

## **С Новым Годом, или -как не превратиться в вареную лягушку?**

*«Каждое утро лев просыпается и понимает, что если он не будет бежать быстрее самой медленной газели, то останется голодным. Каждое утро газель просыпается и понимает, что если она не будет бежать быстрее самого быстрого льва, то погибнет. Неважно, лев вы или газель. Если солнце взошло, то вам лучше уже бежать»*  
Мудрость племени масаев.

### **Что есть?**

Экономика Латвии продолжает демонстрировать устойчивый рост. Мы свысока поглядываем на страны, которые развиваются медленнее. Наши чиновники и политики ездят по различным симпозиумам, где с высоких трибун делятся своим бесценным опытом с менее успешными европейскими и прочими коллегами. Такая благодать, естественно, открывает перед бизнесом фантастические возможности. Для многих лидирующих компаний наступил воистину золотой век – всё, к чему они «прикасаются», расцветает пышными цветами успеха. У меня создаётся впечатление, что ситуация на рынке, развиваясь по спирали (как ей и положено), вернулась к «золотым 90». Большинство лидирующих или занявших правильную стартовую позицию компаний развиваются стремительно, особенно не испытывая конкурентного давления – места хватает всем. Или почти всем достаточно здравомыслящим, чтобы не совершать ну очень уж дурацких ошибок. А у кого-то прибыль и это покрывает. Доходы активного сегмента растут, в общем – сплошные именины сердца и простор ранее измученным душам.

### **Что будет?**

Есть хорошая американская поговорка: «Любая вечеринка когда-нибудь заканчивается». Поскольку мы с уважением (даже на государственном уровне) относимся к Америке, то неплохо бы не забывать про эту жизнь выстраданную истину. Действительно, любой бурный рост рынка со временем замедляется, переходя сначала в просто рост, а потом и в стадию насыщения. И в этих гораздо менее радужных фазах рынка компании могут понадобиться те «инструменты» управления, которые позволят успешно выдержать более жёсткую конкурентную борьбу, накал которой будет усиливаться по мере замедления роста экономики и рынка. Возникает закономерный вопрос: в какое время компании стоит начинать обзаводиться этими самыми инструментами? Для того, чтобы это определить, можно рассмотреть две точки зрения: естественную и правильную. Естественная точка зрения может быть выражена подходом «Упрёмся-разберёмся». Будем решать проблемы по мере их поступления. Действительно, зачем портить себе праздник жизни? Пока всё идёт хорошо – не следует перенапрягать себя различными размышлениями, надо пожинать плоды успеха. Многие владельцы бизнеса так свои мысли не формулируют, но, анализируя их поступки, прекрасно

видно, что в глубине души они рассуждают именно так. А что такое поступок, как не результирующая размышлений и намерений?

Другой, прямо противоположный подход, который и является единственно правильным в бизнесе, предполагает следующее:

Неприятности целесообразнее предвидеть и заблаговременно профилировать соответствующими изменениями в системе корпоративного управления. С этим очень многие *в принципе* согласны. Ключевым в понимании такого «согласия» является слово *в принципе*. Это означает, что человек достаточно разумен, чтобы не спорить с рациональным утверждением, но в глубине души реально не готов что – либо делать. Почему? Возможно, рассчитывает на свою счастливую звезду, возможно – что его не затронут фундаментальные законы. Возможно, как Скарлет О, Хара, предпочитает подумать об этом завтра?

### Пример из практики

Всем известно, что на рынке труда ситуация, мягко говоря, не совсем благоприятная для работодателей. В своей повседневной работе с руководителями компаний мне постоянно задают вопрос: где взять людей? Или -что делать-от меня одновременно уходят ключевые специалисты по продаже, которые ведут работу с ключевыми для компании клиентами? В этой ситуации на самом деле руководителя должно интересовать два вопроса: не только, что делать с уже возникшей проблемой, но и что делать с тем, чтобы такая проблема не возникала в дальнейшем? Ведь возможности разрешения уже возникшей проблемы на самом деле достаточно ограничены. Но можно заметить интересную закономерность: у руководителя *нет времени* (он так говорит) заняться вопросами предупреждения проблемы, но в течении 2005 года он три раза обращался с просьбой помочь решить проблемы возникающие... Как говорить – год прошёл незаметно, а ничего для предупреждения проблемы не сделано. Мы то с вами, читатель, понимаем, что фраза *нет времени* на самом деле означает следующее: *проблема не настолько важна, чтобы инвестировать временные ресурсы в её решение*. Ведь **поступок** указывает именно на это, не правда ли? А ведь способы предотвратить кадровые проблемы есть, для этого в каждой компании можно разработать тот **комплекс мероприятий**, который снизит зависимость коимпании от превратностей рынка труда. Но в этой статье речь не о кадровых проблемах и рынке труда, а об управленческих подходах и мышлении руководителей.

