martwy! Pomyśl o tym: Najcichszym miejscem w mieście jest cmentarz. Nic się tam nie dzieje. Z definicji życie oznacza problemy. Jeśli nie masz problemów, nie martw się, są już w drodze. Życie to problemy. Dlaczego? Ponieważ zmiana stwarza problemy, a zmiana to życie. (Wyszukiwarka Google przyniosła 3,8 miliona haseł dla wyrażenia „Życie to suka, a potem umierasz” [*Life is a bitch and then you die*]). Tylko wtedy, gdy nie będzie życia, nie będzie żadnych zmian i tylko wtedy nie będziemy mieć problemów. A przynajmniej tak myślimy - ponieważ do tej pory nikt nie wrócił z zaświatów i nie powiedział nam, że jest inaczej.

Problemy pojawiają się na terytorium zwanym życiem, a im szybsze tempo zmian w twoim życiu lub firmie, tym więcej będziesz miał problemów.

Zapamiętaj, po pierwsze:

Jeśli masz problemy, zrelaksuj się! Jesteś w dobrym towarzystwie. Żyjesz. A jeśli uważasz, że nie masz problemów, Twoim największym problemem może być to, że nie rozpoznajesz swoich problemów.

Kiedyś miałem klienta w branży oprogramowania. Firma rozwijała się bardzo szybko: o 100 procent rocznie. Kiedy menedżerowie skarżyli się na to, ile mieli problemów, zapytałem ich: „Czego oczekujecie? Przy takim tempie wzrostu, a tym samym zmian, musicie mieć wiele problemów. To normalne.

Normalne jest to, że mamy problemy. Już to omówiliśmy. Ale kiedy nie możesz poradzić sobie z problemem spowodowanym zmianą - aha! - teraz masz problem, który jest anormalny. A jeśli nie rozwiążesz nienormalnych problemów, z czasem mogą stać się problemami śmiertelnymi. Tak działo się z dużymi firmami z branży motoryzacyjnej w Detroit. Przez długi czas tak wolno reagowały na potrzeby rynku, że nie mogły ich uratować żadne pożyczki ani darowizny. Dlaczego? Ponieważ w 2009 r. nie miały już normalnych problemów, tylko głównie śmiertelne problemy.

Dotkliwość problemów zmienia się wraz z upływem czasu. Ale większe problemy niekoniecznie oznaczają, że sytuacja jest gorsza.

Pewnego roku wysłałem kartkę z życzeniami do wszystkich moich klientów, życząc im szczęśliwego i produktywnego nowego roku. Moje życzenia brzmiały tak:

„Obyś miał więcej problemów w nadchodzącym roku niż te, które miałeś w tym roku...”

Na dole kartki był mały napis:
„... z którym możesz sobie poradzić.”

Jesteś tak duży, jak problemy, z którymi możesz sobie poradzić. Zatem większe problemy nie są oznaką słabości czy też „umierania organizacji”, a oznaką wzrostu. Załóżmy, że w tym roku stoisz przed problemem, jak skutecznie sprzedać swój produkt w regionie. Kilka lat później masz większy problem z zarządzaniem sprzedażą na skalę kraju; jeszcze później masz do czynienia z problemami związanymi z zarządzaniem międzynarodową firmą; i ostatecznie staniesz przed problemem przekształcenia międzynarodowej firmy w dobrze zarządzaną wielonarodową firmę.

Problemy stają się coraz większe, ale dzieje się tak dlatego, że podejmujesz się większych zadań. Rośniesz.

Kiedy masz coraz mniejsze problemy, oznacza to, że Twoja siła maleje. Starzejesz się.

Oczywiście, kiedy masz coraz większe problemy, z którymi nie możesz sobie poradzić, oznacza to, że umierasz.

Kiedy zachodzi zmiana, czy jesteś w stanie sobie z nią poradzić? To, jaki będzie miała na Ciebie wpływ, zależy od Ciebie. Jeśli potrafisz sobie poradzić z problemami, nie są to już problemy. Są możliwościami, ponieważ w rzeczywistości każdy problem jest także szansą.

W języku chińskim słowo „problem” i słowo „okazja” są takie same! Nie ma różnicy. Czy to nie ma sensu? Co jest Twoją szansą? Problem Twojego klienta lub konkurenta. Dla nich jest to problem, ale dla Ciebie jest to szansa. A co jest szansą Twojego konkurenta? Twój problem, który umie rozwiązać lepiej niż Ty.

Ale dlaczego miałbyś pozwolić, aby Twój problem był szansą dla kogoś innego? Dlaczego miałbyś nie wykorzystać swojego problemu jako swojej własnej szansy?

Uwaga: to, czy zmiana stanie się problemem, czy szansą, zależy od tego, co z nią zrobisz. To tak, jakby ta nowa sytuacja wymagała od Ciebie: „Chcesz, żebym była problemem lub szansą? Ty decydujesz. Jeśli nie zrobisz tego, co musisz zrobić, będę problemem.

Jeśli odpowiednio zareagujesz, będę Twoją okazją. Kim chcesz bym była?”

Definicja „kryzysu”

DOTĄD rozmawialiśmy o „problemach” spowodowanych przez zmianę. Co z „kryzysami”?

Henry Kissinger powiedział kiedyś, że nieleczony problem to kryzys, który wisi już w powietrzu. To ma sens, prawda? Na przykład światowy kryzys finansowy, z roku 2009, nie narodził się tydzień czy miesiąc wcześniej. Zaczęło się od problemów, które przez cały czas nie były leczone. Problemy są jak cienie: jeśli się odwrócisz i je gonisz, uciekają przed Tobą. Ale jeśli od nich uciekniesz, ścigają cię i prędzej czy później dogonią. Innymi słowy, jeśli zignorujemy nasze problemy lub nie rozwiążemy ich wystarczająco szybko, będą dalej rozwijać się i ostatecznie przerodzą się w kryzysy.

Kryzys ma te same cechy, co problemy spowodowane zmianą, z tym że jest bardziej dotkliwy - bardziej intensywna zmiana z głębszymi konsekwencjami dla organizacji. Słaby umrze szybciej. Aby odnieść sukces, musimy działać lepiej i szybciej.

Im dłużej zwlekamy z rozwiązaniem problemu, tym większe prawdopodobieństwo, że zamieni się on w kryzys, w którym to przypadku będziemy musieli przyjąć postawę reagującą wobec zaistniałego kryzysu. To jak jazda do przodu podczas patrzenia przez tylną szybę.

Zauważ, że zmiana środowiskowa, która powoduje

kryzys, dotyka również *Twoją konkurencję*, nie tylko Ciebie; zatem każdy ma ten sam problem lub otrzymuje tę samą szansę. Kto przeżyje? Ci, którzy są bardziej zdolni do dostosowania się do zmian. Kryzysy sprawiają, że słabi umrą szybciej, a silni staną się silniejsi. A więc kluczem do przekształcenia kryzysu w szansę jest bycie silnym, *zanim* kryzys się rozwinie... Następnie, gdy słabi umrą, Twoja siła Cię podtrzyma, a może nawet wzrośnie.

Uwaga: ponieważ problemy są szansami, a kryzys jest poważniejszym problemem, to z tego wynika, że kryzys jest jeszcze większą szansą.

Co to znaczy lepiej radzić sobie ze zmianami i kryzysem niż konkurencja? W jaki sposób firma może wykorzystać szansę, gdy czuje, że z powodu kryzysu siedzi po uszy w kłopotach?

Nie rozpaczaj. Pomoc jest w drodze. Czytaj dalej.

Ważność szybkiego reagowania

DWÓCH MĘŻCZYZN POSZŁO na piesze Safari w Afryce. Gdy szli, zobaczyli zbliżającego się lwa. Jeden z nich natychmiast zaczął zakładać buty do biegania. Jego towarzysz, zaskoczony, zapytał: „Dlaczego zakładasz buty do biegania? Nie możesz prześcignąć lwa!” Na co pierwszy odpowiedział: „Nie próbuję prześcignąć lwa; Próbuję prześcignąć Ciebie!”

Jak szybko reagujesz? Jak szybko *Ty* potrafisz zmieniać? Wiele lat temu doradzałem Porsche. Peter

Schultz, ówczesny prezydent, który stał się moim bardzo dobrym przyjacielem, opowiedział mi ciekawą historię:

Gdy tylko został mianowany prezesem Porsche SE, udał się do różnych działów firmy, aby się przedstawić. Na wydziale inżynieryjnym zapytał mimochodem: „Czy my [Porsche] konkurujemy w Le Mans?” (Le Mans to znane na całym świecie coroczne wyścigi samochodowe.) Pracownicy inżynierii odpowiedzieli „O nie!”. „Nie konkurujemy w Le Mans; to jest poza nami.”

Schultz postanowił z miejsca pokazać swoje przywództwo. Powiedział: „Jesteśmy firmą zajmującą się samochodami sportowymi, więc będziemy rywalizować w Le Mans w przyszłym roku. Daję wam, działowi inżynierii, wyzwanie wzięcia udziału w konkurencji i liczę na to, że wygracie wyścig w przyszłym roku.”

Inżynierowie poważnie potraktowali jego rozkazy. Pracowali dzień i noc, aby opracować silnik, zaprojektować samochód i przetestować go. Pojechali do Le Mans, wzięli udział w rywalizacji i wygrali.

Wielkie święto! Byli bardzo szczęśliwi, ale trwało to krótko. Komitet wyścigowy Le Mans niespodziewanie zmienił zasady dotyczące przyszłorocznego wyścigu, co oznaczało, że inżynierowie Porsche musieliby zacząć od zera, aby zaprojektować i przetestować nowy samochód.

Inżynierowie podupadli na duchu. Ale Schultz był podekscytowany. „Powinniśmy się cieszyć, że zmienili zasady!” powiedział. „Nie zmienili ich tylko dla nas; zmienili je dla wszystkich. Kto tym razem wygra? Kto odniesie sukces? Odpowiedź brzmi: ci, którzy szybciej i lepiej radzą sobie ze zmianami. A słabi zawiodą.”

Jego następne, bardzo proste zdanie stało się jedną z moich menedżerskich mantr: „Jeśli nie ma zmian, przeciętni nadrabiają zaległości!”

Powtórzę: jeśli nie ma zmian, nawet przeciętni nadrabiają zaległości. Uczą się od zwycięzców i w końcu wygrywają konkursy, w których wcześniej wygrywałeś. Ale jeśli jesteś silny, zmiana daje ci możliwość pójścia naprzód i pozostawienia konkurencji w tyle. Jeśli jesteś silny, kryzys może być Twoim sprzymierzeńcem!

Zapamiętaj, po drugie:

Kryzys jest korzystny dla doskonałych liderów i firm - tych, którzy potrafią skutecznie radzić sobie ze zmianami - ponieważ w kryzysie ich słabsi konkurenci giną i pozostawiają im rynek.

Jednym z elementów bycia „silnym” jest to, że możesz dokonywać szybkich zmian w swojej organizacji. Nie jesteś lotniskowcem, który potrzebuje pięciu mil, aby zawrócić; jesteś kutrem torpedowym typu PT, który może skręcić w mgnieniu oka.

Jednak w przypadku organizacji szybkość zmiany kierunku nie jest funkcją wielkości. W tej książce

zilustruję, jak być lotniskowcem, który może zawracać jak łódź PT.

Innymi słowy, musimy być bardziej zwinni, zmieniać się szybciej niż nasza konkurencja - lub przynajmniej tak szybko, jak zmienia się rynek.

W jaki sposób?

Wiele książek o zarządzaniu mówi o adaptacji do zmieniającego się środowiska. Adaptacja oznacza dla mnie bycie reaktywnym: czekasz do momentu, aż zrozumiesz, co się dzieje, a potem dostosowujesz się. Takie podejście działa, jeśli zmiana jest powolna. W sytuacji, gdy zmiana jest szybka, na dostosowanie się może być za późno: Gdy już udało Ci się dostosować, środowisko ponownie się zmieniło. Z tego powodu jesteś zawsze w tyle i nie masz kontaktu ze swoim rynkiem.

Czy kiedykolwiek próbowałeś grać w tenisa biegnąc do piłki dopiero, gdy ta znajdzie się na Twoim polu? W ten sposób, nie uderzysz zbyt wielu piłek, prawda? Musisz przewidzieć, gdzie piłka wyląduje i proaktywnie ustawić się na korcie. To samo dotyczy firm. Sposobem na „pozostanie w grze” i wygranie jest lepsze, proaktywne podejście do zmiany.

Jeśli nieleczony problem to kryzys wiszący w powietrzu, to oznacza to, że jeśli uda nam się proaktywnie rozwiązywać pojawiające się problemy, wtedy one nie staną się kryzysami.

Zapamiętaj, po trzecie:

Rozwiązując nasze problemy proaktywnie i skutecznie, wyjdziemy na tym lepiej niż działając reaktywnie.

Założmy teraz, że firma jest gotowa do działania - proaktywnego albo, jeśli jest za późno - reaktywnego działania wobec kryzysu. Co dokładnie powinna *zrobić*?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, zastanówmy się, dlaczego zmiana stwarza problemy lub możliwości? Zrozumienie przyczyny pomoże nam znaleźć lekarstwo.

Dlaczego zmiana powoduje problemy

WSZYSTKO JEST SYSTEMEM. Wszystko. Nawet Ty jako osoba jesteś systemem. Niebo też jest systemem. Jeśli jesteś astrofizykiem, rozumiesz system, który określa, w jaki sposób gwiazdy poruszają się lub oddziałują na siebie.

Ileokroć masz system, z definicji masz zestaw podsystemów, które go tworzą. Każdy podsystem ma swoje własne podsystemy i tak dalej, ad infinitum. Gdy zachodzi zmiana, podsystemy nie zmieniają się synchronicznie. Niektóre zmieniają się szybciej niż inne. To tworzy luki i pęknięcia. Przejawia się to tym, co nazywamy „problemami”. Jeśli nie zajmiemy się tymi lukami wystarczająco szybko, problemy staną się kryzysem.

Pozwól mi zilustrować to, posługując się przykładem. Weźmy Ciebie jako osobę, a następnie przenieśmy to na firmy, a następnie na społeczeństwo. Jako osoba jesteś systemem złożonym z wielu, wielu podsystemów. Jednym ze sposobów identyfikowania podsystemów jest określenie: fizycznego Ciebie, intelektualnego Ciebie, emocjonalnego Ciebie duchowego Ciebie.

Wszystkie te oddzielne aspekty niekoniecznie zmieniają się w tym samym momencie. Załóżmy, że masz 27 lat, a Twoje ciało - Twój fizyczny podsystem - działa w przybliżeniu jak normalna 27-letnia osoba.

Ale podczas gdy fizycznie masz 27 lat, możesz mieć intelektualnie ponad 50 lat. Jak? Twoje wykształcenie i doświadczenie świata są bardziej wyrafinowane niż przeciętnego 27-latka. Jesteś ponadprzeciętnie mądry na swój wiek. Ludzie często Ci mówią: „Jesteś bardzo dojrzały na swój wiek”.

