**О болезнях роста…**

Светлана **Белова**

**Следующая остановка – по требованию**

В России успела прижиться американская поговорка: «дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору». До кризиса 98 года владельцы успели вкусить роста своих молодых компаний, да не простого, а во многих случаях экспоненциального. Можно было услышать твердые заявления: «Мы будем удваивать объем продаж ежегодно». На вопрос: «Как долго?» следовала некоторая задумчивость и ответ: «Ну ладно, тогда с 2000 года будем увеличивать в полтора раза» .

Снижение объема продаж даже в первой производной (т.е. в темпах роста) вызывало немедленные репрессии по отношению к менеджерам, которые должны были воплощать грандиозные планы. А ведь Железный Канцлер предупреждал: «Берегитесь строить воздушные замки, потому что, хотя эти постройки легче всех других возводятся, но тяжелее всего разрушаются».

Эйфория была грубо прервана кризисом, и большинство переметнулось на восточную позицию: «бесчисленные планы человека редко завершаются удачей, в них есть что-то общее с рыбьей икрой: из миллионов икринок лишь несколько десятков удачливы». Мы сделали перерыв в погоне за успехом и ждали, пока он снова не поплывет мимо.

**Все приходит для того, кто умеет ждать…**

…даже деревенский автобус… Желающие доехать на нем до райцентра собираются с утра на остановке. Все знают, что автобус никогда не приходит раньше двенадцати, но на табличке написано, что в десять. Зато, пока длится ожидание, можно поучаствовать в социальной жизни.

В отличие от мудрых бабушек и дедушек, выдержкой наш средний класс (или то, что его заменяет) не может похвастаться: «Господи, ниспошли мне терпение! Сейчас! Сию же минуту!»

Парадоксально, но факт – зачастую для того, чтобы преуспеть, управляющий должен быть достаточно ленив. Уметь не суетиться, чтобы не делать лишнего, непродуманного и вредного – добродетель зрелых людей.

Надо только, чтобы в жизненном опыте не утонула решимость снова и снова начинать все «с нуля». Вернувшись к восточной мудрости в российском исполнении - двадцать раз попробуйте, на семьдесят первый получится .

Хорошо сохранившаяся энергия движения была в прошлом году продемонстрирована на практике. Как только забрезжила надежда, атаки на рынок возобновились, правда, более осторожно: «Мы будем увеличивать объем продаж ежегодно на 20 процентов». Во всяком случае, тема роста компаний снова стала актуальной.

Хотя внешние факторы в виде курса доллара, цен на нефть и т.д. и т.п. оказывают огромное влияние на жизненный путь российских компаний, есть и внутренние правила, по которым они развиваются. По этим законам, каждая организация неминуемо проходит через свои собственные кризисы.

Зная предстоящее препятствие, легче его преодолеть. Практика должна быть всегда воздвигнута на хорошей теории, ворота которой - перспектива.

**Разрабатываем маршрут**

Конечно, величайшей заслугой профессиональных менеджеров является, то, что они сами как можно больше определяют обстоятельства и как можно меньше дают обстоятельствам определять свои действия.

Для того чтобы понять, об какой камень скоро споткнешься, нужно для начала сориентироваться во времени и пространстве.

Посмотрим на два типичных для российского бизнеса этапа развития компании.

От «семьи» к «структуре»

Предположим, что компания еще невелика, но она выжила и уже встала на ноги:

- Во главе компании – компаньоны-учредители, предприниматели по своей сути.

- Доходы и расходы учитываются «котловым» методом.

- На работу до сих пор принимали тех, кому в первую очередь доверяли. Атмосфера практически идеальна – все свои, все друзья.

- Сформирована клиентская база.

- Сложились основные и вспомогательные бизнес-процессы.

- Появились свободные ресурсы.

Этот золотой период бизнеса все его участники будут помнить очень долго и воспоминания могут затмить собой со временем даже студенческие годы и первую любовь. Увы, все хорошее когда-нибудь кончается.

И собственники компании, и сотрудники устали. Первые расслабились от достигнутого успеха, вторые самоутвердились и вспомнили про личные интересы.

Разразился «кризис лидерства», кризис перехода организации от органичной «растительной» формы к формальной «механистической». Итак, компания начала каменеть сначала по колено, потом по пояс…

- Компаньоны-учредители стали по-разному видеть будущее и разругались. Выработать единую стратегию действий на этом этапе, щедро сдобренном внезапно всплывшими старыми обидами, не представляется возможным.

- Силы воли и врожденного таланта для управления разросшимся бизнесом стало не достаточно. Катастрофически не хватает времени ни на что.

- Руководители давно перестали непосредственно работать с клиентами, адекватно принимать информацию от сотрудников не научились и, как результат, потеряли чувство рыночной реальности и начали ошибаться.

- В хаосе нераспределенной ответственности начали «проваливаться» дела. Разрешение подобных ситуаций оттягивается до последнего момента, так как оно связано и с деловыми, и с личными отношениями.

- «Свободные» деньги деваются неизвестно куда.

- Старые сотрудники возомнили себя совладельцами.

Выход из сложившегося положения один – переход к строгому способу ведения бизнеса. Как правило, «семейные» компании преобразуются в линейно-функциональные структуры. Маятник довольно резко качается от практически полной свободы до сурового формализма. Характер изменений может быть "мягким" или "жестким", в зависимости от того, насколько силен кризис, а также от того, есть ли время для эволюционного осуществления реформ или требуется экстренная революционная помощь по выходу из кризиса.

