



управляем
предприятием



**ПЯТЬ ОШИБОК
И ПЯТЬ ПРАВИЛ
ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИС**



Денис Лунев

Психолог, коуч, бизнес-тренер. Бизнес-опыт — более 7 лет (главный специалист по обучению и развитию, генеральный директор). Опыт работы консультантом и бизнес-тренером — более 20 лет. Преподаватель «Школы директоров фирм-франчайзи» по вопросам управления персоналом, руководитель программы «Школа эккаунт-менеджеров».

Знаете, какой антоним к слову «кризис»? Наиболее распространенный антоним — изобилие. Мы привыкли жить в эпоху изобилия, когда возможностей для развития много. Далеко не все из них мы используем, а многие так просто не замечаем. Но сейчас так нельзя. Ситуация, в которой мы сегодня оказались (её можно назвать внешним кризисом), заставляет нас мобилизоваться и использовать все возможности, которые дарит нам жизнь. Кризис — это время изменить наши принципы и подходы к работе.

В этой статье я расскажу о пяти ошибках, которые руководители наиболее часто делают в условиях кризиса, и о пяти правилах, которые позволят избежать этих ошибок и принять эффективные, взвешенные решения. В основном, я буду делать акцент на управление персоналом. И давайте попробуем научиться чему-то на этих ошибках.

Видеть возможности, а не угрозы

Когда возникает ситуация большого количества внешних угроз, то большинство руководителей реагируют на наиболее яркие стимулы. А чаще всего яркие стимулы — это угрозы. Медиа, консультанты, слухи — все они пугают, угрожают, прогнозируют сложности и угрозы. Но кризис обманчив! Он создает иллюзию существования только огромного количества угроз. Средства массовой информации подхватывают это всё, размножают, в результате создается такое огромное иллюзорное поле угроз. Незаметно для себя руководитель настраивается на поиск угроз и перестает искать возможности. Результат — тревожность и растущий риск непродуманных и эмоциональных действий.

Ошибка № 1. Руководители компаний фокусируются на угрозах и ждут, когда же наступит время для возможностей.

Это понятно — угрозы на виду, они очевиднее, их так легко и приятно находить, чтобы потом сказать: «Я же говорил!» Это проще, потому что угрозы, перед которыми мы оказались, не наши, они пришли извне. И часто даже понятно, как им противостоять. Многие

Не скрываем угрозы, но ищем и фокусируемся на возможностях.

руководители не замечают, как вместо объективного анализа ситуации скатываются в «болото» поиска угроз. И очень многие руководители живут в надежде на то, что еще чуть-чуть и все станет как прежде. Но надежда — крайне обманчивая штука. Она позволяет не работать, а дожидаться, когда всё это закончится. Ну что ж, надежда умирает последней...

А про то, что любой, даже самый сильный, кризис открывает новые возможности, пишут и говорят крайне мало. Но они всегда есть! Отсюда:

Правило № 1. Не скрываем угрозы, но ищем и фокусируемся на возможностях.

Руководители компании должны искать во всем возможности и фокусироваться на них. Это требует серьезного волевого усилия. Если руководитель не может увидеть эти возможности сам, необходимо привлечь сильных сотрудников. Собраться вместе, подумать о возможностях, которые открываются перед компанией.

На что можно опереться?

На что опираться руководителю при выборе активностей? Конечно же, на свой опыт. Мы все умеем противостоять угрозам, мы же пережили кризисы 1998 и 2008 годов, подумаешь — еще один кризис. Оптимизм — это, конечно, хорошо, но вместе с ним приходит избыточная уверенность в себе. Груз ответственности руководителя, особенно директора или владельца компании, с одной стороны, тяготит, а с другой — согревает: «Ведь я тут самый умный, я всё это сделал! Я пережил уже два кризиса и дважды терял команду! Я уже ко всему готов и со всем могу справиться!»

Когда мы сталкиваемся с вызовом, мы стараемся найти оптимальный ответ. И если у нас всё получается, это очень здорово. Но вокруг постоянно происходят перемены, и через некоторое время ситуация меняется. А наш ответ остается тем же самым, потому что именно он привел нас к успеху в прошлый раз. Мы пытаемся повторить этот рецепт успеха снова и снова и удивляемся, почему сейчас не получается, ведь в прошлый раз всё удалось?

Ошибка № 2. Наши прошлые победы — это достаточное основание для того, чтобы победить и в очередной раз.

Необходима избыточная коммуникация и разделение ответственности с сотрудниками.

Увы, ситуация в бизнесе меняется очень сильно. Кадровая ситуация совершенно другая, другой персонал, уровень образования и уровень ожидания сотрудников — всё это очень сильно изменилось за последние три-четыре года. Найти хороших сотрудников становится сложнее. И те решения, которые привели вас к успеху в прошлый кризис, в нынешний могут не сработать.

Замечательный Стивен Кови в книге «7 навыков высокоэффективных людей» писал:

Ничто так не мешает развитию, как опыт успеха.

Про то же еще раньше сказал Абрахам Маслоу:

Тот, кто хорошо владеет молотком, склонен думать, что вокруг него сплошные гвозди.

Если у вас есть хорошо работающий инструмент, то скорее всего, сегодня он вам не понадобится. Сегодня вам, скорее всего, понадобится какой-то другой. Но как его найти, на что опереться? На самое главное, что есть в компании, — на сильных сотрудников. Отсюда:

Правило № 2. Необходимо избыточная коммуникация и разделение ответственности с сотрудниками.