A kiedy masz 27 lat fizycznie i 50 lat intelektualnie, emocjonalnie możesz być nadal nastolatkiem: „Kiedy wreszcie dorośniesz? Wystarczy tych wszystkich niedojrzałych zachowań!” - tak może uskarżać się Twoja druga połówka.

Tymczasem, gdy masz 17 lat emocjonalnie, 27 lat fizycznie i 50 lat intelektualnie, możliwe jest, że duchowo jeszcze się nie urodziłeś.

To stwarza problemy. Dlaczego? Ponieważ nie jesteście razem. Twoje podsystemy nie są zintegrowane. Ty jako osoba rozpadasz się. Rozpadasz

się. Pomimo swojej inteligencji i mądrości nadal zachowujesz się jak dziecko. Ludzie dochodzą do wniosku: „On nie jest wystarczająco dojrzały!”

To samo dotyczy firmy. Na przykład w młodej firmie marketing i sprzedaż bardzo szybko zmieniają kierunek, reagując na zmiany na rynku. Dlaczego? Ponieważ potrzebują klientów. Zrobią wszystko dla klienta. Jeśli ich klient chce iść w lewo, idą w lewo; jeśli klient woli iść w prawo, to właśnie tam pójda. Potrzebują pieniędzy, więc podążają za rynkiem.

Podczas gdy marketing i sprzedaż są bardzo elastyczne i szybko się zmieniają, księgowość zwykle pozostaje w epoce kamienia łupanego. Zmienia się baaaaaaardzo poowoooooli. A funkcja zasobów ludzkich może prawie nie istnieć. To stwarza problemy dla firmy, a jeśli firma nie poradzi sobie z tym rosnącym rozpadem, nadejdzie czas sądu.

Wraz z rozprzestrzenianiem się dezintegracji, im szybciej firma wejdzie na nowe rynki z nowymi produktami, tym mniej informacji ma kierownictwo najwyższego szczebla; dlatego coraz częściej działa w ciemności. Przy niekompletnych lub nawet błędnych informacjach kierownictwo może i często podejmuje złe decyzje, które mają katastrofalne wyniki finansowe. Sprzedaż może rosnać, gdy spada zysk, a kierownictwo nawet nie wie, dlaczego. A ponieważ sugestie działu HR nie zostały uwzględnione, firma kontynuuje zatrudnianie ludzi, których tak naprawdę potrzebowała wczoraj, a dzisiaj nie są już potrzebni. Personel jest

nieprzygotowany, zadania nie są delegowane, a różne działy nie komunikują się. Podsystemy tej firmy rozwijają się z różnymi prędkościami, a ponieważ kierownictwo koncentruje się wyłącznie na rynku i ignoruje inne podsystemy, w firmie rozwija się wiele problemów, którymi prawdopodobnie nie będzie się zajmować, dopóki problemy te nie staną się kryzysowe. A to tylko kwestia czasu.

Dotyczy to również kraju. Na przykład w Stanach Zjednoczonych zmienia się podsystem ekonomiczno-finansowy, a podsystem technologiczny zmienia się jeszcze szybciej. Dzisiaj, w XXI wieku, jest już więcej żyjących naukowców niż w całej wcześniejszej historii. Więcej innowacji wprowadzono w XX wieku niż łącznie w historii cywilizacji. Zmieniamy się bardzo, bardzo szybko. Chociaż technologia i gospodarka ulegają dynamicznym zmianom, nasze wartości zmieniają się powoli. To stwarza problemy społeczne i polityczne. Żyjemy w społeczeństwie technologicznym, takie określenie ukuł filozof Jacques Ellul już w 1949 roku, ale nasze systemy wartości wciąż odpowiadają odległej przeszłości. Mamy bomby atomowe, ale toczymy wojny zgodnie z wartościami podobnymi do prymitywnego człowieka.

Zmiana powoduje rozpad. A im bardziej skrajna zmiana, tym szybciej rzeczy się rozpadają. Pokaż mi dom na plaży, gdzie klimat często zmienia się z jednego skrajnego na drugi, a ja pokażę Ci, że taki dom rozpada się szybciej niż normalnie. Musisz działać

jeszcze bardziej proaktywnie. Zapobiegawczo musisz wykonać jeszcze więcej prac konserwacyjnych niż zwykle, a jeśli ich nie zrobisz, będziesz mieć kryzys: dom stanie się niezdalny do zamieszkania.

Dezintegracja jest powszechna i nieunikniona

NIE mówimy tutaj tylko o biznesie. Wszystkie problemy są powodowane przez rozpad. Kiedy masz problem - jakikolwiek problem - coś się rozpada. Jeśli masz problem fizyczny, musisz udać się do lekarza: coś w Twoim ciele się rozpada. Jeśli masz problemy psychiczne, coś w twoim życiu emocjonalnym rozpada się. Jeśli masz problemy rodzinne, coś się rozpada w Twojej rodzinie. Jeśli Twój samochód nie działa tak, jak powinien, musisz zawieźć go do mechanika: Coś się rozpada.

Kiedy martwimy się o kogoś lub coś, co mówimy? „Ta osoba jest w rozsypce (rozpada się).” „Ta rodzina się rozpada.” „Ta firma rozpada się”. „Ten kraj się rozpada”. Lub czasami: „On jest odklejony od rzeczywistości”. Te wszystkie wyrażenia opisują rozpad.

Im szybsze zmiany, tym szybszy rozpad i więcej problemów.

Zauważyłem coś bardzo interesującego: im wyższy wskaźnik zmian w kraju, a nawet w mieście lub w regionie, tym wyższy wskaźnik rozwodów. Rodziny rozpadają się.

Dlaczego tak wiele rodzin rozpada się i bierze rozwód w czasach kryzysu? Ponieważ w sytuacji kryzysowej muszą szybko i racjonalnie rozwiązać swoje problemy, a nie zawsze są do tego odpowiednio przygotowani.

Najpierw muszą zdecydować, co zrobić. To wtedy wychodzą na jaw różnice w stylach. Jeden myśli tak; drugi myśli inaczej, itd. Istnieją także różnice w potrzebach i interesach, z którymi muszą sobie poradzić. Rezultatem jest duży stres, ponieważ różnice te należy rozwiązywać pod presją, co zwiększa stres, a tym samym ból.

Kraje również się rozpadają, ponieważ siły zmian przeważają i powodują szybką dezintegrację i rozpad. Niezależnie od tego, o jakim systemie mówimy - o Tobie jako człowieku, o rodzinie, o firmie lub o społeczeństwie - obowiązują te same zasady.

Weźmy kryzys finansowy, który rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku. Co się stało? Przez co najmniej poprzedzającą go dekadę wiele osób zaciągało kredyty hipoteczne ponad swoje możliwości, zakładając, że wartość ich domów będzie nadal rosła i uzasadni podejmowane przez nich ryzyko.

Banki udzieliły tych kredytów, na podstawie tych samych założeń, a następnie zgromadziły razem wiele z tych kredytów hipotecznych, spakowały je („sekurytyzowały”) i sprzedały na giełdzie. Nabywcy tych pakietów ubezpieczyli sekurytyzowany portfel hipotek na wypadek niewykonania zobowiązania. Firmy

ubezpieczeniowe podjęły skalkulowane ryzyko za wysoką składkę i prawdopodobnie same się ponownie ubezpieczyły.

Wszystko wygląda dobrze, prawda?

Jednak to, co naprawdę się wydarzyło to dezintegracja sposobu radzenia sobie z ryzykiem. Wcześniej ryzyko podejmował wyłącznie bank; teraz ryzyko jest podzielone między pożyczkobiorcę, bank, inwestorów giełdowych i towarzystwa ubezpieczeniowe. Kiedy ryzyko migrowało i podzieliło się na wiele elementów, nikt nie widział całości, a tym bardziej nie miał nad nim kontroli. System kredytowy rozpadł się.

„Kłamstwa, przeklęte kłamstwa i statystyki”

PAMIĘTAM, ŻE WIELE LAT PRZED TYM zapytałem znajomego bankiera: „Jak możecie sprzedawać te sekurytyzowane hipoteki? Skąd ludzie mogą wiedzieć, jak dobre są te kredyty mieszkaniowe?” Wydawało mi się jasne, że ludzie, którzy kupują zabezpieczone hipoteki, nie są w stanie oszacować, jakie ryzyko podejmują, ponieważ nie było sposobu, aby stwierdzić, jak bezpieczne były hipoteki, dopóki nie zostaną spłacone. Bankier odpowiedział: „Sprawdzają; odnoszą się do próbek statystycznych.” Cóż, jak kiedyś rzekł Mark Twain: „Istnieją trzy rodzaje kłamstw: kłamstwa, przeklęte kłamstwa i statystyki”. Statystykami można manipulować na niemal nieskończone sposoby. Nawet

jeśli sprawdzisz sytuację i skorzystasz z próbek statystycznych, po prostu nie wiesz, czy przeszłe warunki będą istniały w przyszłości, ani jak długo gospodarka będzie utrzymywać wzrost, a zatem kiedy taka passa się skończy.

Kiedy pękła bańka na rynku mieszkaniowym i spadły ceny domów, nastąpił efekt domina: wszystkie te pakiety hipoteczne zostały nagle uznane za zagrożone i nikt nie miał tak dużych zasobów, aby pokryć ryzyko.

Moim zdaniem to nie chciwość spowodowała kryzys. Chciwość tak naprawdę napędza gospodarkę: bez chciwości ludzie nie pracowaliby ciężko, pomnażając kapitał i budując imperia. Nie należy więc oczerniać chciwości. Poza tym w konkurencyjnej gospodarce liderzy, którzy są mniej „chciwi”, są zwalniani, jeśli nie wykorzystują każdej okazji do zarabiania pieniędzy dla swoich firm.

Zapamiętaj, po czwarte:

Wszystkie problemy są spowodowane przez dezintegrację, która jest spowodowana zmianą. Kryzys jest przejawem długotrwałej, nieleczonej dezintegracji.

Uważam, że przyczyną kryzysu była zmiana struktury rynków finansowych oraz ich instrumentów. Zmiany spowodowały rozpad, który nie został szybko rozwiązany. Dlaczego? Ponieważ nie było precedensu,

który mógłby ostrzec osoby odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie w/w. rynków o tym, że należy odnieść się proaktywnie do zachodzących zmian. A więc to, co mogło być normalnym problemem, stało się problemem anormalnym i ostatecznie kryzysem.

Kiedy zawieziesz samochód do mechanika na przegląd, czego on będzie szukał? Wszystkiego, co się rozpada! A jak naprawia samochód? Składa to spowrotem. Co psycholog ma zrobić z problemami, które mu przedstawiasz? Poskładać Cię do kupy! Zauważ, że formy czasownikowe od „leczyć” i „tworzyć całość” mają te same korzenie. Dlatego psychologowie mówią „jedność lub choroba”, a kiedy kogoś chwalimy, co mówimy? „Ta osoba dobrze się trzyma!” Kiedy podziwiamy jakąś rodzinę, mówimy „Wow! Ta rodzina naprawdę dobrze się trzyma!” Mówimy nawet: „Ten świetnie się trzyma”.

Rozwiązanie

JAK SKŁADAMY rzeczy do kupy? Jeśli zmiana powoduje dezintegrację, a dezintegracja jest przyczyną problemów, to jakie jest rozwiązanie?

Integracja.

Organizacje, które są dobrze zintegrowane, przetrwają burzę lepiej niż te, które już się rozpadają. Zjednoczona rodzina lepiej znosi kryzys niż rodzina, która od samego początku była dysfunkcyjna.

Ale jak osiągnąć integrację? Najskuteczniejszym i najlepszym sposobem jest integrowanie proaktywne, a nie reaktywne. To rozwiązanie daje pierwsze miejsce na podium. Drugą, mniej skuteczną metodą jest reaktywna integracja po pojawieniu się problemu na radarze. To daje drugie miejsce na podium. Nagroda pocieszenia trafia do tych, którzy ignorują problem - mimo że miga na ekranie radaru i krzyczy o uwagę - aż do momentu, w którym przychodzi kryzys, a potem - i *tylko* wtedy - zaczynają go rozwiązywać. Żadna nagroda nie trafia do tych, którzy stoją jak kołki, nic nie robią, pozwalając kryzysowi przejąć organizację i spowodować jej upadek.

Jedynymi różnicami są szybkość, z jaką musisz działać, oraz stopień złożoności, z jakim będziesz musiał się zmierzyć. Im dłużej będziesz zwlekać z rozwiązaniem kwestii dezintegracji, tym więcej będzie naglających czynników, którym będziesz musiał stawić czoła. Zwiększy się także złożoność rozwiązania, które będziesz musiał zastosować. Im dłużej zwlekasz, tym więcej podsystemów zostaje zaangażowanych i tym bardziej złożony staje się sam problem.

Zapamiętaj, po piąte

Leczeniem dezintegracji jest integracja, a integrację najlepiej osiągnąć proaktywnie, ucząc się, jak przewidywać problemy i rozwiązywać je, zanim staną się kryzysami.

Kuracja polega na znalezieniu tego, co się rozpada lub nie działa płynnie i znalezienie sposobu, aby poskładać to skutecznie i wydajnie. Menedżment musi proaktywnie zmieniać i synchronizować podsystemy. Właśnie to sprawia, że organizacja jest silna.

Bycie proaktywnym jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ jeśli jesteś gotowy na problem, to on przestaje wtedy być problemem. Staje się zadaniem, pracą do wykonania. Z drugiej strony problem jest niemiłą niespodzianką, która odbiera ci energię, uderza w brzuch i wypycha powietrze z płuc. Idziesz sobie, wszystko jest cudowne, a potem BOOM! Nie spodziewałeś się tego. Taki właśnie jest problem. A problem, który istniał, ale został zignorowany, stanie się kryzysem. Wtedy nie uderza Cię w brzuch, a rzuca Cię na kolana.

Dlatego bądź proaktywny i nie zwlekaj.

Oto analogia: kobieta poszła do psychoterapeuty i zapytała go, kiedy powinna zacząć leczyć problemy swojego 18-letniego syna. Terapeuta odpowiedział: „Osiemnaście lat temu! Nie czeka się, aż pojawią się kłopoty. Zaczynasz działać już w dniu narodzin!

To samo dotyczy firmy: nie czekasz, aż problem powie: „Cześć, oto jestem!” O wiele lepiej jest się na to przygotować z wyprzedzeniem, więc kiedy nadejdzie, będziesz mógł powiedzieć: „Czekałem na ciebie, jestem gotowy. Dzięki! Następny!”

Czego *nie należy* robić

NAJGORSZY WYBÓR, za który nie ma nagrody, to nic nie robić, stać w miejscu, będąc sparaliżowanym ze strachu, obwiniać wiatr i pogodę. Albo jeszcze gorzej - tuszować i ukrywać problemy za pomocą działań, które sprawiają, że organizacja wygląda dobrze, podczas gdy w rzeczywistości źródło problemów - tj. rosnąca dezintegracja - pozostaje nieleczona i ostatecznie stanie się kryzysem. Niektóre organizacje nic nie robią, ponieważ czekają na wyjaśnienie sytuacji. Czekają na to, aż burza przejdzie.

Źle.

Kiedy przeżywasz kryzys w życiu osobistym, odczuwasz wielki ból, prawda? Co robisz, gdy ból jest silny? Zdarza się, że przestajesz się ruszać, wstrzymujesz oddech. A co się dzieje, gdy przestajesz oddychać? Odczuwasz silniejszy ból! Za każdym razem, gdy odczuwasz ból fizyczny, co mówią Ci lekarze, Twoja matka i małżonek lub małżonka? Oddychaj! Oddychaj!!! A kiedy zaczniesz oddychać, ból znika. To pomaga dostarczyć tlen do Twojego organizmu.

A więc, kiedy pojawia się kryzys, działaj. Nie stój jak kołek.

Inna analogia: idziesz ulicą i dochodzisz do skrzyżowania. To zmiana, coś nowego. Teraz musisz podjąć decyzję, czy skręcić w lewo, czy w prawo, iść prosto czy wrócić. Jeśli zdecydujesz się, aby nie decydować - „Nie wiem, co robić... Nie mam informacji...

Nie mogę się zdecydować!” - to nadal podejmujesz decyzję. Jaką? Aby zostać tam, gdzie jesteś. I to może być dla Ciebie najgorsza decyzja.

Nierobienie niczego jest możliwe, jeżeli taka decyzja jest podjęta świadomie, w ramach Twojej strategii, uwzględniającej wybór czasu Twojego działania. Natomiast nie jest akceptowalny paraliż działania, spowodowany tym, że nie wiesz co robić.

Jest takie amerykańskie powiedzenie: „Nawet jeżeli jesteś na właściwej drodze, ale po prostu stoisz w miejscu, może rozjechać Cię ciężarówka!” Kiedy pojawia się kryzys, bezczynne siedzenie jest najgorszą rzeczą, jaką możesz zrobić. Rośnie ból, rośnie strach, a w końcu możesz nawet doświadczyć hysterii. Zamiast tego musisz podjąć działania. Wahanie się w obawie przed porażką nie wchodzi w grę.

Zapamiętaj, po szóste:

Niepodjęcie decyzji jest decyzją - aby nic nie robić.

Brak działania spowodowany strachem jest przepisem na to, aby w końcu znaleźć się w kryzysie.

Mary Kay była bardzo znaną amerykańską przedsiębiorczynią, która zaczynała od zera i zbudowała bardzo, bardzo duże imperium kosmetyczne, Mary Kay Cosmetics, dzięki sprzedaży door-to-door. Zaczynając od zera, jej firma w końcu zarobiła miliony. Ludzie często pytali ją: „Panno Mary Kay, jaki jest sekret Pani sukcesu?” A ona odpowiadała:

„Czy chcesz zobaczyć blizny na moich kolanach? To jest sekret mojego sukcesu!” Sukces nie polega na tym, jak rzadko upadasz. Sukces polega na tym, jak szybko się podnosisz.

Prędzej czy później wszyscy upadamy. A niektórzy z nas upadają często. To zależy od naszej odwagi.

Wiele osób uważa, że sukces oznacza nie upadać: „Nigdy nie popełnię błędu!” To ich największy błąd! Kiedy dojdzie do kryzysu i zauważysz, że upadasz, nie daj się sparaliżować strachem. Wstań! Wstań jak najszybciej!!! To Twój czas na ruch - biegnij szybciej niż konkurenci, aby lew zjadł ich, a nie Ciebie. George Soros, jeden z najbogatszych ludzi na Ziemi, powiedział kiedyś: „Nie jestem od nikogo mądrzejszy; Po prostu szybciej identyfikuję swoje błędy i szybciej je poprawiam ”. W przeciwieństwie do niego, zanim większość ludzi rozpozna problem i coś z tym zrobi, okazja zdąży przeminąć, albo problem stanie się bardziej dotkliwy i w końcu stanie się kryzysem.

Zapamiętaj, po siódme:

Sukces nie jest definiowany przez niepoprawianie błędów. Sukces zależy od tego, jak szybko rozpoznasz i poprawisz swoje błędy.

Wiele lat temu Australijczycy startowali w Pucharze Ameryki, najbardziej prestiżowych regatach i wyścigach na świecie w sporcie żeglarskim. Alan Bond, który był właścicielem australijskiej łodzi, na której

rywalizowali w tych zawodach, zaprosił mnie na finały oraz zaproponował, abym zatrzymał się w jego domu. Powiedział, że to było po to, aby mnie uhonorować, ponieważ wykorzystał moją metodologię komplementarnego budowania zespołu, aby zbudować swój zespół. (Wygrali!)

Podczas naszej kolacji miał rozmowę telefoniczną. Kiedy wrócił, wyglądał na trochę zdenerwowanego.

Zapytałem go - „Alan, co się stało?”.

„Och, właśnie dostałem wiadomość, że straciłem dwadzieścia milionów dolarów na pewnym kontrakcie”.

„Jak to jest stracić dwadzieścia milionów dolarów?”

Zapytałem szczerze, ponieważ było to więcej niż cały mój majątek. „Wiesz, Ichak” - powiedział - „Patrzę na to w ten sposób: właśnie ukończyłem kurs na Uniwersytecie Życia, którego czesne wynosiło dwadzieścia milionów dolarów. Po pierwsze, niewiele osób może sobie pozwolić na kurs, który kosztuje dwadzieścia milionów dolarów. Więc jestem jednym z niewielu. Z tego punktu widzenia cieszę się, że stać mnie na taką naukę. Po drugie, teraz, kiedy zapłaciłem czesne, pytanie brzmi: czy zdałem kurs, czy nauczyłem się z niego czegoś? Czy raczej go oblałem?”

OK, nauka jest ważna. Co jeszcze jest ważne?

Zapamiętaj, po ósme:

*Jaką naukę wyciągasz z problemu lub kryzysu,
z którym masz do czynienia? Traktuj każdy kryzys*

jako okazję do zdobycia cennych lekcji.

Musisz być proaktywny. Musisz być pilny. Musisz się ruszać.

Ale po co się ruszać?

Aby utrzymać integralność firmy - w czasach zmian. Aby walczyć z dezintegracją, którą przynosi zmiana.

Co zatem powinieneś robić jako rodzic lub dyrektor, kiedy przyjdzie Ci przewodzić w czasach kryzysu? Czy potrafisz utrzymać jedność swojej firmy? Czy potrafisz powstrzymać ludzi przed wzajemnym atakowaniem?

W silnej firmie ludzie łączą się. W Ameryce mówi się na to „chronieniem swoich pleców”: odwracamy się do siebie plecami i walczymy z wrogiem. Jednak aby tak postępować, musisz ufać, że członkowie Twojej organizacji nie wbiją Ci noża w plecy.

W źle zarządzanej firmie lub społeczeństwie, które opisałem wcześniej jako „słaby organizm”, ludzie sobie nie ufają. Gdy wróg atakuje, łatwiej jest atakować siebie nawzajem niż wroga. Polowanie na czarownice jest w pełni sił. Ale kiedy atakujemy siebie nawzajem, to co się wtedy dzieje? Wróg ma lepszą okazję zabić nas wszystkich. Dlatego w czasach kryzysu, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, zaufanie jest na wagę złota. Integracja ma wiele wymiarów.

Wiele lat temu miałem klienta, który stracił wszystkie swoje aktywa podczas kryzysu na rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych w latach 90.

Był bogatym człowiekiem, którego finalnie sytuacja zmusiła do pożyczania pieniędzy od córki, żeby kupić jedzenie. Sprawiał jednak wrażenie, że z nim jest wszystko dobrze. Nie spodziewałbyś się tego po osobie, która straciła wszystko. Był optymistyczny.

„Mojżeszu”, zapytałem go, „jak udaje Ci się utrzymywać pogodę ducha, gdy straciłeś wszystko?”

„Nie straciłem wszystkiego” - powiedział. Nie straciłem moich prawdziwych aktywów: zdrowia, rodziny i przyjaciół. Skoro je mam, odzyskam pieniądze. ”

I udało mu się. Wiele lat później spotkałem go, a on ponownie był bogatym człowiekiem. W kryzysie ludzie tracą więcej niż pieniądze. Tracą zdrowie. Ich rodziny mogą się rozpaść, a nawet stracić przyjaciół.

Zatem w sytuacji kryzysowej Twoim pierwszym priorytetem jest Twoje zdrowie. Ból odczuwany przez stres może sprawić, że będziesz podatny na poważne choroby. Przede wszystkim **zadbaj o siebie**. Pomyśl o instrukcjach, które dostajesz w samolocie, o tym, co robić w nagłych wypadkach. Nawet, gdy jesteś z dzieckiem - jak brzmi instrukcja? Najpierw załóż maskę tlenową na swoją twarz; dopiero potem zajmij się innymi. Jeśli sam się rozpadasz, to jak będziesz mógł zająć się innymi? Więc najpierw zadbaj o siebie.

Jak się nie rozpaść w czasach kryzysu? Jednym ze sposobów, który polecam, jest medytacja. Zwolnij. Nie panikuj. Po prostu medytuj przez kilka minut dziennie. (Upewnij się, że robisz to we właściwy

sposób).

Następnie utrzymuj jedność rodziny. Dawaj nadzieję. Wykaż się przywództwem w życiu osobistym. Nie biegaj przestraszony, rozprzestrzeniając swoją histerię na tych, którzy polegają na Tobie.

Po trzecie, zadzwoń do znajomych. Sprawdź, czy nie znajdują się w gorszej sytuacji niż Ty. Pomóż im, jeśli możesz i poproś o pomoc, jeśli mogą ją Ci ją zaoferować.

Kiedy zadbasz o integralność siebie, swojej rodziny i przyjaciół, skup się na utrzymaniu integralności swojej firmy. Odnieś się do obaw swoich pracowników. Bądź szczery. Pamiętaj, że w czasach kryzysu zaufanie jest najważniejsze. Teraz jest czas, gdy zaufanie zostanie poddane próbie. Nie oblej tego sprawdzianu. Bądź uczciwy, prawdomówny i odpowiedzialny. Nie ukrywaj sytuacji. Nie zaprzeczaj prawdzie. Nie uciekaj w świat fałszywych obietnic. Ludzie wiedzą kiedy unikasz prawdy. Czują wewnętrznie, czy jesteś wobec nich szczery.

Utrzymanie firmy w jedności nie wystarczy. Zadzwoń do swoich klientów. Zapytaj ich, czy możesz im pomóc. Znowu, bądź prawdomówny. Bez żadnych gier. Bez fałszywych obietnic. Jeśli możesz im pomóc, zrób to. Ponownie, tak się dzieje, gdy zaufanie jest wystawione na próbę. To wtedy możesz wzmocnić zaufanie swoich klientów do Ciebie. W czasach kryzysu zaufanie ugruntowuje się na całe życie.

Pamiętaj, że jeśli Twoi klienci zbankrutują z powodu kryzysu, zbankrutujesz razem z nimi. Co zrobisz bez swoich klientów?

“Co cię nie zabije, to cię wzmocni.”

INTEGRUJ W KAŻDYM wymiarze życia osobistego i zawodowego: w sobie, swojej rodzinie, firmie i klientach.

Im bardziej się zintegrujesz, tym silniejszy wyjdiesz z kryzysu. Patrząc wstecz, kryzys może okazać się najlepszą rzeczą, jaka mogła Ci się przytrafić. Wzmocnił Twoją rodzinę; uczynił Cię silniejszym, bardziej stanowczym, lepiej zdyscyplinowanym; zbudował i wzmocnił Twoje relacje z klientami i interesariuszami; do tego wzmocnił Twoje relacje z pracownikami i współpracownikami. Działaj. Kryzys to Twój czas, aby pokazać swoje prawdziwe oblicze jako lider.

Zła reakcja na kryzys polega na automatycznym przypisaniu przyczyny problemu czynnikom, na które nie masz wpływu. To jest łatwe wyjście. Jest to jeden ze sposobów, aby nie zajmować się problemem, ponieważ co niby mógłbyś zrobić? Nie możesz rozwiązać problemu, nad którym nie masz kontroli. Ale to jest jak uderzenie w drzewo podczas prowadzenia samochodu i wyjaśnianie firmie ubezpieczeniowej: „Jechałem sobie, gdy nagle wyskoczyło przede mną drzewo.”

Zapamiętaj, po dziewiąte:

W sytuacji kryzysowej zamiast atakować się nawzajem lub obwiniać siły zewnętrzne, których nie można kontrolować, wejrzyj w siebie lub w swoją firmę i skoncentruj się na tym, jak zapobiec rozpadowi organizacji.

Mądrzejszym, bez wątpienia bardziej przekonującym podejściem jest to, aby nie szukać przyczyny problemu na zewnątrz, a zamiast tego wejrzeć w siebie. *Ponieważ tam jest rozwiązanie.* Potrzeba dużo więcej wyrafinowania i odwagi, aby zmierzyć się z samym sobą i zadać sobie pytanie, "Co jest ze *mną* nie tak?", zamiast pytać, co jest ze światem. Nie możesz kontrolować tego, co na zewnątrz, ale *możesz* kontrolować wewnątrz. To *jest* możliwe, aby pracować nad wnętrzem firmy i skutecznie ją kontrolować.

Kroki, jakie należy podjąć w czasie kryzysu

KTO PRZETRWA KRYZYS? Ci, którzy potrafią utrzymać jedność. Więc kiedy pojawia się kryzys, musisz zwiększyć wysiłki, aby ją utrzymać.

Ale jest jeden haczyk. Integracja firmy wymaga czasu. Później opiszemy, co tak naprawdę oznacza „zintegrowanie firmy”, ale zakładam, że już intuicyjnie zdajesz sobie sprawę, że synchronizacja

i wyrównywanie wszystkich podsystemów, czymkolwiek one są, nie jest zadaniem krótkoterminowym. Niebezpieczeństwo polega na tym, że gdy jako menedżer pracujesz nad długoterminowym rozwiązaniem, firma w międzyczasie może zbankrutować.

Co zatem musisz zrobić? Musisz jednocześnie „walczyć” na wielu frontach. Z jednej strony powinieneś poradzić sobie z pilnymi przejawami kryzysu, którym zwykle jest brak gotówki; z drugiej strony radzić sobie z rozwiązaniem długoterminowym, jakim jest integracja systemowa.

Łatwiej powiedzieć niż zrobić, prawda?

Według badań Ernst and Young podczas kryzysu w 2009 r., firmy reagowały tak, jak można było się spodziewać: zwalniają ludzi (redukuja etaty) i ograniczają reklamę, badania i rozwój, szkolenia i konsultacje. Jest to zarówno dobre, jak i złe rozwiązanie. To zależy. Jeśli firmy robią *wyłącznie* to, jest to błąd. Ale jeśli to robią, a jednocześnie zajmują się integracją, to wówczas jest to właściwe rozwiązanie.