### Что мешает правильно действовать?

Есть прекрасный рассказ о том, как следует варить лягушек (да простят меня защитники животных). Оказывается, лягушку нельзя бросать в кипяток. Резкий перепад температуры приведёт к двум последствиям: лягушка попытается выбраться и её мясо станет невкусным. Поэтому лягушку надо бросить в прохладную воду. В привычной и располагающей обстановке у лягушки будет прекрасное настроение, она будет радостно плавать и шевелить лапками. У неё не будет ни малейшего желания выбраться из такого приятного места. Потом следует

незаметно развести маленький огонь, чтобы температура поднималась постепенно. В тот момент, когда лягушка почувствует неладное, она уже будет слишком вялой от горячей воды, чтобы оказать серьезное сопротивление. Вам это ничего не напоминает?

Обратите внимание: когда хорошо, то не хочется ничего делать. Когда становится плохо – бывает, что уже поздно. К сожалению, в бизнесе и жизни не все события обратимы.

Про то, что «бытие определяет сознание», мы, благодаря Марксу, уже знаем. Про то, что сознание определяет бытие, нам психологи буквально все уши прожужжали. Теперь настало время объединить эти два наблюдения в одну схему: состояние ума (сознание) и качество жизни (бытие) взаимосвязаны. Они влияют друг на друга, причем как в положительном смысле, так и в отрицательном.

То, как мы думаем, влияет на то, как мы живем, а то, как и где мы живем, отражается на том, как мы думаем. Прописные истины, не правда ли? И чем же они смогут нам помочь? До тех пор, пока мы будем относиться к ним как к простой констатации факта - ничем.

Если изменения происходят в худшую сторону - доход потихоньку уменьшается, количество клиентов сокращается, отношения в коллективе ухудшаются, то рано или поздно они пересекают порог устойчивости и начинают вызывать аналогичные изменения в мышлении. Характер портится, воля к жизни пропадает, управление становится все более авторитарным, воцаряется пессимизм и страх, по принципу усиливающейся обратной связи человек (компания) начинает катиться по наклонной, пока не достигнет устойчивого состояния на более низком уровне (дохода, доли рынка, количества персонала, климата и характера взаимоотношений и т.п.). Аналогично и обратное – если что-то изменять в лучшую сторону, то рано или поздно начинаются улучшения в другой части системы и по принципу той же самой обратной связи процесс пойдет в сторону развития.

Но обычный человек, которому неплохо живется там, где он находится, просто так ничего менять не хочет.

Для того, чтобы осуществить изменение, надо инвестировать – потратить время, силы, деньги - только потом мы начнем получать отдачу. Зачем лишний раз суетиться, куда-то бежать, что-то тратить, когда и так все вроде бы хорошо?

Следовательно, чтобы у нас началось развитие, одной положительной обратной связи мало. Необходимо включить еще один фактор. Как это ни удивительно, но тот фактор, который необходим для развития, к материальной сфере практически никакого отношения не имеет – а имеет отношение скорее к сфере духовной. И фактор этот – воля. Именно **воля**, фактор малопонятный, труднообъяснимый, и еще более трудно вырабатываемый.

Что заставляет человека бороться с трудностями и стремиться к победе? Только воля. Сама по себе ни одна система развиваться не будет, если в нее не заложить некую «программу», направленную на развитие. А что такое программа, как не набор приказов, продиктованный волей? Два волшебных слова «я хочу» - это, наверное, главное, что двигает наш мир к лучшему. Но что я хочу? Развивать свой бизнес, понимая, что это единственный путь к успеху? Или поддерживать достигнутые положительные аспекты бытия?

Поэтому каждый руководитель может сам заставить себя вылезти из комфортной для себя сегодняшней ситуации и запустить необходимый механизм преобразований, а может ожидать «приказа» и начинать действовать после возникновения проблемы.

### **Заключение**

Время сбора урожая - лучший период для инвестиций в будущее благополучие. Есть ресурсы, нет угрозы. Парусные учения лучше проводить в ясную погоду, наводить порядок лучше до появления смуты, систему корпоративной мотивации лучше разрабатывать до кадрового кризиса, преобразование в отделе продаж лучше проводить до жёсткого конкурентного противостояния, развивать свои управленческие компетенции лучше в период благоденствия – позже может быть некогда. Помните о бегущих львах и незаметно сваренных беспечных лягушках. С Новым годом!

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман