

КРИЗИС – ЭТО ВРЕМЯ РАССТАВИТЬ ВСЕ ПО СВОИМ МЕСТАМ

Пять тезисов о кризисе



«Управляем предприятием»



Константин Зимин

Главный редактор
«Управляем предприятием»

Нам часто кажется, что кризис — это хаос; это время, когда всё, что разумный и рациональный человек построил, разваливается, всё, на что рассчитывал, — меняется самым неожиданным образом. Но это лишь на первый, поверхностный взгляд. Всё как раз наоборот: кризис — это инструмент созидания; это время переосмыслить, куда мы идем и что мы хотим делать, время проявления сути людей, время научиться «производить» доверие и заботиться о своих сотрудниках. Это время расставить всё по своим местам. В этой заметке — пять тезисов о том, чем нам полезен кризис.

Кризис — время для трудных и «забытых» вопросов. Если вдуматься, то есть много важных вопросов, о которых в «благополучные» времена не вспоминается. Когда всё хорошо, они как-то не приходят в голову. Кризис — это призыв задуматься над «забытыми» вопросами.

1. Кризис — это время переосмыслить, куда мы идем и что мы хотим сделать

Что мы хотим сделать или построить? Зачем существует наша компания и что случится, если ее не будет? Для чего, для кого и даже, если хотите, во имя чего я и наша компания работаем? Ответы на эти вопросы не так просты. Приведу цитату из книги Александра Долгорукого «От замысла к действию»:

<...>, от первых лиц частных компаний можно услышать, что «главная цель их компании — получение прибыли». Приходится их огорчать, объясняя, что серьезный бизнес не может «написать на своем знамени» такую цель, если, конечно, не хочет проиграть в борьбе с конкурентами в долгосрочной перспективе. В такой «свежей» и модной формулировке цели российским предпринимателям видится некоторая деловая энергия, но, по сути, это ложная и иногда даже разрушительная установка.

Деньги не должны быть целью (если хотите — единственной целью) работы компании. Слишком часто неуклонный прогресс и рост доходов и прибыли компании представляются нам незыблемым законом мироздания. Как часто мы думаем, что мир неуклонно и непреодолимо движется в сторону все большей устроенности и благополучия, причем чем дальше, тем всё будет лучше и лучше... И нам кажется, что компания также неуклонно движется к новым рыночным высотам, к прибыли и процветанию.

Стандарт взаимоотношений, называемый развитым рынком, не стремится к разумности и благополучию, не ценит то, что построил разумный и рациональный человек. Он оказывается холодным, жестким и циничным.

Увы, это совсем не так, и постоянные кризисы хорошо это показывают. **Стандарт взаимоотношений, называемый развитым рынком, совсем не стремится к разумности и благополучию. Как правило, он совершенно не ценит то, что построил разумный и рациональный человек.** Он оказывается холодным, жестким и циничным. В условиях рынка большая часть игроков выступает сама за себя и занята «продвижением» собственных интересов. Самосознание людей определяется экономическим успехом, соотношением «цена/выигрыш».

Для таких людей ввели даже отдельное название: не «человек разумный», а «человек экономический» (*homo economicus*).

Это действительно то, во что мы вкладывали усилия и хотели построить? Для этого мы работали? Кризис обостряет вопрос о гуманитарных основаниях деятельности в негуманитарных сферах технологии и производства. Если вы не знаете ответов на эти вопросы, самое время начать их искать.

2. Кризис — это универсальный проявитель людей и компаний

Каких друзей и партнеров мы приобрели, кто работает рядом с нами? Кризис — это время более яркого проявления всего — и зла, которое всегда есть в мире, но не всегда нас касается, и добра. **В любые трудные моменты становится понятно, каков человек. Все его лучшие и худшие черты проявляются достаточно быстро и явно.** Это же можно отнести и к компаниям: в кризисные моменты становится понятно, кто ваши партнеры и чего стоит их дружба и обещания. И этим надо воспользоваться, надо понять, с кем рядом мы работаем и с кем поддерживаем дружеские и партнерские отношения.