Jeśli zwalniają dobrych ludzi tylko po to, aby liczby dobrze wyglądały, to jest to tak złe jak karmienie psa, zaczynając od jego własnego ogona, aż ten w końcu zniknie.

Pozwól, że doprecyzuję. Po pierwsze, musimy spojrzeć prawdzie w oczy: w czasach kryzysu gotówka jest najważniejsza. Kropka. Tak więc oszczędzanie gotówki i obniżanie kosztów jest dobre. Niektóre firmy

opierają swoje decyzje o informacje dostarczane im przez księgowość. Nie zapominajmy jednak, że wystawiona faktura nie oznacza pieniędzy w banku. Z punktu widzenia rachunkowości wszystko może wyglądać dobrze, nawet gdy płynność finansowa jest zaburzona. Moją sugestią, zarówno w życiu osobistym, jak i w firmie, jest to, aby zawsze planować w oparciu o rzeczywiście posiadaną gotówkę. Pierwszym krokiem jest wykonanie prognoz płynności finansowej. Powiedziałbym nawet, że w bliskiej perspektywie czasu zysk nie jest tak ważny jak gotówka, ponieważ gotówka jest jak krew: jeśli się wykrwawisz, umrzesz.

Zawsze zalecam firmom w kryzysie wykonanie trzynastotygodniowej prognozy płynności finansowej - zarówno wpływającej, jak i wypływającej z organizacji. Trzynaście tygodni: trzy miesiące plus jeden tydzień. Pod koniec każdego tygodnia ponownie zrób prognozę, korzystając z najnowszych informacji, przygotuj swoje prognozy na następne dwanaście tygodni i dodaj kolejny tydzień, aby zawsze patrzeć na trzynaście tygodni naprzód w oparciu o informacje nie starsze niż z zeszłego tygodnia.

W 2009 byłem w Meksyku, gdzie współpracowałem z bardzo dużą firmą z branży nieruchomości. Popełniali typowy błąd w czasach kryzysu: spędzali ogromną ilość czasu próbując zabezpieczyć nowe pożyczki z banku. Po analizie okazało się, że dla nich koszt kapitału był bardzo wysoki. Już teraz większość ich wydatków stanowiły wydatki finansowe, koszty obsługi pożyczek,

które już zaciągnęli. Wzięcie kolejnego kredytu byłoby najgorszą rzeczą, którą mogliby zrobić. Nie potrzebowali wydawać *więcej* pieniędzy na kredyt hipoteczny i płacenie wyższych odsetek. I tak nie było na nie ich stać.

Kiedy zdajesz sobie sprawę, że jesteś bankrutem? Kiedy nie możesz uzyskać pożyczki na spłatę odsetek od poprzednich kredytów, wtedy schodzisz ze sceny. Aby uniknąć tego bardzo prawdopodobnego scenariusza, zasugerowałem tej firmie, aby zamiast zaciągania kolejnego kredytu, sprzedawała inwentarz. Dlaczego? Aby zwiększyć płynność finansową. Nawet jeśli musisz sprzedawać po kosztach i nawet jeśli tracisz pieniądze, to o ile pokrywasz koszty zmienne, masz wpływ na koszty stałe. Nie jest to rozwiązanie na dłuższy okres, ale pozwoli Ci uzyskać trochę czasu.

Zachowaj swoje mocne strony

FIRMA ZAJMUJĄCA SIĘ NIERUCHOMOŚCIAMI była bliska popełnienia kolejnego błędu: zamierzali zwalniać pracowników.

Bądź bardzo ostrożny w kwestii zwalniania ludzi. Nie zrozum mnie źle: Zdecydowanie powinienes nieustannie przeczesywać swoją organizację i znajdować nieproduktywnych pracowników, którzy nie zarabiają na swoje pensje. Znajdź ich i pozbądź się ich. Ale powinienes był to zrobić dawno temu. Dlaczego utrzymałeś taki balast? Dlaczego utrzymywałeś ludzi,

ktorzy nie byli produktywni? Dlaczego musiał pojawić się kryzys, abyś zaczął robić porządek? Być może problem leży po *Twojej* stronie, ponieważ nie zawsze trzymasz rękę na pulsie organizacji. Czy Twoja firma musi znaleźć się w kryzysie, abyś wreszcie zwrócił na nią uwagę?

Jednak nie zwalniam dobrych ludzi tylko po to, aby obcinać koszty. Swoją drogą, takie rozwiązanie poleca wielu tradycyjnych konsultantów. Widzą, że masz za dużo wydatków. Stawiają Cię na wadze i mówią: „Masz 20 kilogramów nadwagi; Musisz to zredukować”. Potem odcinają Ci jedną nogę. Teraz liczby wyglądają bardzo dobrze, ale nie masz już nogi. Nie mówię o sytuacji, w której firma jest bliska bankructwa. W takich okolicznościach masz gangrenę i nogę *należy* odciąć. Ale nie odcinaj zdrowej nogi, aby uzyskać optymalną wagę podczas ważenia.

Co robi niedźwiedź, gdy nadchodzi zima? Czy zjada jedną nogę, aby zmniejszyć zapotrzebowanie na kalorie, czy też spowalnia metabolizm, przechodząc w stan hibernacji? Co robisz w życiu osobistym, w czasach kryzysu finansowego? Czy wyrzucasz jedno z dzieci na bruk, aby pozostałe mogły jeść?

To, co powinienes zrobić, to spalać tłuszcz, a nie mięśnie. Jeśli poświęcisz dobrych ludzi, siłę swojej organizacji, tylko po to, żeby liczby wyglądały dobrze, to oszukasz sam siebie. Ile będzie Cię kosztowało ponowne zatrudnienie i przeszkolenie dobrych ludzi później, gdy kryzys się skończy i będziesz ich

potrzebować? Nic nie trwa wiecznie. Zachowaj swoje aktywa, aby w momencie poprawy koniunktury znowu dodać gazu i przyspieszyć.

Kiedyś zapytałem Ferdynanda Porsche (syna założyciela firmy): „Ferdynandzie, gdybyś miał dwie możliwości - stracić wszystkich swoich ludzi lub stracić cały park maszynowy - co byś wybrał?” Jak myślisz, jaka była jego odpowiedź? „Park maszynowy!”

Dlaczego? Co łatwiej wymienić, maszyny czy ludzi? Maszyny! Kupujesz je, programowanie zajmuje trochę czasu, aż w końcu zaczynają działać. Spróbuj ponownie zatrudnić ludzi, znowu ich wyszkolić, rozwinąć relacje i odtworzyć kulturę... Jak długo *to* zajmie?

Uwaga: Najtrudniejszą rzeczą w firmie jest budowanie kultury wzajemnego zaufania i szacunku. Właśnie tę kulturę najłatwiej stracić, a jest ona niezbędna, jeśli chcemy odwrócić się plecami do siebie i razem walczyć z wrogiem. Budowa i wzmocnienie takiej kultury wymaga czasu. Czasami znalezienie dobrych ludzi zajmuje lata - chodzi o takich, którzy wiedzą, jak się konstruktywnie nie zgadzać, potrafiących wyrazić odmienne zdanie, nie rozpoczynając przy tym konfliktów. A czy łatwo jest zatrudniać? Z dziesięciu kandydatów może uda Ci się znaleźć trzech dobrych ludzi - ale najpierw musisz ich znaleźć, potem musisz ich wyszkolić, musisz ich rozwijać, a następnie pielęgnować klimat konstruktywnych relacji. A potem miałbyś ich zwolnić?

To jak odcięcie nogi po latach inwestowania w budowanie mięśni.

Niektórzy menedżerowie mówili mi: „Rozumiem to, ale jeśli *nie* zwolnię ludzi, to zbyt wiele będzie mnie to kosztować”.

Być może prawdą jest, że nie możesz sobie pozwolić na koszty pracy podczas kryzysu. Ale czy zwalnianie jest jedyną alternatywą?

Założmy, że Twoja firma jest zależna od nakładu pracy, a nie od kapitału. Praca stanowi znaczną część Twoich kosztów. Więc, jeśli Twoi ludzie są utalentowani i produktywni, a Twoja firma odczuwa jedynie spadek popytu, zaleciłbym, aby zamiast zwalniania ludzi, wszyscy pracowali krócej. Podobnie jak niedźwiedź zimą, Twoja firma powinna hibernować się. Cała organizacja powinna dzielić ból związany z pracą i zarabianiem mniej. To dotyczy również kierownictwa najwyższego szczebla. Dzięki współdzieleniu zadań wszyscy cierpią, ale tylko w niewielkim stopniu, a Ty zachowujesz swoje zasoby ludzkie. W końcu to właśnie robisz ze swoimi maszynami, gdy nie masz wystarczająco dużo pracy: nie wyrzucasz ich na ulicę, tylko z tego powodu, że nie masz dość pracy. Część maszyn pozostawia się bezczynnie.

Nie podążaj za amerykańskim systemem wartości; postępuj zgodnie z japońskim systemem. Kiedy firmy mają kłopoty w Japonii, prezes w pierwszej kolejności obniża pensję sobie. Kiedy firma wpada w poważne kłopoty, jest też pierwszym, który ustępuje ze

stanowiska. W Japonii reakcja na kryzys nie polega na zwalnianiu pracowników, ponieważ wierzą, że nie ma złych żołnierzy, tylko są źli generałowie. Niestety, amerykański system polega na tym, aby zwolnić pracowników i pozwolić złemu menedżerowi zostać, a nawet uzyskać premię.

Co powinieneś zrobić z ludźmi w sytuacji, gdy po zmniejszeniu ich etatów, aby zaoszczędzić gotówkę, wciąż nie ma dla nich wystarczająco dużo pracy?

Nadszedł czas na innowacyjne myślenie. Wcześniej, kiedy popyt był wysoki, Twoja firma prawdopodobnie nie miała czasu na twórcze myślenie o ulepszeniu swoich produktów lub usług, ani o dodawaniu do nich wartości. Nie było czasu na to, aby naprawić rzeczy, które się rozpadały. Teraz, gdy następuje spowolnienie i ludzie mają dużo wolnego czasu, możesz im zlecać zadania, które wprowadzą innowacje w firmie. Z kryzysu wyłoni się bardziej zintegrowana, zaangażowana i bardziej innowacyjna firma niż kiedykolwiek wcześniej.

W krótkiej lub średniej perspektywie czasu oszczędzaj gotówkę. Staraj się przewidzieć płynność finansową na trzynaście tygodni naprzód. Obniż swoje koszty - gdy jesteś już zmuszony zwalniać, to zwolnij nieproduktywnych i zachowaj dobrych pracowników. Jeśli chcesz dodatkowo obniżyć koszty, przejdź do podziału zadań i pracy w niepełnym wymiarze godzin. Przejdź w tryb hibernacji i chroń swoje zasoby ludzkie. Zachowaj i pielęgnuj kulturę wzajemnego zaufania

i szacunku. Nie naruszaj swoich wartości, które były trudne do rozwinięcia i czasochłonne do wzmocnienia.

Zapamiętaj, po dziesiąte:

W czasach kryzysu dwie najważniejsze kwestie to skupienie się na płynności finansowej i zachowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu i szacunku oraz zasobach ludzkich, które są dla Ciebie cenne.

Jeśli jednak zwalniasz ludzi, upewnij się, że nie dzieje się to w sposób, który niszczy kulturę, którą starasz się zachować.

To są środki krótkoterminowe. A co z długoterminową integracją? Dezintegracja jest źródłem wszelkiego zła, pamiętasz?

Synchronizowanie czterech podsystemów

WAŻNE jest, aby zawsze mieć pewność, że integracja nie zawiedzie w Twojej organizacji. Jeśli pojawi się zmiana, a integracja będzie niewystarczająca, rozpadnie się - tak jak w przypadku skorzystania z sauny i tarzania się w śniegu po wyjściu z niej, co skutkowałoby zapaleniem płuc. Co mam na myśli przez integrację? Czy powinieneś zadzwonić do pracowników i powiedzieć „kocham Was!”?

Każda firma, każda organizacja musi wyrównać cztery podsystemy. Ci z was, którzy znają moje książki,

rozpoznają cztery podsystemy jako (P), (A), (E) i (I), ale tutaj odniosę się do podsystemów bez ich kodowania, na wypadek, gdyby czytelnicy nie byli zaznajomieni z moimi książkami.

Podsystemy, które muszą być przez cały czas zintegrowane, to:

1. Podsystem teleologiczny (*telos* po grecku oznacza cel): to twoja hierarchia celów i to, co je tworzy - wizja, wartości, misja i strategia.
2. Struktura odpowiedzialności: kto jest za co odpowiedzialny, aby misja organizacji mogła zostać osiągnięta.
3. Struktura władzy, mocy i wpływu (które nazywam *authorance*) w podejmowaniu decyzji prowadzących do zmiany.
4. System wzmacniania, który wzmacnia zachowanie, dzięki czemu zachowanie będzie przewidywalne.

Wszystkie cztery podsystemy muszą zostać mniej więcej zsynchronizowane ze zmieniającym się środowiskiem i ze sobą w miarę upływu czasu.

Pamiętaj, że powiedziałem, że nie powinny być dokładnie zsynchronizowane, tylko „mniej więcej”. Kiedy będą *idealnie* zsynchronizowane, to z czasem będziesz miał duże kłopoty. Wkrótce wytłumaczę, dlaczego.

Potwierdź swoją misję

PO PIERWSZE, jakie są twoje wartości? Napisz konstytucję, która mówi, co będziesz robić, czego nie będziesz robić, w co wierzysz. Jaka jest Twoja misja w świetle Twojej wizji i wartości? Pamiętaj, aby powiedzieć wszystkim, których chcesz zatrudnić: „To jest nasz system wartości, to jest to, na co stawia firma, to właśnie staramy się robić. Jeśli nie podzielasz tych wartości, nie pracuj dla nas.”

Zrestrukturyzuj obowiązki

CO JEST DRUGIE po wizji i wartościach? Twoja misja musi być zintegrowana ze strukturą odpowiedzialności i obowiązków. „Struktura odpowiedzialności” jest zwykle tym, co mamy na myśli, gdy mówimy o strukturze. Jest to typowa hierarchia organizacji, która określa, kto jest odpowiedzialny za co i przed kim odpowiada.

Poprawna struktura odpowiedzialności jest nieodzowna. Aby realizować misję i strategię, struktura odpowiedzialności musi być odpowiednio zorganizowana: jeśli chcesz latać, lepiej, żebyś miał samolot. Zbyt wiele osób popełnia błąd, który polega na tym, że wynajmują pilota, aby ten patrząc przez peryskop, sprawił, by okręt podwodny zaczął latać.