Характерная ошибка такого перехода – попытка построить четкую структуру сразу и на все случаи жизни. Обычно за относительно короткий период времени создается огромное количество нормативных документов, призванных регламентировать все сверху донизу. Параллельно идет написание объемных должностных инструкций.

В какой-то момент рождается «Положение о Порядке исполнения Процедуры Х». Инициаторы систематизации в изумлении говорят, что вовсе не имели в виду обюрокрачивание до такой степени. Они пытаются сдержать административный раж подчиненных, особенно когда те пытаются регламентировать их собственные управленческие полномочия. Именно покушение на власть первых лиц компании со стороны их аппарата чаще всего останавливает преобразования. В результате получается жесткая линейно-функциональная структура с единым командно-штабным центром.

**От «единоначалия» к «управлению по результатам»**

Предположим, что компания достигла стабильности бизнеса с помощью его упорядочивания. Ее уже можно назвать полноценной организацией:

- Во главе организации – профессиональный менеджер, по своей сути – управляющий. Как правило, это один из учредителей, которому компаньоны доверили генеральные полномочия, то есть, сознательно разделили функции собственника и управленца. Гораздо реже, не договорившись о распределении ролей, владельцы вынуждены обратиться к наемному руководителю.

- Создана иерархия подчинения. Работают механизмы планирования, организации работ, мотивации персонала и контроля за результатами деятельности.

- Есть механизм финансового учета. Анализ доходов и расходов дает возможность подсчитать уровень прибыльности бизнеса и рентабельности отдельных операций. Финансовая прозрачность позволяет руководителю отчитываться перед собственниками о финансовом состоянии компании.

- В сотрудниках ценится, в первую очередь, профессиональная квалификация. Их функции определены должностными инструкциями, и теоретически любого можно быстро заменить.

- В атмосфере организации определяющим фактором является ее стабильность.

- Отлажены все бизнес-процессы. Сложился соответствующий документооборот.

- Есть маркетинговое подразделение для мониторинга информации с рынка и система обработки обратной связи от клиентов.

Организация с такими характеристиками может существовать очень долго, особенно в благоприятном экономическом и политическом окружении.

Казалось бы, все работает, все отлажено, можно не спеша совершенствовать отдельные процессы. Чего же боле?

Увы, у каждого этапа развития свои болезни. Неминуемо начинается «кризис автономии», кризис различного понимания необходимой и достаточной свободы разных уровней управления.

- Собственники недовольны низкими темпами развития бизнеса и обвиняют руководителя в стагнации.

- Организация экстенсивно растет за счет вспомогательных служб (back office). Насколько они повышают производительность труда и повышают ли, никто не может сказать. Бухгалтерия, канцелярия, служба охраны начинают ограничивать возможности «добывающих» подразделений. Соотношение приоритетов меняется в сторону чиновничьей структуры, существующей ради себя самой.

- Увеличивается количество уровней управления. Информационные потоки усложняются. Принятие решений затягивается до недопустимых пределов.

- Разрастаются организационные дистанции между подразделениями, превращаясь в пропасти между людьми. Между зонами ответственности также «проваливаются» дела.

- Сотрудники начинают работать только «от и до», «отсиживать» рабочее время и подменять реальную деятельность ее симуляцией. Начинают процветать интриги, циркулировать сплетни и слухи.

Итак, жесткая централизованная структура вступает в противоречие с экономической целесообразностью бизнеса. У собственников и руководителя начинает возникать идея оценивать каждое подразделение по его финансовым показателям и дать чуть–чуть больше полномочий руководителям среднего звена, то есть перейти к модели «управления по результатам».

Характерная ошибка этого периода – стремление «отпустить на свободу» всех и немедленно, соблазнившись ветхой идеей «хозрасчета». Как правило, это приводит к быстрому распаду организации на мелкие независимые фирмочки. Для сохранения целостности компании необходимо выдержать единую политику и стратегию бизнеса.

Для того чтобы делегировать полномочия и ответственность, на первый план опять выступает требование доверия к подчиненному. Однако сохраняются и требования к его профессионализму и как специалиста, и как руководителя. Возникают жалобы на то, что «менеджеры среднего звена – самая большая проблема, нет подходящих людей». Второй проблемой становится мотивация руководителей возникающих центров ответственности. Третьей - проблема сохранения контроля над всеми направлениями бизнеса.

Фокусом отношений в компании на этом этапе призвано стать уважение к людям, способным добиться результата. Особую роль начинают играть команды, умножающие усилия отдельных людей на пути к цели. Центральное объединяющее значение в компании приобретает миссия и философия, корпоративная культура. Ориентация на клиента должна быть не только внешним, но и внутренним принципом работы в организации.

Такая компания по праву может называться «маркетинговой», так как способна оперативно реагировать на любые рыночные изменения. В ее недрах генерируются новые идеи и в эффективности деятельности заинтересованы все сотрудники.

К сожалению, эта идеальная картина очень редко встречается на практике L.

**Доехали**

Самым страшным кризисом, который грозит организациям, является кризис успеха. Действительно, минусы легко превратить в плюсы, достаточно поставить поперечную палочку . А что делать с плюсами?

Многие теряются в ситуации, когда цели достигнуты и, казалось бы, уже не к чему стремиться. После первой победы вдруг начинают делать необъяснимые глупые ошибки, как будто нарочно хотят проиграть. Достойно вести себя, когда судьба благоприятствует всегда труднее, чем когда она враждебна. Проблема заключается в кажущихся пределах личностного развития владельцев и менеджеров компании.