Это важно не только для конкретного человека, но и для всей компании. Ведь сила компании не в заработанных деньгах, не в бренде и не в близости к «трубе». Хотя это всё важные факторы, сила компании в том, кто ее составляет — в людях. Генри Форд однажды образно обозначил это:

«Отберите у меня все мои заводы, отберите фабрики и активы, но оставьте мою команду, и вы увидите, я очень скоро опять стану долларовым миллионером». А вот обменять заводы, фабрики, бренд и деньги на команду не получится. Купить сильных профессионалов, конечно, можно, но это еще не команда, да и лояльны к вам они будут только до тех пор, пока вы им платите.

3. Кризис — это время дефицита не денег, а доверия

Не деньги двигатель экономики и не реклама. Двигатель экономики — такая совершенно гуманитарная категория, как «доверие». Credit (лат.) — буквально означает «он верит». Не стоит говорить, какое значение кредитование имеет для современного бизнеса. Но это касается отнюдь не только банковского кредитования — в основе любой сделки в бизнесе лежит доверие. Прочитирую немецкого социолога Фердинанда Тённиса:

Мы не знаем машиниста поезда, на котором едем, капитана и штурмана корабля, на котором плывем; в большинстве случаев мы не знаем врача, с которым не только консультируемся, но которому доверяем наши тело и жизнь при хирургическом вмешательстве; зачастую мы не знаем адвоката, которому поручаем вести наше дело, а тем более судью, который принимает решение в нашу или не в нашу пользу. Во всех этих случаях мы полагаемся на то, что человек, пользующийся нашим доверием, 1) может и 2) хочет нам помочь.

В нынешнем мире люди и компании становятся все более связаны между собой экономическими и партнерскими (или конкурирующими) связями. Эту же мысль проводит Мэтью Стюарт в книге «Миф о менеджменте»:

Мы неверно понимаем источники материальных благ. Мы думаем, что они имеют своей причиной технологию или профессиональный опыт. Но главный источник — это то, что мы называем доверием. Готовность людей довериться друг другу в экономических делах — вот самый важный источник богатства в современном обществе.

Кризисные времена всегда опасны тем, что порождают дефицит доверия. Все думают только о себе. Компании начинают уходить от обязательств и обещаний как перед своими партнерами, так и перед сотрудниками. Порою рушатся взаимоотношения друзей и даже семей.

Кризисные времена всегда опасны тем, что порождают дефицит доверия. «Все задолжали всем» — это сжатая формула не кризиса долгов, а кризиса доверия.

«Все задолжали всем» — это сжатая формула не кризиса долгов, а кризиса доверия. Если удастся остановить падение доверия, восстановить его, то удастся остановить и кризис долгов. Этот сугубо гуманитарный фактор, по сути, определяет то, как экономика выйдет из кризиса.

Отсюда и цель работы компании в кризисный (и я думаю, не только кризисный) период: производство доверия, восстановление его на всех уровнях — от взаимоотношений между топ-менедже-

рами и с ключевыми партнерами до рядовых сотрудников и самых незначительных клиентов. Самое время задаться вопросом: а мы «производим» доверие?

4. Кризис — это время увидеть личности

В кризисные времена многие компании меняют подход к управлению. Очень часто компании — прежде всего российские, но не только — переходят в режим ручного управления. Причина тому, как правило, психологического характера: попросту «страх» руководителей и владельцев за судьбу бизнеса. Плюс описанный выше кризис доверия. Однако, помимо этого, есть еще один фактор, который играет очень важную роль при переходе к ручному управлению. И в целом ряде ситуаций он оправдывает такой переход, невзирая на все сложности и «побочные эффекты».

Подход к управлению компанией, как цепочкой бизнес-процессов или формализованных активностей, слишком анонимен и обезличен. Ключевое значение имеет «рабочее место», а не сам работник; человеческий фактор при таком подходе постепенно отходит на второй план, даже несмотря на то, что об этом так много говорят. Большинство сотрудников при таком подходе выступают не как личности и мастера своего дела, а как приложение к формальным процессам и регламентированным обязанностям.

Но такой сотрудник мало чем может помочь компании в кризисные времена. Он поставлен в рамки, ограничен и задавлен правилами и регламентами. Постоянно пребывая в опасении сделать что-то лишнее, ошибиться и сделать не так, этот сотрудник не столько работает, сколько ищет, как бы побыстрее сделать эту всю «тягомотину» (или передать кому-то) и уйти домой. В трудные времена такие сотрудники не могут «вытянуть» компанию, ведь они приучены быть «винтиками», а неспособны к свободной инициативной деятельности.