Tak, masz pilota, ale to jest okręt podwodny; on nie może latać. Innymi słowy, organizacja powinna mieć strukturę odpowiadającą misji. Czy jesteś samolotem odrzutowym, transportowym, a może okrętem podwodnym? Czym jesteś? *Forma musi być zgodna z funkcją.*

To brzmi tak prosto i trywialnie, prawda? Wcale tak nie jest. Dość często firma musi się zmieniać, dlatego zatrudnia doradcę do planowania strategicznego. Ale konsultantowi powiedziano: „Nie dotykaj struktury; po prostu daj mi strategię”. Tak naprawdę nawet prezes firmy nie chce jej ruszać, z powodu konsekwencji i wewnętrznego zamieszania, jakie może to wywołać (jest to politycznie niebezpieczne).

Ale nawet jeśli doskonale rozdzielisz obowiązki, to nie wystarczy. Struktura odpowiedzialności ma wpływ lub powinna mieć wpływ na sposób przyznawania władzy. Odpowiedzialność bez odpowiedniej władzy to recepta na apatię lub wysokie ciśnienie krwi.

Authorance: Władza, moc i wpływ

KIEDY POWIESZ komuś: „Pokaż mi swoją strukturę organizacyjną”, zwykle taka osoba pokaże Ci wykres z polami i liniami. Pamiętaj proszę, że ta tabela przedstawia jedynie różne podziały odpowiedzialności i obowiązków. Schemat organizacji nie mówi, kto ma władzę - kim naprawdę są decydenci. Mówi tylko

o obowiązkach ludzi i komu podlegają. Dlatego teraz omówimy trzeci podsystem - strukturę *authorance* (władza, moc i wpływ - *authority, power & influence*). Musisz zwracać uwagę na strukturę władzy i na to, jak podważa ją siła i wpływ. Kto podejmuje lub powinien podejmować decyzje i o czym? Być może warunki, które przewidujesz w przyszłości, wymagają od firmy większej decentralizacji; a może właśnie większej centralizacji. Być może pracownicy firmy, próbując chronić swoje interesy, podejmują decyzje, które wpływają na linię operacyjną, co niekorzystnie wpływa na całą organizację.

Najpierw omówmy władzę. Określam ją jako prawo do powiedzenia „tak” i „nie” decyzjom obejmującym zmiany. Zwykle ludzie mówią, że władza to prawo do powiedzenia „tak” *lub* „nie”. To twierdzenie jest niepoprawne. Musi to być „tak” *i* „nie”.

Dlaczego?

Ponieważ jeśli powiesz „lub”, może to oznaczać, że dana osoba może powiedzieć „tak” w przypadku decyzji obejmujących zmianę, ale nie może powiedzieć „nie”. Jednak jest to rzadkie. O wiele bardziej powszechna jest sytuacja odwrotna, w której osoba może powiedzieć „nie”, ale nie może powiedzieć „tak”.

Dlaczego tak się dzieje?

Kiedy firma była mała i młoda, prawo (władza) do powiedzenia „tak” i „nie” przysługiwała jednej osobie: Założycielowi/Właścicielowi. Kiedy chciałeś się

dowiedzieć, czy możesz zrobić coś innego, pytałeś „Tego Jedyne” i otrzymywałeś odpowiedź.

W miarę jak firma rosła, założyciel, a może jego lub jej następca, nie był w stanie już podejmować każdej decyzji indywidualnie, więc niektóre z nich były delegowane: Delegował jednak tylko prawo do powiedzenia „nie”, a prawo do powiedzenia „tak” zostawił wyłącznie sobie. Jaki był tego skutek? Władza do zatwierdzania zmian migrowała nieustannie w górę w hierarchii organizacyjnej, podczas gdy organizacja rozwijała wiele warstw, mających prawo tylko powiedzieć „nie”. Rezultat: biurokracja. Organizacja wprowadzała zmiany coraz wolniej.

Im „żywsze” środowisko i otoczenie firmy i im szybciej się ono zmieniało, tym szybciej organizacja miała problemy i ostatecznie umierała.

Władza powinna polegać na tym, że dana osoba ma prawo powiedzieć „tak” i „nie”. Jeśli nie możesz powiedzieć „tak”, nie masz prawa powiedzieć „nie”. Musisz przekazać problem i jego rozwiązanie do miejsca, w którym można powiedzieć zarówno „tak”, jak i „nie”.

Jak sterować łodzią wyścigową?

JEDNAK nie tylko władza wpływa na to, czy można zarządzać zmianami w firmie. Trzeba także zarządzać strukturą mocy, która często nie pokrywa się ze

strukturą władzy, i strukturą wpływu, która może mieć własną hierarchię.

Innymi słowy, musisz zwracać uwagę na wszystkie źródła energii, które napędzają organizację.

Pozwól, że przytoczę pewną analogię. Organizacja jest jak motorówka. Nie wystarczy siedzieć na pokładzie, patrzeć na mapę, planować strategicznie i zdecydować, że musimy zmienić kierunek. Jeśli nie zmienimy także względnej mocy silników, łódź będzie płynęła w tym samym kierunku. Kiedyś widziałem kreskówkę, która dobrze ilustruje ten przykład. To była łódź Wikingów. Z jednej strony przy wiosłach siedzieli bardzo muskularni i wielcy mężczyźni. Wioślarze po drugiej stronie byli chudzi i wygłodniali. A kapitan mówił do siebie: „Zastanawiam się, dlaczego kręcimy się w kółko”.

Jeśli chcesz zmienić kierunek, musisz zmienić odpowiedzialność, a następnie struktury władzy, mocy i wpływu w firmie.

Oto przykład z mojego doświadczenia doradczego: Doradzałem bardzo dużej firmie z branży elektroniki wojskowej. W wyniku zakończenia zimnej wojny, budżety wojskowe zmniejszały się, wpływając na wielkość rynku. Firma musiała wejść do branży elektroniki użytkowej. Mieli całą potrzebną wiedzę, mimo to nie mogli dokonać zmiany.

Zatrudnili nowego absolwenta MBA i mianowano go Project Managerem elektroniki użytkowej. Ten biedak

badał rynek i przygotowywał papiery, przygotowywał kolejne raporty, składał raporty... Nic nie działo.

Dlaczego?

Spójrzmy na strukturę odpowiedzialności organizacji: zarówno sprzedaż, jak i inżynieria podlegały elektronice wojskowej, podobnie jak finanse, zasoby ludzkie, a nawet produkcja. (Nie było to dziwne, ponieważ wcześniej firma zajmowała się elektroniką wojskową). Zatrudnili tylko jedną osobę, która będzie całym "działem elektroniki użytkowej". Podlegał on prezesowi, ale mu nikt nie podlegał, nawet sekretarka. Wszyscy inni podlegali elektronice wojskowej.

Jakie szanse miał Project Manager elektroniki użytkowej? Nie miał żadnych szans. Był jak wrzód na tyłku słonia: tylko irytował. Podczas spotkań wszyscy zachwalali elektronikę użytkową i zgadzali się, że firma musi zacząć się nią zajmować, ale poza spotkaniami każdy menedżer chronił swoje terytorium. Nie wydarzyło się nic szczególnego. Kierownik projektu elektroniki użytkowej sporządzał raporty, wyjaśniając swoje piękne wykresy i tabele, i miał absolutną rację. Wszyscy inni oglądali jego show, jednak nic się nie zmieniło.

Musisz zmienić strukturę firmy (odpowiedzialności, władzy, mocy i wpływu), zawsze gdy zmienia się Twoja misja lub strategia. Jeśli tego nie zrobisz, organizacja będzie nadal podążać tą samą ścieżką, co w przeszłości.

Zapamiętaj, po jedenaste:

Ilekoć zachodzą zmiany, aby zachować integrację, konieczna jest ponowna synchronizacja misji i strategii, struktury obowiązków, struktury władzy i systemu wzmocnienia/wynagradzania. Ponieważ zmiany są ciągłe, za każdym razem, gdy zakończysz ten proces, musisz zacząć od nowa.

Pomogłem tej firmie, zmieniając strukturę tak, aby istniały dwa główne działy - jeden obsługujący rynek elektroniki wojskowej i drugi, obsługujący rynek elektroniki użytkowej. Pośrodku znajdował się dział inżynierii i wszystkie pozostałe działy; one nie podlegały już menedżerowi rynku elektroniki wojskowej. Zarówno elektronika wojskowa, jak i elektronika użytkowa miały wydzielony budżet i korzystając z tych samych zasobów, musiały „kupić” usługi inżynieryjne itp. Skoro oba działy miały pieniądze do wydania, komu służył dział inżynierii? Oba działom. Musiał, ponieważ od teraz miał dwóch klientów, a nie jednego.

Czy widzisz, jak zmieniła się struktura *authorance*? Oczywiście, kierownik elektroniki wojskowej nie przepadał za mną; nawoływał dyrektorów do tego, by mnie zwolnili. Nic dziwnego. Jednak jeśli chcesz zmienić kierunek, musisz zmienić strukturę odpowiedzialności, władzy, mocy i wpływu. Ludzie mają politykę w swojej naturze i zwykle dbają

o swoje interesy. Dopóki tego nie zmienisz, nie zmienisz ich zachowania.

Oto przykład z organizacji rządowej. W Los Angeles doradzałem największej na świecie organizacji zajmującej się ochroną dzieci: 3500 pracowników socjalnych, pomagającym dzieciom wykorzystywanym seksualnie, emocjonalnie i/lub fizycznie. Na szczycie hierarchii tej organizacji był Główny Administrator. Podlegał mu dział operacyjny - wszystkie biura, w tym wszyscy pracownicy socjalni, którzy zajmowali się dziećmi. Głównemu Administratorowi podlegał również dział planowania i księgowości, dział ds. relacji z rządem, personel administracyjny...

Kto w pierwszej kolejności otrzymał pieniądze? *Personel administracyjny, który zebrał fundusze z przydziałów rządowych i dotacji.* O kogo najpierw zadbali? Oczywiście o siebie. Ile pieniędzy trafiło więc do pracowników socjalnych w dziale operacyjnym? Tylko tyle, ile zostało.

Z moją pomocą zmienili strukturę władzy. Wszystkie pieniądze trafiły najpierw do działu operacyjnego, a następnie TEN dział „kupował” usługi personelu administracyjnego z centrali. Kupując tylko te usługi, których potrzebował dział operacyjny, biurokracja skurczyła się o połowę.

Oto kolejny przykład niedostosowania wizji, wartości i misji do struktury odpowiedzialności i *authorance*. Pracowałem z pewną firmą deweloperską. Ponad dwadzieścia lat zajęło im wypracowanie

wizerunku firmy, która ceni sobie jakość. Sprzedawali domy i mieszkania osobom z wyższych warstw społeczno-ekonomicznych swojego miasta.

Firma szybko się rozwijała, niestety jakość zaczęła spadać. Jak można podejrzewać, zaczęto oskarżać dział kontroli jakości o niekompetencję, chociaż ich menedżerowie przyznali, że mieli w zespole kilku najlepszych ekspertów w kraju w dziedzinie kontroli jakości.

Ważność struktury

JAK PEWNIE ZAKŁADASZ, najpierw przyjrzałem się strukturze tej firmy. Jeśli ledwo chodzisz, pytanie o stan umysłu nie jest pierwszą rzeczą, jaką należy zrobić. Pierwszym krokiem jest spojrzenie na nogę, być może zrobienie prześwietlenia, aby sprawdzić, czy coś w strukturze nogi się złamało lub rozpadło. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie nie przypisują wystarczającego znaczenia strukturze. Jeśli struktura jest kiepska, to nawet gdy zainwestujesz miliony w szkolenie ludzi, nie odniesiesz sukcesu. To jest jak trenowanie kulawych koni do wyścigów.

Dowiedziałem się, że w ww. firmie deweloperskiej, aby zaoszczędzić pieniądze, tj. aby działać wydajniej, na pracowników kontroli jakości nałożono obowiązek monitorowania kosztów i czasu projektów

budowlanych, a także ustalono, aby pracownicy budowlani podlegali działowi kontroli jakości.

Od tego moment pracownicy kontroli jakości mieli konflikt interesów. Koncentrując się na oszczędnościach i szybszej realizacji projektów, być może będą musieli poświęcić jakość. Jeśli jednak postawią na jakość i będą wymagać, aby była wyższa, może to kosztować więcej i mogą wystąpić opóźnienia.

Jakość jest trudna do zmierzenia. Odchylenia w harmonogramie kosztów i czasu są łatwiejsze do śledzenia. Więc zgadnij, co zrobili przełożeni? Skoncentrowali się na kosztach i czasie, w wyniku czego ucierpiała jakość. A ponieważ podlegali im pracownicy budowlani i kontrola nad projektami, wszelkie problemy z jakością pozostały „niezauważone”, dopóki klienci nie zaczęli narzekać.

Ile czasu zajmuje wypracowanie reputacji? Lata. Jak długo trwa jej niszczenie? Minuty.

Nic dziwnego, że Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) wymaga, aby działy kontroli jakości podlegały bezpośrednio Prezesowi organizacji. To właśnie zasugerowałem. Zaleciłem również, aby osoby nadzorujące jakość były zwolnione z nadzorowania kosztów i czasu. Tak, w wyniku tej decyzji trzeba było zatrudnić więcej osób, ale ile kosztowałaby firmę utrata reputacji? Ile kosztowałoby ponowne jej zbudowanie? I nawet gdyby odbudowali swoją reputację, nigdy nie byłiby tacy sami. Smakowałoby to jak odgrzany obiad.

Jak już mówiłem, zmiana struktury podziału odpowiedzialności jest konieczna, ale niewystarczająca. Za każdym razem, gdy następuje zmiana, musisz dostosować nie tylko swoją strategię, misję i kierunek, co doprowadzi Cię do zmiany odpowiedzialności i podziału obowiązków w firmie; musisz także zmienić strukturę władzy. Tak właśnie zrobiła ta firma od elektroniki wojskowej. Najpierw zmieniła strukturę odpowiedzialności, a następnie strukturę władzy. Obaj menedżerowie odpowiedzialni za swój rynek mieli wydzielony budżet - innymi słowy, władzę pozwalającą na zakup usług działu inżynierii. Inżynieria została następnie zmuszona do reagowania na potrzeby obu menedżerów w celu uzyskania pieniędzy.

To samo zrobiono z pracownikami socjalnymi: pieniądze zostały najpierw przekazane działowi operacyjnemu, a oni kupowali usługi pracowników administracyjnych - zamiast dawać administracji pieniądze i pozwalać im decydować, ile pieniędzy ma otrzymać dział operacyjny. Odwróciliśmy strukturę władzy.

Hierarchia przepływu informacji

TO NADAL nie wystarczy. W ramach ujednolicenia struktury odpowiedzialności i władzy należy zmienić system informacyjny: kto, kiedy i jakie informacje otrzymuje. Dopóki nie posiadasz informacji, nie możesz

wykonywać swoich obowiązków, a Twoja władza jest fikcyjna. Sposób organizacji przepływu informacji pozwala określić i zweryfikować, gdzie leży władza. Ponadto informacja sama w sobie jest źródłem mocy; kiedy ludzie nie ujawniają informacji, faktycznie sprawują władzę, choć robią to nielegalnie. Dlatego system informacyjny musi być jak najbardziej przejrzysty, aby zminimalizować nadużycia władzy.

