**Об эффекте синергии…**

Субботина Марина Владимировна

Почему «качественное» измерение отличается от «количественного»?

Аксиома: «Менеджер не должен путать активность с результативностью».

Сегодня мы с вами поговорим об эффекте «синергии» и его использовании в практическом менеджменте. Слово «синергия» с греческого означает «совместное действие». Соответственно – синергетика изучает такие явления, которые возникают от совместного действия нескольких различных факторов, в то время как каждый фактор по отдельности к этому явлению не приводит.

Главные вопросы синергетики:

- Как из хаоса возникает порядок, т.е. нечто устойчивое, целостное и гармоничное?

- Что дает взаимное усиление действия?

- Как получается больший эффект от целого, чем от суммы отдельных частей?

Каждая организация базируется на неких составляющих ее элементах. Каждый элемент имеет свой потенциал, свои функции и возможности. Задача менеджера состоит в том, чтобы объединить усилия отдельных элементов в единый механизм и системно организовать взаимосвязанное действие таким образом, чтобы полученный конечный результат превышал эффект одиночных действий, т.е. 2+2=5.

Именно таким образом, поверьте глазам своим! Активность отдельных элементов при совместной деятельности даст большую результативность, т.е. качественное измерение полученного результата будет превосходить количественное измерение при сложении всех отдельных составляющих!

Результат усилий по формированию синергетических эффектов обычно описывают 3-мя переменными:

1. Увеличение прибыли

2. Снижение оперативных расходов (издержек)

3. Снижение потребности в инвестициях (за счет внутреннего эффекта)

«Вместе весело шагать…»

Первая форма проявления синергии. Эффект объединения или командная синергия.

«Двое пашут, а семеро руками машут».

Характеристика загнивающей организации

Чтобы не отвечать приведенной в эпиграфе характеристике, целесообразно собрать часть персонала компании в групповые объединения, называемые КОМАНДАМИ (не путайте понятие «группа» и «команда»).

Почему люди вступают в команды?

- БЕЗОПАСНОСТЬ. В команде ее участники чувствуют себя в безопасности, о них заботятся.

- ЧУВСТВО ЛОКТЯ. Оно дает ощущение принадлежности к коллективу. Очень сильный мотив, особенно для российской культуры.

- ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ. Команда признает и поощряет индивидуальные особенности своих членов, вклад каждого в общее дело.

- ГОРДОСТЬ. Участники разделяют чувство гордости за совместные достижения. Менеджер – сеятель человеческой гордости.

- ПРИЗНАНИЕ. Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.

Как создать эффективный коллектив-команду?

- УСТАНОВИТЕ ЯСНЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения вполне понятными. Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти

- НАЧИНАЙТЕ С МАЛОГО. «Большой дуб вырастает из маленького желудя». Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться.

- ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ ДОБЕЙТЕСЬ ОБЩЕГО СОГЛАСИЯ. Без согласия вы ничего не измените. Причастность вырастает на основе подлинного понимания.

- СОСТАВЬТЕ РЕАЛЬНЫЙ ГРАФИК ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. «Москва не сразу строилась». Иногда научиться означает от чего-то отучиться. Напомню, что культурный уровень меняется очень медленно, с большим сопротивлением.

- СОВЕТУЙТЕСЬ ЧАСТО И ИСКРЕННЕ. Люди могут сказать много ценного. Когда Вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие.

- НИКОГДА НЕ ПАССУЙТЕ ПЕРЕД ТРУДНОСТЯМИ. Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное. Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной.

- НЕ ВЫЗЫВАЙТЕ ЛОЖНЫХ НАДЕЖД. Обещать всего легче. Труднее выполнять. Невыполненные обещания дискредитируют Вас.

- ЛУЧШЕ БЫТЬ ДИПЛОМАТОМ, ЧЕМ АВТОКРАТОМ «Вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить пить»

- ПОДУМАЙТЕ О КАРЬЕРЕ СВОИХ СОТРУДНИКОВ. Люди любят быть участниками процесса принятия решений. Некоторые сотрудники могут перерасти свои функции, их надо вовремя продвинуть.

- ПООЩРЯЙТЕ ТВОРЧЕСКУЮ ИНИЦИАТИВУ. Новые идеи порождают дальнейшее творчество и развитие.