В кризисные времена требуются не «винтики», а личности. Активная позиция, инициативность и личное желание — это неформализованные элементы компетенций, без которых компания не сможет преодолеть трудности и выйти на новый виток (по крайней мере, это весьма маловероятно). Александр Суворов во второй половине 18 века в своей

«Науке побеждать» опирался на солдата. Сильная человеческая душа — это, по его мнению, главная действующая сила. На вопрос как он побеждает отвечал: «люби солдата, и он тебя любить будет — в этом вся тайна». Хотя в то время в моде была прусская палочная система, считавшая, что солдат — это «винтик» в механизме и главное, чтобы он, не думая точно выполнял полученные команды и указания. А Суворов превратил этого «винтика» в сильного духом воина. А над прусской палочной системой смеялся: «Русские прусских всегда бивали, что же тут перенять?»

В кризисные времена требуются не «винтики», а личности. Не формализованные процессы вытянут компанию из сложной ситуации, а «правильные» люди.

В каждой компании есть люди, которые в силу личностных качеств противостоят кризису. Они говорят: «Теперь начинается настоящая жизнь! Жизнь сложная, которая потребует новых решений, потребует пересмотреть наши проекты, возможно, сэкономить на чем-то, но где-то утроить усилия». Этим сотрудников надо вовремя увидеть, ибо именно они и выведут компанию. И таким сотрудникам надо дать возможность проявить свою инициативу. А значит, чем

быстрее руководитель сменить свой формально-регламентный подход на личностный, чем быстрее за «рабочими местами» увидит личности людей, тем быстрее проснутся в компании ее скрытые резервы.

Для адептов процессного управления выскажусь несколько мягче: необходимо соблюдать баланс формального и личностного управления. Но, думаю, понятно, что в кризисные времена должно быть на первом месте, а что — на втором. Не формализованные процессы вытянут компанию из сложной ситуации, а «правильные» люди.

5. Кризис — это время думать о сотрудниках и об атмосфере в компании

В кризис надо заботиться не только об инициативных и сильных личностях, надо думать обо всех сотрудниках без исключения. В компании кризис доверия выражается, как правило, ухудшением положения сотрудников. Ужесточение требований, снижение зарплат и увольнения — это стандартная реакция руководителей российских компаний на кризисные времена. Доходит до того, что руководители не боятся нарушать законы и Трудовой кодекс. Против такого произвола сотрудники, как правило, оказываются бессильны, а руководители компании, совершенно не боясь угрызений совести, пользуются своей властью.

К чему это приводит? Сотрудники, естественно, переживают и волнуются — какая уж тут работа и лояльность к компании. Какой смысл в призывах помочь компании пережить трудные времена?

Нельзя «переехать» кризис за счет сотрудников. Руководители забывают, что «прижать» и даже уволить они могут нескольких, пусть даже заметную часть, сотрудников. Но при этом они лишатся доверия всех 100% сотрудников (ну может быть 99%, за исключением личных друзей директора). У компании есть обязательства не перед

какой-то частью своих сотрудников, а перед всеми без исключения. И доверие к компании основывается на том, что эти обязательства выполняются по отношению ко всем, а не только к избранным.

Нельзя «переехать» кризис за счет сотрудников. Доверие к компании основывается на том, что обязательства выполняются по отношению ко всем, а не только к избранным.

Если руководитель хочет сохранить доверие коллектива и в конце концов компанию, он должен думать обо всех сотрудниках. Именно поэтому в кризисные времена советуют сохранять персонал и культуру компании. Компания, в которой «убита» атмосфера доверия, обречена: возможно, не на коротком промежутке, но на дальнем горизонте у нее нет перспектив.

И закончить хочется цитатой для тех, кто готовится к очень плохим временам:

Тупик. Казалось бы, что может быть безнадежнее этого? Но именно заходя в тупик, человек-то и находит выход. Тупик страшен, но в тупике собираешь все силы свои, весь запас их, и почти нечеловеческой волей выходишь из тупика. Тупик — осознание своего бедственного положения. В тупике особенно должна быть сильна вера. Если веры нет, человек теряется и погибает... Тупик — это завершение неправильного начала, запутанности жизни... Выходя из тупика, человек принимает другое направление жизни, как бы воскресает из мертвых... Пожалуй, выход из тупика — это выход в вечность.

Дмитрий Дудко «Тупик».