Wzmocnienia wewnętrzne i zewnętrzne

CZWARTY PODSYSTEM, który musisz wyrównać z pierwszymi trzema, to system wzmocnień. Gdy stanie się jasne, jaka jest misja i strategia, a w firmie wprowadzono prawidłowy podział obowiązków i odpowiednią strukturę *authorance*, organizacja powinna przeprojektować swój system, aby wzmacniać pożądane zachowania.

Jak to się osiąga? Czy wiesz, która część ludzkiego ciała jest najbardziej wrażliwa? Nie ta, o której teraz myślisz. Chodzi o kieszeń. Dotknij kieszeni jakiejś osoby, a ona od razu zrozumie, co chcesz przez to powiedzieć. Dotykasz kieszeni, a ona mówi: „Ach, o to ci chodzi!”

Ale nie na długo: podczas ponad pięćdziesięciu lat doradzania, odkryłem że pieniądze motywują ludzi tylko przez około dwa tygodnie. Jeśli dasz komuś podwyżkę, będzie czuł się dobrze przez około dwa

tygodnie, jednak później zacznijmy myśleć: „Co ostatnio zrobiła dla mnie firma?” Ludzie bardzo szybko przyzwyczajają się do podwyżki pensji. Jest takie serbskie powiedzenie - „Svako чудо za tri dana”, które można przetłumaczyć jako „Każdy cud jest dobry przez trzy dni”. Po trzech dniach - „Co teraz? Co teraz mi dasz?”

Co więcej, ekonomiści odkryli, że satysfakcjonujący nie jest faktyczny wzrost dochodów, ale *tempo* ich *wzrostu*. Załóżmy więc, że w pięcioletnim kontrakcie o pracę, masz zagwarantowany 5-procentowy wzrost wynagrodzenia rocznie, co jest faktyczną podwyżką, a zatem nie będzie uważane za nagrodę. Przez pięć lat będziesz postrzegał swoją pracę jako niedostatecznie opłacaną. To, na czym Ci zależy to zwiększone *tempo wzrostu*: jeśli w tym roku dostaniesz 5 procent, to w przyszłym roku lepiej, aby wynagrodzenie wzrosło więcej niż 5 procent, inaczej nie będzie to satysfakcjonujące. Nawet wtedy będzie to postrzegane jako satysfakcjonujące tylko przez około dwa tygodnie.

W słynnym artykule w Harvard Business Review z 1968 r. Frederick Herzberg jeszcze silniej podkreślił ograniczenia pieniądza jako motywatora. Dowodził, że pieniądze nie są czynnikiem motywującym; kiedy je dostajesz, uznajesz, że na nie zarobiłeś. Ale jeśli nie dostajesz tyle, na ile uważasz, że zasłużyłeś, to zaczynają Cię *demotywowować*.

Dla kogoś, kto dostaje za mało, jest to demotywujące, a dla kogoś, kto jest odpowiednio wynagradzany, nie jest to motywacja; jest to coś, czego taka osoba oczekuje.

Z tego powodu nie podoba mi się słowo „nagrody” i myślę, że „wynagrodzenie” jest jeszcze gorsze. Co próbujemy zrobić z „nagrodami”? Staramy się wywołać lub *wzmocnić* pewne zachowanie. Jeśli „nagroda” nie wzmacnia skutecznie danego zachowania, to znaczy, że wyrzucamy swoje pieniądze w błoto.

Wzmocnienia zewnętrzne

OMÓWMY teraz elementy systemu wzmocnień. Istnieją dwa rodzaje wzmocnień: zewnętrzne i wewnętrzne.

Zewnętrzne wzmocnienia mają następujące cechy: Samo wykonanie pracy nie zapewnia żadnej szczególnej nagrody czy satysfakcji; a wartość nagrody zależy od zewnętrznej weryfikacji.

Istnieją dwa rodzaje nagród zewnętrznych: finansowe (wyrażone w pieniądzu) i niefinansowe.

Finansowe: sama praca nie zapewnia osobistej satysfakcji; Twoje poczucie wartości pracy jest bezpośrednio powiązane z tym, ile pieniędzy otrzymujesz i ile można za nie kupić. Równie dobrze możesz nie wykonywać pracy i nadal czuć się spełnionym - o ile otrzymujesz wynagrodzenie o obiektywnej wartości. Załóżmy, że masz pensję w wysokości 100 000 USD rocznie, ale gospodarka

Twojego kraju przechodzi ogromną inflację, podobnie jak w przedwojennych Niemczech lub w Serbii. Jeśli za 100 000 USD z trudem kupisz filiżankę kawy, to taka kwota jest bezużyteczna jako wzmocnienie pożądanego zachowania.

Niefinansowe: Ten rodzaj wzmocnienia ma niektóre z tych samych cech, co wzmocnienie finansowe - wzmocnienie nie wynika z wykonania zadania; jego postrzegana wartość zależy od zewnętrznej walidacji, jednak w tym przypadku walidacją jest status zamiast pieniędzy. Na przykład tytułowanie siebie: „Jestem Wiceprezesem”. Możesz mieć strasznie nudną, powtarzalną, nieistotną pracę, która z jakiegoś powodu ma wzniosły tytuł. Praca, którą wykonujesz, nie jest satysfakcjonująca; Twoje zachowanie jest wzmacniane przez to, że ludziom imponuje Twój tytuł.

Istnieje wiele innych symboli statusu: to, gdzie możesz zaparkować samochód; jak daleko znajduje się Twoje biuro od biura prezesa; czy masz własną sekretarkę. Te symbole mają niewielkie znaczenie lub nawet nie mają go wcale, jednak istotna jest ich widoczność; ważne jest to, że wszyscy wiedzą, że je masz. Jeśli mianuję Cię wiceprezesem, ale nikt o tym nie będzie wiedział, to będzie to bezwartościowe. To będzie miało jakąkolwiek wartość tylko wtedy, gdy wszyscy będą wiedzieli, że jesteś wiceprezesem. Wzmocnienia zewnętrzne wymagają zewnętrznej weryfikacji ich wartości.

Wewnętrzne wzmocnienia

WEWNĘTRZNE WZMOCNIENIA są pełnym przeciwieństwem zewnętrznych. Wykonanie zadania - samo zadanie - zapewnia wzmocnienie i satysfakcję, a zewnętrzna weryfikacja nie jest konieczna. Oznacza to, że *musisz* podjąć się zadania, aby otrzymać nagrodę; jeśli nie wykonasz zadania, nie ma nagrody.

Istnieją cztery rodzaje wewnętrznych wzmocnień: wewnętrzna nagroda związana z zadaniem, wewnętrzna nagroda związana z poczuciem władzy nad kimś, wewnętrzne wzmocnienie z przynależności i poczucie misji.

Wewnętrzna nagroda związana z zadaniem: sama możliwość wykonania pracy jest nagrodą samą w sobie. Na przykład, ja kocham dawać wykłady i doradzać organizacjom. Mogę lecieć do klienta przez całą noc, a potem natychmiast iść do pracy bez odczucia zmęczenia. Po prostu to uwielbiam. Gdybym ktoś mnie poprosił o zajęcie się rachunkowością, aby zgadzały się liczby, to równie dobrze mógłby mnie zastrzelić. Zatem tego rodzaju wewnętrzne wzmocnienie zależy w dużej mierze od osobistych preferencji. Kiedy robisz to, co lubisz, jesteś inspirowany; zyskujesz energię zamiast ją tracić. Z drugiej strony, kiedy robisz coś, czego nienawidzisz, czujesz się wyczerpany. Samo zadanie jest więc motywacją: uwielbiam to, co robię, i aby mnie wynagrodzić, pozwól mi to zrobić.

Wewnętrzna nagroda poczucia władzy: kiedy stosujesz swoją władzę wobec innych ludzi, czujesz się nagradzany. Innymi słowy, nawet jeśli nie podoba ci się to zadanie, fakt że możesz to zrobić i kontrolować zaangażowanych ludzi, jest źródłem wzmocnienia. To sprawia, że czujesz się silny.

Wewnętrzne wzmocnienie wypływające z przynależności: Za każdym razem, gdy ludzie łączą się ze sobą, nawiązują przyjaźnie i bliskie relacje, czują się tym nagradzani. To wzmacnia ich zachowanie.

Poczucie misji: Najważniejsze jest czwarte wewnętrzne wzmocnienie, którego nie rozpoznałem przez długi czas. Wiele lat temu podczas wojny w Wietnamie doradzałem premierowi Peru. Prowadziłem wykład na temat nagród, a ktoś z publiczności zapytał: „Doktorze Adizes, czy Wietnamczycy walczą z Amerykanami, ponieważ otrzymują bardzo dobre wynagrodzenie [np. zewnętrzne nagrody finansowe]? Czy są najemnikami?

Odpowiedziałem - „Nie.”

„Czy walczą dlatego, że tak bardzo lubią paradować w Święto 1 Maja, poranieni, niektórzy bez nóg, nosząc jednak wiele odznaczeń za zasługi [tj. zewnętrzne nagrody niefinansowe]?

„Nie sądzę.” - odparłem.

„Czy walczą, ponieważ uwielbiają walczyć [nagroda związana z wykonywaniem zadania]? Lubią walczyć i umierać?

Ponownie odparłem "Nie sędzę."

Czy walczą, bo lubią bić Amerykanów, tylko po to, by udowodnić, że Amerykanie są słabi [nagroda poczucia władzy nad kimś]?

"Nie sędzę."

„Czy walczą, bo lubią walczyć ramię w ramię, a radość z koleżeństwa sprawia, że walczą w zwarciu? [wewnętrzne wzmocnienie wpływające z przynależności]?

"Nie, to nie to."

"A więc, dlaczego walczą?"

Odpowiedziałem "O!" „Ze względu na swoją misję! Mają cel w życiu: zjednoczyć Wietnam ”.

To czwarte wewnętrzne wzmocnienie: realizacja misji, w którą wierzy się z całego serca.

Przyjrzyjmy się teraz niektórym przykładom, aby lepiej zrozumieć te nagrody.

Jak nazywają się ludzie, którzy nie otrzymują pensji lub zarabiają bardzo mało; nie otrzymują podwyżki od dłuższego czasu; nie cieszą się uznaniem; podejmują się strasznych zadań w strasznych warunkach - w dżungli, nękani przez komary, malarię, wszelkiego rodzaju inne choroby, gdzie miejscowa ludność faktycznie próbuje ich zabić? Jak nazywają się ci ludzie? *Misjonarze*. Robią to z powodu swojej misji. Ludzie są gotowi iść na wojnę, a nawet umrzeć za swoją misję. Wtedy nic się nie liczy poza misją.

Zatem posiadanie, czynienie postępów i realizacja misji są najpotężniejszymi i najbardziej

satysfakcjonującymi nagrodami. Ludzie mogą zarabiać niewiele lub wcale, pracować w strasznych warunkach, przez pewien czas przezwyciężyć poczucie bezsilności, przezwyciężyć odrzucenie, przezwyciężyć agresję i wszystko kontynuować. Jak im się to udaje? Ponieważ mają misję.

Kto natomiast zarabia niewiele lub wcale, mieszka w wynajmowanym pokoju i nie może sobie pozwolić na dobre jedzenie? Nie ma władzy ani uznania (choć marzy o przyszłej sławie). Jeśli zapytasz, jaka jest jej/jego misja, nie mają najmniejszego pojęcia. Ale kochają to, co robią. Kim oni są? Są to Artyści: malarze, tancerze, muzycy. Czują wewnętrzną potrzebę, aby robić to, co robią, nawet gdy nie otrzymają za to pieniędzy ani uznania.

Następna grupa jest szczególnie interesująca: kto nie otrzymuje podwyżki przez długi czas, nie cieszy się uznaniem, czyje zadanie jest nieprzyjemne, powtarzalne i nudne? Nie mają żadnej misji lub niezbyt się z nią identyfikują, a może nawet nie znają takiego pojęcia. Jednak mimo to, mają dużą władzę nad ludźmi. Władza jest ich jedyną nagrodą. Kim są te osoby? To są biurokraci. Ich jedyną nagrodą jest sprawowanie władzy nad ludźmi, którzy przychodzą do nich, ponieważ potrzebują ich pomocy: „Wróć jutro”. „Nie masz odpowiedniego formularza”. „Stoisz w złej kolejce”. „Wróć z tym za tydzień.” „Stań tam”. „Czekaj.” „Twoja dokumentacja jest niekompletna”. Mogą sprawić, że będziesz chodzić tam i z powrotem

przez cały dzień. To, że mogą zmusić Cię do zrobienia tego, co ci każą, jest ich nagrodą. Ten typ osoby może być także strażnikiem w więzieniu: wynagrodzenie nie jest czynnikiem motywującym, taka osoba nie cieszy się uznaniem. Ich jedyną nagrodą jest kontrola więźniów, to pozwala czuć się lepszym od nich.

Następny typ: jego misja jest niejasna, a jego moc jest co najmniej ograniczona. Zadanie może być interesujące, ale nie jest to powód, dla którego ta osoba pracuje. Płaca jest ograniczona lub nie rośnie. Jedyną korzyścią jest nagroda niefinansowa, status. Kto to jest? Tani polityk.

A kim są ludzie, którzy tak naprawdę nie mają misji, pensji, statusu poza własną grupą, którzy mają poczucie władzy, choć jest ona niezgodna z prawem, a których zadanie samo w sobie nie daje satysfakcji? Ich poczucie nagrody - co wzmacnia ich zachowanie - to przywiązanie, przynależność do siebie nawzajem. Kim oni są? To są gangsterzy.

Jeszcze jedna grupa osób: nie znają swojej misji, nie mają mocy i muszą unikać nawet pozorów władania. Powtarzają jedno zadanie w kółko, przez cały dzień, każdego dnia. Nie cieszą się żadnym uznaniem: Jeśli zaliczasz się do tej grupy, jesteś nikim. Dostajesz pensję i to wszystko. Kim są takie osoby? To robotnicy! Tak, robotnicy, większość ludzi na tej planecie.

Czy powinniśmy się dziwić, że pracownicy strajkują, że sabotują maszyny w fabrykach? Kiedy to robią, czują, że w tym momencie mają jakąkolwiek moc

i tak, jakby rzeczywiście mieli misję, choćby tylko na czas strajku.

Wartość zaangażowania i inspirowania

POMYŚL O TYM: Ogólnie rzecz biorąc, misja jest bardziej satysfakcjonująca niż wynagrodzenie. Wynagrodzenie motywuje tylko przez dwa tygodnie; misja znacznie dłużej. Czy ludzie w Twojej firmie mają misję, która jest czymś więcej niż tylko pustymi słowami, które zostały ułożone, aby dobrze brzmiały?