- ПРИНИМАЙТЕ ПОМОЩЬ ИЗВНЕ. Человек со стороны скорее окажется беспристрастным к тому, что происходит в вашей компании.

- «УЧИТЕСЬ НА ОШИБКАХ». «Опыт – это сумма накопленных ошибок». Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте ход дела. Поощряйте обратную связь.

Эффект масштаба или куда ведет дорога с «благими намерениями»

Вторая форма проявления синергии. Эффект масштаба или функциональная синергия.

Данный вид синергии возникает в результате расширения масштаба деловых операций.

Например, менеджеры прекрасно знают, какой «букет» преимуществ получается, когда компания предлагает своим потребителям не только сам товар, но комплекс дополнительных услуг (доставка, послепродажное обслуживание, красивая упаковка и т.д.).

Получить максимальную эффективность бизнеса, используя эффект синергии можно и с помощью расширения номенклатуры выпускаемой продукции. Идея заключается в том, чтобы объединить отдельные производства в общую систему. Это позволяет улучшить исходные показатели эффективности за счет дополнительной экономии от масштаба производства.

Именно эффект масштаба учитывается при принятии решения о выходе на новые рынки с новой продукцией и встраивании в существующую производственную систему новых элементов, позволяющих реализовать задуманное.

Между тем, хорошо известно, куда выложена дорога «благими намерениями». Важно помнить, что при определенном стечении обстоятельств данный эффект может носить негативный, отрицательный оттенок:

- На определенном этапе возможно увеличение потерь за счет рассредоточения управленческого внимания менеджеров.

- После увеличения масштаба производства может резко снизиться эффективность продаж других продуктов на других сегментах. (Это происходит, если маркетинговые службы не наращивают объем знаний в отношении новых сегментов рынка и не изыскивают новые ресурсы и новых специалистов для продвижения этой продукции. Возникает парадокс. Затраты не растут, а потери увеличиваются.)

- И, конечно, любое усложнение производства за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции, вызывает аналогичные процессы усложнения в технических и снабженческих службах, что также может отрицательно воздействовать на конечный результат.

«Ты скажи, ты скажи, чё те надо, чё те надо…»

Третья форма синергии. Эффект интеграции или целевая синергия.

В каждом деле смотри на цель –

и откажешься от всего лишнего.

Сенека

Интеграция - объединение усилий для достижения какой-либо общей цели. Важно, чтобы каждый участник, начиная от Руководителя (Президента) и заканчивая сторожем дядей Федей, ясно представляли себе, чем занимается организация и какие у нее цели и задачи.

Это не случайно, ибо одна из самых разрушительных сил – центростремительная сила. Все очень хорошо представляют себе, как нежно развиваются отношения между дизайнерами, бьющимися за корпоративный стиль и менеджерами по продажам, для которых чем ярче, тем быстрее заметят, между компьютерщиками и пользователями, между юристами и предпринимателями, маркетинговыми службами и бухгалтерией.

Последнее это вообще «лебединая песня»! Маркетинговые службы не даром называют организационным пылесосом. Все вдувают, а на выходе только воздух. Не сложно предположить, какую головную боль они добавляют финансовым службам своим вечным «попрошайничеством». Вот и идет «борьба бульдогов под ковром». Хотя, на первый взгляд, цель вроде и должна быть у всех единой – поиск и обслуживание потребителя. И это не случайно, ведь чтобы сегодня выжить, КАЖДЫЙ сотрудник организации должен помнить, что от его проволочек, забывчивости что-то передать или некорректного взгляда на мешающего составлять баланс посетителя может зависеть конкурентоспособность всей компании, не говоря уже о гарантии пребывания и процветания отдельных ее участников.

Только менеджер-интегратор способен по крупицам создать целостную ориентацию целевой деятельности компании. Здесь важно не торопясь, шаг за шагом, используя не только дар божий, но и умения и знания по управлению данным процессом донести до каждого участника важность деятельности каждого для общего результата.

В противовес компании, использующей эффект синергии, выступает компания «одного человека». Проведите небольшой тест «Нет человека – нет проблем». Проанализируйте, пользуясь периодом отпусков, как изменяется положение дел в вашей организации в отсутствие Вашего руководителя или в Ваше собственное отсутствие? Насколько снижается или повышается активность сотрудников? Как происходит взаимодействие сотрудников из разных отделов (департаментов)? Как изменяется коммуникационный микроклимат?