Prawdziwą misję, aby zrobić coś prawdziwego dla kogoś innego? Ponadto, czy potrafisz sprawić, by Twoi ludzie poczuli się władni i zainspirowani? Czy możesz zarządzać przez dzielenie odpowiedzialności i obowiązków?

Czy pracownicy Twojej firmy mają szansę, aby rozmawiać? Czy istnieje forum, na którym można poruszyć kwestię skarg i komunikacji? Czy mają kogoś, z kim mogą porozmawiać o swoich problemach, kogoś, kto może pomóc w ich rozwiązaniu?

Zapamiętaj, po dwunaste:

Nagrody wewnętrzne to najlepszy system wzmacniania. Im więcej nagród wewnętrznych, tym względnie mniejsza potrzeba wykorzystywania nagród zewnętrznych.

Stwarzaj możliwości i inspiruj swoich ludzi/pracowników. Są czymś więcej niż tylko rękami do pracy; oni są też mózgami. Daj im poczucie misji i uznania, okazję do bycia wysłuchanymi, a oddadzą ci swoje życie. Kiedy ludzie wiedzą, dokąd zmierzają i mogą wpływać na podejmowane decyzje, i dodatkowo kochają to, co robią, pieniądze stają się znacznie mniej ważne. Z drugiej strony, jeśli nie mają pojęcia, dokąd i dlaczego firma podąża w danym kierunku; jeśli nie mają władzy i nie otrzymują uznania; jeśli zadanie jest nudne i powtarzalne; a jedyne, co otrzymują w zamian, to wynagrodzenie z dodatkowymi benefitami (które są zwykle uważane za część wynagrodzenia), będziesz musiał im dużo płacić, a bez względu na to ile otrzymają, nadal nie wystarczy. Zawsze będą narzekać i prosić o więcej.

Warren Schmid, mój kolega z dawnych lat na UCLA, miał ciekawą przypowieść.

Jak wszyscy wiemy, golfiści są miłośnikami swojego sportu. To są naprawdę oddani grze. Jak można wywołać u nich taką frustrację, żeby w końcu znienawidzili ten sport?

Po pierwsze, nie pozwalasz im decydować, do którego klubu golfowego uczęszczać. Nie mają nic do powiedzenia na ten temat: „Dział inżynierii zbadał Twoje potrzeby i od teraz powinieneś chodzić do tego klubu”.

Następnie gracze mają zasłonięte dziury. Tylko menedżer ma możliwość wskazania kierunku. Gracz

uderza piłkę we wcześniej wytyczonym kierunku, ale gdy tylko piłka wystartuje, kurtyna opada i gracz nie ma pojęcia, co się stało z piłką. Jeśli piłka wyląduje we właściwym miejscu, gracz nic o tym nie wie. Jeśli wyląduje daleko od dołka, otrzymuje reprimendę, a może nawet zostaje wyrzucony z pola golfowego i nie może już tam grać.

Czy chciałbyś w ten sposób grać w golfa? Nie wiesz, jakie są cele. Nie wiesz, jak Ci idzie i jakie wyniki uzyskujesz. Nie masz również wpływu na to, jak to zrobić. Nie byłoby dziwne, gdyby ten golfista uderzył piłkę bezpośrednio w głowę trenera stojącego przy kurtynie. Przynajmniej wtedy dostałby jakieś informacje zwrotne.

Zastanów się, czy właśnie tak nie zarządzamy w firmach?

Co mogło pójść nie tak?

ABY BYĆ SILNYM, tymi czterema podsystemami należy się zająć - najlepiej proaktywnie, aby uniknąć rozpadu. Podsystemy bardzo szybko tracą równowagę. Organizacja jest jak bardzo wrażliwy samochód: jej części szybko tracą swoje prawidłowe dopasowanie, i wtedy coś przestaje działać tak, jak powinno.

Co dokładnie mogło pójść nie tak? Na przykład podsystem wzmocnienia i nagród. Załóżmy, że Twój sąsiad otrzymał podwyżkę wynagrodzenia, podczas gdy Ty od dawna jej nie miałeś. Lub inflacja wzrasta bardzo

szybko i czujesz, że wynagrodzenie, które otrzymujesz, nie nadąża za nią. Tak na marginesie, chcę, żebyś coś wiedział: *Nikt* nie uważa, że jest dostatecznie wynagradzany finansowo - nawet jeśli zarabia miliony rocznie lub dziennie. Znamy tego powód: podwyżka działa tylko przez dwa tygodnie; to, co jest postrzegane jako satysfakcjonujące, to tempo wzrostu, a nie bezwzględna liczba, a z definicji tempo wzrostu nie może być nieskończone.

Co jeszcze może pójść nie tak? Środowisko zmieniło się, przez co Twoja misja i strategia stają się coraz mniej aktualne. Albo struktura odpowiedzialności, ustalona kiedyś w przeszłości, nie spełnia już odpowiednio wymagań misji i strategii przyszłości. Lub władza może być zbyt scentralizowana, aby dostatecznie szybko reagować na lokalne sytuacje.

Wszystkie te nieciągłości występują, ponieważ zmieniła się sytuacja zewnętrzna. To, co mamy z przeszłości, nie pokrywa się z tym, co mamy w teraźniejszości ani z tym, co będziemy mieć w przyszłości. Wreszcie, system wzmocnienia może wzmocniać niewłaściwe zachowania i karać za właściwe: Na przykład organizacja wciąż nagradza indywidualne osiągnięcia, podczas gdy w nowej strukturze jest potrzeba pracy zespołowej. W takim przypadku podsystem wzmocniania odzwierciedla potrzeby przeszłości zamiast teraźniejszości i przyszłości.

Wszystkie te podsystemy ulegają wpływom zmian i nieustannie rekonfigurują się. Struktury władzy i odpowiedzialności nie są stałe; zawsze się poruszają. Być może Twój współpracownik zostaje zastąpiony przez kogoś, kto ma wyraźnie większą moc niż jego poprzednik; samo to może wystarczyć, abyś poczuł, że masz mniejszą moc, ponieważ teraz musisz się z nim zmagać.

I nie zapominaj, że odpowiedzialność zmienia się wraz ze zmianami rynku. Ona - wraz z Twoją strategią i taktyką - nie może zostać niezmienną. Właśnie dlatego ludzie w żadnej organizacji nie mogą być szczęśliwi przez cały czas, a nawet na bardzo długo. Gdyby te cztery podsystemy były stałe i równe - gdyby wszystko było idealne zbyt długo - oznaczałoby to, że nic się nie zmieniało. Wiesz, co to znaczy: Jesteś martwy.

W organizacjach, które są żywe, ludzie są co jakiś czas niezadowoleni. Jeśli żyją, zmieniają się, a zmianie zawsze towarzyszy stres. Istnieje pewien kwestionariusz, wykorzystywany przez psychologów, przyznaje się w nim pewną liczbę punktów stresu dla różnych wydarzeń: utrata pracy, tyle punktów; rozwód, tyle punktów; śmierć w najbliższej rodzinie, tyle punktów; wyjeżdżając na wakacje, tyle punktów. Jaki jest wspólny mianownik? Zmiana. Im bardziej zwinna jest firma, tym bardziej się zmienia i tym bardziej stresują się ludzie. Można to minimalizować, gdy: cztery podsystemy zostaną ponownie wyrównane;

ludzie wierzą, że organizacja zostanie ponownie dostosowana; istnieje nadzieja, że niedola związana z brakiem możliwości odpowiedniego wypełniania obowiązków przez pracowników lub z niewystarczającego wzmocnienia, zostaną rozwiązane.

Zapamiętaj, po trzynaste:

Jeśli wszyscy w Twojej organizacji są zadowoleni przez zbyt długi czas, organizacja może nie być wystarczająco dynamiczna; może nie radzić sobie ze zmianami. Jedynym innym wyjaśnieniem jest to, że już robisz właściwą rzecz: ciągle wyrównujesz i ponownie dopasowujesz do siebie podsystemy.

W "martwych" firmach ludzie są szczęśliwi. W biurokracji zawsze znajduję wielu zadowolonych ludzi. Ponieważ nic nowego się nie dzieje. Myślę, że prawdopodobnie w Rosji w czasach komunizmu było więcej szczęśliwych ludzi niż w obecnym systemie kapitalistycznym, ponieważ w czasach komunizmu nie działało się nic nowego; wszystko było zamrożone. Poza maską, którą przybrali przed światem, pokazując - Sputnika, czy bombę atomową - ich technologia była zamrożona. Ich parki przemysłowe były całkowicie przestarzałe. Ich sztuka została zamrożona. Byli biedni. Ale wyglądali na zadowolonych, dopóki nie mieli potrzeby zabrania głosu. Co musisz zrobić Ty, jako lider? Musisz być dobrym mechanikiem, stale

ulepszającym swoją organizację. To wymagająca praca. Przebuduj schemat organizacyjny, ponownie określ władzę, stwórz nowe nagrody, jeszcze raz przemyśl strategię, zacznij od nowa. Jeśli tego nie zrobisz, podsystemy na zawsze stracą równowagę i wymkną się spod kontroli, a wtedy ludzie zaczynają tracić nadzieję i mówią: „Nic tu nie działa”. Jeśli masz jakiekolwiek doświadczenie w zarządzaniu czymkolwiek, to na pewno wiesz, co się dzieje, gdy ludzie tracą nadzieję i stają się apatyczni.

Powinniśmy byli to przewidzieć

DOBRYM PRZYKŁADEM rozpadu podsystemów jest kryzys finansowy lat 2007-2009, który wiele osób przewidywało. Jednak chociaż ludzie widzieli, że nadchodzi, nikt nie wiedział, kto jest odpowiedzialny za to, aby spróbować mu zaradzić. Nikt nie wiedział, kto ma władzę do wprowadzania licznych zmian, niezbędnych do uniknięcia kryzysu. Wiele osób czerpało korzyści z bycia na fali krótkoterminowego zysku, podczas gdy nie było jasne, kto (jeśli ktokolwiek), zostanie nagrodzony za interwencję, aby zapobiec kryzysowi.

Skąd wiem, że te problemy były do przewidzenia? W 1982 roku doradzałem Bank of America. W tym czasie był to jeden z największych banków na świecie, z aktywami o wartości 120 miliardów dolarów. Jednak

był też bardzo zbiurokratyzowany. Tracił udział w rynku i radził sobie coraz gorzej. Musieli zmienić kierunek i zaprosili mnie, abym im pomógł.

Spędziłem u nich trzy lata, doradzając im. Ściśle współpracowałem z jednym z dyrektorów najwyższego szczebla. Pewnego wieczoru przy drinku podzielił się on ze mną czymś, co naprawdę mnie zaskoczyło. Powiedział: „Ichak, nie wiemy już, co się dzieje. Mając te wszystkie pochodne środków pieniężnych, ekwiwalenty pieniężne oraz wszystkie nowe instrumenty finansowe, tracimy kontrolę. Coraz mniej wiemy, co się dzieje.”

Kiedyś w samolocie spotkałem Mike'a Milkena, „króla” śmieciowych obligacji, który w latach 80. poszedł do więzienia za oszustwo związane z papierami wartościowymi. Zapytałem go: „Mike, kiedy dowiedziałeś się, że pójdziesz do więzienia?”

Odpowiedział - „Długo przed tym, gdy mnie oskarżyli.”

„Jak to?”

„Ponieważ emitowałem tak wiele obligacji śmieciowych, wiedziałem, że rząd jest tym zaniepokojony. Nie wiedzieli, jak poradzić sobie z tym nowym zjawiskiem. To było coś nowego, a jeśli dotąd nie było takiego precedensu, nie byli w stanie przewidzieć, do czego doprowadzi taka sytuacja. Obawiali się, że jeśli ludzie na masową skalę nie będą spłacać obligacji śmieciowych, to wówczas wywrą efekt domina na gospodarkę. Więc musieli mnie jakoś

powstrzymać i szukali pretekstu. W końcu go znaleźli, wtedy wiedziałem już, co mnie czeka.”

Uniknęliśmy potencjalnej katastrofy związanej z emisją obligacji śmieciowych, ale ogromne zmiany w strukturach rynku kapitałowego wciąż ewoluowały. Korzenie obecnego kryzysu finansowego, podobnie jak w latach 80., wiążą się z szeregiem bezprecedensowych zjawisk w historii usług finansowych. Powiedziałbym nawet, że rzeczywistość gospodarcza wyprzedziła teorię ekonomii. Teoria ekonomiczna nic nie mówiła na ten temat lub mówiła bardzo niewiele. Nikt nie patrzył na całość, ponieważ przynajmniej część z tych rzeczy nigdy wcześniej się nie wydarzyła. Więc katastrofa musiała w końcu mieć miejsce. Ale jak powiedziałem wcześniej, ci, którzy wiedzą, co robić w sytuacji kryzysowej, wyjdą z niej jako zwycięzcy. A ci, którzy nie wiedzą, zginą na pustyni.

Społeczeństwo o rybich łuskach

ŚWIAT, w którym żyjemy, nie tylko zmienia się coraz szybciej, ale także staje się bardziej intensywny. Z „atomistycznych” (oddzielnych) społeczeństw, w których kiedyś żyliśmy, przechodzimy do społeczeństw „o rybich łuskach”. Co to znaczy? Kiedy spojrzysz na rybie łuski, zobaczysz, że się pokrywają. Wszystko zaczyna się nakładać. I to dzieje się wszędzie. Właśnie dlatego intensywność jest tak duża:

problemy gospodarcze to także problemy polityczne, problemy polityczne to także problemy społeczne. Zmiany technologiczne i problemy mają wpływ na społeczeństwa, ekonomię i politykę. Nic już nie jest osobne. Wszystko jest ze sobą powiązane.

Nie tak dawno temu istniały osobne wydziały biologii, chemii, matematyki, socjologii i antropologii. Dziś mamy biologię chemiczną i matematykę fizyczną oraz socjo-antropologię. Co się dzieje? Wszystko się zazębia i przenika.

Widać to również w obecnej modzie: nazywa się to „unisex”. Mężczyźni i kobiety mają taką samą fryzurę i noszą te same ubrania. A w polityce coraz więcej granic państwowych istnieje tylko na mapach. Nie istnieją w rzeczywistości. Dlaczego? Ponieważ powietrze nie rozpoznaje granic: mieszkam w Kalifornii, ale oddycham zanieczyszczeniami, które powstają w Chinach. Wiatr przenosi zanieczyszczenia z Chin aż do Kalifornii.

Woda też nie zna granic. Zanieczyszczając wodę w jednym miejscu, wpływamy na sytuację w innym. Nie można zatrzymać nadawania programów telewizyjnych za granicą. Radio również przekracza granice. Co zatem oznacza „granica”? Jakie znaczenie może mieć w nowej rzeczywistości, w której żyjemy? Gdzie są strażnicy, którzy hermetycznie chronią granicę?

Zapamiętaj, po czternaste:

Ponieważ nasz świat staje się coraz bardziej

*współzależny, potrzebujemy zintegrowanych
rozwiązań systemowych.*

Problem polega na tym, że chociaż w rzeczywistości żyjemy w globalnym społeczeństwie, nadal myślimy jak odizolowane byty. Nie wiemy, jak współpracować. Nawet ONZ to tylko kumulacja licznych interesów narodowych. Nikt tak naprawdę nie reprezentuje świata jako jednolitego bytu. Nikt nie martwi się o współzależność; wszyscy dbają tylko o siebie. Podczas gdy wszystko na naszej planecie jest ze sobą powiązane, nadal myślimy atomistycznie, a nasze globalne instytucje to odzwierciedlają. To będzie stawało się coraz większym problemem, manifestując się jako globalny kryzys. Ponieważ żyjemy w środowisku o rybich łuskach, kryzysy finansowe będą miały reperkusje polityczne i społeczne, które same w sobie będą kryzysami.

Można to także ująć w ten sposób, że nasze problemy stają się coraz bardziej systemowe. Problemy systemowe wymagają rozwiązań systemowych, dla których potrzebujemy liderów systemowych i wskazówek systemowych, aby pomóc tym liderom. Dlatego nie możesz rozwiązać kryzysu wyłącznie przez zwolnienie 20 procent swoich ludzi; to jak liposukcja. Musisz pracować ze wszystkimi podsystemami w swojej firmie. Jeśli jesteś premierem, musisz jednocześnie pracować nad wszystkimi elementami społeczeństwa -

gospodarczymi, technologicznymi i społecznymi. To jest trudne zadanie.

Dlatego widzę potrzebę zmiany paradygmatu w obszarze edukacji o zarządzaniu. Nie mamy wystarczającej edukacji systemowej. Ucząc, za bardzo skupiamy się na *funkcjonalnym* aspekcie zarządzania - za dużo finansów, ekonomii, rachunkowości, marketingu, zasobów ludzkich. Ale kto patrzy na całość? To jest prawdziwe i właściwe podejście do nauczania w obszarze zarządzania. Tego właśnie potrzebujemy.

Wartości i zachowanie zmieniają się

NA POCZĄTKU tej książki kryzys został określony jako główny punkt wyjścia, w którym należy dokonać wyboru. Słowo pochodzi z greckiego i oznacza: Teraz znajdujesz się w sytuacji, w której musisz dokonać ważnego wyboru. Nie czegoś mniej więcej podobnego, ale zupełnie innego.

Kryzys nie wymaga myślenia liniowego. Wymusza wynalezienie nowego systemu, a nie tylko majstrowanie przy obecnym. W mowie menedżerskiej nie jest to przypadek ciągłej poprawy. Jest to czas na rozwój nowych produktów, a może nawet na rozwój nowych technologii.

Myślę, że materializm i żądza posiadania coraz większej ilości pieniędzy działa przeciwko nam. Często

potrzebujemy nastawienia „trzep jak najwięcej kasy”, aby coś zbudować. Potrzebowaliśmy chciwości i materializmu ekonomicznego, aby zbudować kraj. To jest OK na początkowych etapach cyklu życia. Ale jeśli będziemy postępować tak jak obecnie Ameryka, system, który niegdyś zbudował ten kraj, teraz go zniszczy. Ten „Model biznesowy” działa teraz przeciwko nam: Zanieczyszczamy powietrze, zanieczyszczamy ziemię, zanieczyszczamy wodę, tworzymy niszczycielskie odpady. Smutne jest również to, że często nie potrafimy się cieszyć i dobrze bawić: Kiedy pracuję w kraju rozwijającym się, słyszę więcej śmiechu w ciągu jednego dnia niż przez cały rok w kraju rozwiniętym, gdzie ludzie nie mają czasu się śmiać. Wszyscy pracują, czas to pieniądz, musimy zarabiać więcej, więcej, więcej i więcej.

Ale więcej, więcej, więcej nie znaczy lepiej; czasem podnosisz standard życia, ale obniżasz jakość życia. Musimy więc zmienić nasze cele i kierunek. Naszym celem zawsze był wzrost gospodarczy i to właśnie mierzyliśmy. Wzrost gospodarczy stał się religią. Ktoś ostatnio zapytał mnie: „Jeśli zmienimy nasze wartości, czy wzrost gospodarczy zatrzyma się?” Powiedziałem: „Mam taką nadzieję”. Ponieważ więcej nie oznacza lepiej; więcej prowadzi do tego, że mamy coraz mniej. Widać to już w krajach rozwiniętych i rozwijających się: dwa samochody w rodzinie, trzy samochody w rodzinie - i co dzieje się na ulicach? Korki. Zanieczyszczenie powietrza. Standard życia podnosi się; jakość życia

spada.

Musimy zmienić cele naszych społeczeństw, z lepszego standardu życia na lepszą jakość życia. Aby zmierzyć jakość życia, możemy wykorzystać następujące wskaźniki społeczne: wskaźnik rozwodów, przestępczość, ciążę nastolatków, liczbę dzieci kończących szkołę średnią. Musimy oderwać wzrok od wzrostu gospodarczego i skupić się na celach społecznych.

Zapamiętaj, po piętnaste:

Czas, aby kraje rozwinięte zdały sobie sprawę, że w pewnym momencie jakość życia pogarsza się wraz ze wzrostem jego standardu.

Wzrost gospodarczy jest właściwy, a gotówka jest ważna, ale tylko do pewnego momentu. Jeśli już zbudowałeś kraj, czas powiedzieć: „Wystarczy.” Niektórzy mądrzy ludzie już powiedzieli: „Dosyć! Mam dom, mam samochód, mam wystarczająco dużo. Teraz chcę żyć. ” To samo dotyczy kraju. Teraz musimy żyć lepiej.

Podsumowanie

ZMIANA JEST NIEUNIKNIJONĄ, dopóki żyjemy. To twierdzenie zawsze było prawdziwe; Różnica polega na tym, że dziś zmiany zachodzą częściej i intensywniej, dlatego napotykamy coraz więcej problemów z rosnącą częstotliwością. Ponieważ jesteśmy w coraz większym stopniu współzależni, problem występujący w jednym miejscu, jest niemal natychmiast odczuwalny w drugim.

Ileokroć zachodzi zmiana, pojawiają się problemy spowodowane dezintegracją. Dezintegracja zachodzi, gdy podsystemy organizacji tracą swoje dopasowanie. Teoria ta dotyczy nie tylko firm, ale także osób, rodzin i narodów. Jednym z najgorszych aspektów naszego obecnego rozpadu jest to, że nasze wartości społeczne powoli reagują na postęp technologiczny, co pozostawiło nas bez moralnych ram do radzenia sobie z etycznymi problemami, które rodzi technologia.

Nieleczone problemy stają się kryzysami. Silne organizacje podejmują kroki, aby stać się silniejsze, niezależnie od tego, czy mają do czynienia z problemami czy kryzysami, podczas gdy słabe firmy dostaną paraliżu, zaczekają lub nie będą wiedziały, co robić. Albo podejmują tylko częściowe środki, co przypomina pacjenta, który bierze tylko część, a nie

całość przepisanego leku. Tego rodzaju zachowanie może prowadzić do śmierci.

Kryzys to katastrofa dla słabych, ale szansa dla silnych, ponieważ gdyby nie było zmian, przeciętni nadrobiliby zaległości. Tak więc, silne firmy z zadowoleniem przyjmują kryzys, który zwykle eliminuje konkurencję.

Co to znaczy być silniejszym? To znaczy być w stanie skutecznie radzić sobie ze zmianami, szybciej i lepiej niż konkurencja. W tym celu potrzebujesz integracji; integracja jest lekarstwem na dezintegrację, która jest produktem ubocznym zmian. Stale ustawiaj i wyrównuj cztery podsystemy. Nie wystarczy tego zrobić raz, a potem zwyczajnie powrócić do biznesu. To niekończące się zadanie.

Integracja powinna odbywać się na wielu poziomach: w Tobie, z rodziną i przyjaciółmi oraz z pracownikami i klientami.

Lepiej jest proaktywnie radzić sobie z kryzysem, przygotowując się do problemów typowych dla tego etapu. Jeśli jest już za późno, aby zrobić to proaktywnie, można to zrobić również reaktywnie. Zasadniczo musisz dostosować się do zmieniającego się środowiska, dopasowując cztery podsystemy organizacji: misję i strategię, odpowiedzialność, władzę i wzmocnienie, w tej kolejności. Jednocześnie musisz monitorować swoje krążenie krwi: swoją gotówkę.

Jednym ze sposobów, w jaki silna firma radzi sobie z kryzysem, jest chronienie swoich pleców.

Aby to zrobić, ludzie w organizacji muszą sobie ufać. Ale zaufania nie można zbudować w jednej chwili; trzeba nad tym pracować przez cały czas, bo inaczej zabraknie go, gdy będzie potrzebne.

W sytuacji kryzysowej kluczowe jest utrzymanie płynności finansowej i ochrona kapitału ludzkiego. Istnieje tendencja do zwalniania ludzi, aby obniżyć koszty. To nie jest najlepsza decyzja, ponieważ ludzie składają się na mięśnie i mózgi Twojej organizacji oraz są głównym składnikiem kultury organizacji. Kultura jest bardzo trudna do zbudowania i trudną ją utrzymać; w związku z tym, zwalnianie ludzi powinno być ostatnią deską ratunku. Jeśli stwierdzisz, że musisz obniżyć koszty pracy, obetnij godziny pracy ludzi, a nie ich etaty; w ten sposób będziesz zachowywał swoje aktywa, jednocześnie rozpraszając ból finansowy wśród wszystkich pracowników.

Jeśli zatrzymasz swoich ludzi, a oni mają dodatkowy czas, przydziel ich do ulepszania i przeprojektowywania produktów i strategii firmy. W końcu Twoja firma nagle ma czas na zastanowienie się, czego jej brakowało, kiedy była przytłoczona pracą w rozwijającej się gospodarce.

Spraw, aby kryzys stał się punktem zwrotnym dla Twojej firmy w celu wzmocnienia relacji i wprowadzania innowacji.

Ponieważ nasze środowisko staje się coraz bardziej współzależne (społeczeństwo o rybach łuskach), nasze problemy stają się coraz bardziej

systemowe i wymagają rozwiązań systemowych. Do rozwiązania takich problemów potrzebujemy liderów systemowych i konsultantów systemowych. Właśnie dlatego nasz system edukacji dotyczącej zarządzania musi zmienić nacisk z aspektu funkcjonalnego (finanse, ekonomia, marketing itp.) na spojrzenie całościowe, na system.

O INSTYTUCIE ADIZESA

Adizes Institute to międzynarodowa firma doradcza specjalizująca się od ponad 45 lat w zarządzaniu przyspieszoną zmianą, transformacją organizacyjną i profesjonalizacją zarówno firm prywatnych oraz rodzinnych (od firm z rankingu Global 100, po firmy średniej wielkości, start-upy), jak i rządów i korporacji. W przeciwieństwie do tradycyjnych firm doradczych ds. zarządzania, które wdrażają gotowe rozwiązania restrukturyzacyjne, konsultanci Adizes Institute dostarczają swoim klientom zaawansowane koncepcje, metody i narzędzia organizacyjno-zarządcze, dzięki którym właściciele firm, dyrektorzy generalni i ich zespoły mogą sami wypracowywać ich własne rozwiązania. Wieloletnie doświadczenia klientów Adizes Institute potwierdza, że rozwiązania opracowane przez nich przy współpracy z konsultantami Adizes Institute są skutecznie wdrażane w życie i prowadzą do poprawy funkcjonowania organizacji zwiększając wydajność i skuteczności zarządzania, poprzez:

- Budowanie systemu do zarządzania ciągłymi zmianami w firmie
- Tworzenie systemu do identyfikowania i rozwiązywania najtrudniejszych problemów operacyjnych
- Pomaganie organizacji określić jej misję, wizję, cel istnienia i strategiczne kierunki rozwoju
- Tworzenie optymalnej struktury organizacyjnej i systemu informacji zarządczej, w celu osiągnięcia wyznaczonej misji i celów
- Zmianę kultury organizacyjnej
- Zwiększenie zaangażowania pracowników
- Tworzenie wydajnego systemu motywacji i wynagradzania pracowników
- Holistyczne i systemowe rozwiązywanie najpilniejszych problemów organizacji, redukcję marnotrawionej wewnętrznej energii i znaczącą poprawę osiąganych wyników
- Dopasowanie struktury władzy, odpowiedzialności i nagród do misji organizacji

W 2019 Adizes Institute został uznany, przez HR Tech Outlook, za jedną z wiodących firm doradczych zajmujących się doradztwem w zakresie zarządzania zmianą!

Więcej informacji na stronie

Adizes Institute Polska:

www.adizes.pl e-mail: marcin@adizes.com

Adizes International Headquarters

1212 Mark Avenue, Carpinteria, California, 93013, USA

www.adizesbooks.com

DR ICHAK KALDERON ADIZES jest założycielem i prezesem Adizes Institute, międzynarodowej firmy specjalizującej się w zarządzaniu zmianami z siedzibą w Santa Barbara w Kalifornii, której Program Transformacji Organizacyjnej, dostarcza narzędzia firmom prywatnym, rodzinnym i korporacjom, rządów i bardzo złożonym organizacjom, mającym pomóc i zabezpieczyć osiągnięcie wyjątkowych wyników i zarządzanie przyspieszonymi zmianami bez destrukcyjnego konfliktu. Dr Adizes to międzynarodowy autor, który opublikował dwadzieścia sześć książek przetłumaczonych na łącznie trzydzieści trzy języki. Jako pedagog uczył zarządzania na uniwersytetach na całym świecie. Dr Adizes wyklada w czterech językach i wystąpił przed ponad dwustu pięćdziesięcioma tysiącami menedżerów wyższego szczebla w ponad pięćdziesięciu dwóch krajach. W uznaniu jego wkładu w teorię i praktykę zarządzania otrzymał dwadzieścia jeden doktoratów honoris causa i kilka nagród. Dr Adizes przeżył Holokaust. Jest żonaty, ma sześcioro dorosłych dzieci. Mieszka w Santa Barbara i uwielbia grać na akordeonie, medytować i ćwiczyć jogę.



“Świat polityki zagranicznej USA - a także społeczność międzynarodowa jako całość skorzystałyby na głębszym zrozumieniu spostrzeżeń i teorii Ichaka Adizesa.”

— Kenneth L. Adelman, były dyrektor U.S. Arms Control and Disarmament Agency oraz były zastępca ambasadora USA dla ONZ

“Metodologia dr Adizesa była jednym z czynników, ze względu na które zwiększyliśmy sprzedaż z 12 milionów dolarów do ponad 750 milionów dolarów bez zewnętrznego finansowania.”

—Stewart Resnick, Prezes, Roll International

“Adizes jest Darwinem w dziedzinie ewolucji korporacji”

—Monroe E. Price, dean, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University

www.adizes.pl
www.adizes.com
ZARZĄDZANIE/BIZNES

eISBN: 978-1-952587-00-9

ISBN: 978-1-952587-01-6

PUBLIKACJA ADIZES INSTITUTE