Делитесь информацией с сильными сотрудниками — это общее правило в любых изменениях. Всегда, когда мы сталкиваемся с управлением изменениями, мы должны создавать избыточные коммуникации. У вашего персонала должно быть больше информации, а не меньше. Пусть ее будет много, это лучше, чем недостаточные коммуникации. Коммуникации в эпоху перемен — основной инструмент снижения ненужной напряженности, создания атмосферы доверия и генерации полезных идей. Тогда вы начнете получать намного большую отдачу от своих сотрудников. Объединяйтесь и обсуждайте проблемы вместе — и у вас появится подобие антикризисной команды, и эффективные решения придут. Если же руководитель замыкается в себе и один несет этот груз ответственности, то ничего не остается, как только опереться на собственный опыт. Со всеми вытекающими последствиями.

Как удержать сильных сотрудников?

В кризис доходы падают, затраты, как правило растут, и естественное желание руководителя — сократить бюджет на развитие и инвестиции. Желание естественное, но осуществлять его надо с умом. Равномерное снижение бюджета на развитие в стиле «всё

срезаем на 20 %» — это ошибка, причем очень распространенная. Потому что в попытке срезать всё что можно, мы режем, в том числе, и самые интересные, вкусные задачи.

Ошибка № 3. Равномерное снижение бюджетов на развитие и инвестиции по всем направлениям.

Чем опасно такое равномерное сокращение инвестиций по всем направлениям? Это неверно как минимум с двух точек зрения:

- нелепо размазывать уменьшившийся инвестиционный ресурс ровным слоем по всем проектам. Если уж вы сохранили проект, то его надо профинансировать в прежнем (а иногда и в большем) объеме, иначе он точно не «взлетит»;
- это не позволит удержать сильных сотрудников, а удержит лишь слабых. Чем сложнее задачу вы сейчас возьмете, чем более грандиозные цели поставите, тем легче вам будет удержать сильных сотрудников. Как бы на первый взгляд это не показалось спорным, но опыт показывает, что сильных сотрудников удерживает не стабильность, не зарплата, не социальные программы и не обещания. Сильных сотрудников удерживают задачи.

Хотите удержать сильных сотрудников — не сокращайте развитие ключевых направлений и удерживайте их задачами.

При равномерном сокращении инвестиций удержать сильных сотрудников очень тяжело — компания резко сокращает количество интересных задач, и в результате им становится скучно. Тут уж сильных сотрудников, чаще всего, ничего не удержит. А слабые удержатся сами — им и так страшно уходить, а тем более в такое тяжелое время. Отсюда:

Правило № 3. Хотите удержать сильных сотрудников — не сокращайте развитие ключевых направлений и удерживайте их задачами.

Я не призываю совсем не сокращать инвестиции. Если ресурсы компании истощились, то, конечно, расходы надо сокращать — минимальная стабильность всегда нужна. Но сокращать отнюдь не всё подряд. Урезая затраты на развитие равномерно по всем направлениям, вы получите выживание вместе со слабыми сотрудниками. А сделав ставку на развитие некоторых ключевых направлений, вы получите возможность продвинуться на шаг вперед вместе с сильными сотрудниками. Именно сильный персонал обеспечивает стабильность компании, а не наоборот. Фокусируйтесь на ключевых задачах и именно за их решение предлагайте повышения, разовые бонусы и премии. Инвестиции в ключевые направления можно даже увеличить — это будет способствовать дальнейшему развитию компании: не только выживанию сейчас, но и развитию в будущем. Понимаю, это страшно и рискованно, но это развитие, движение вперед.

Как улучшить качество персонала?

В кризис многие компании прибегают к сокращению персонала. К сожалению, этого нельзя избежать, руководителям приходится принимать такие решения. Однако, если в департамент работы с кадрами приходит команда «сокращать персонал», для них это автоматически означает, что компания перестает набирать новых работников. В этом большая ошибка многих крупных компаний.

Ошибка № 4. Сокращая персонал компании, мы не принимаем новых сотрудников.

Активный поиск «звездного» персонала.

Но между сокращением персонала и запретом на прием новых сотрудников нет знака равенства. Как раз чаще всего надо поступать прямо наоборот: сокращать и продолжать набирать. Кризис — это хорошая возможность поменять десять плохих сотрудников на одного хорошего. Мы можем отказаться от слабых сотрудников и взамен

набрать сильных. Но мы должны набирать именно «звездных» сотрудников, «звезд» первой величины.

Правило № 4. Активный поиск «звездного» персонала.

Сегодня ситуация на рынке меняется столь быстро, что всевозможные коалиции и объединения приобретают совершенно другое значение. Смело берите на работу «звездных» специалистов. Но только именно «звездных», тех кто способен достичь чего-то важного и значимого.

Как отличить «звездных» сотрудников от всех остальных? Есть очень хороший показатель: если вы сидите и думаете, а окупится ли дорогой специалист, то он не «звездный». В сложные времена не стоит брать на работу человека, который вызывает у вас тревогу и сомнения. Если же вы однозначно уверены, что он лучший специалист в своей области, «звезда», то однозначно берите его, потому что он окупится и будет приносить вам прибыль. Если это «звездный» тестировщик, берите его не задумываясь прямо сейчас, потому что завтра его возьмет кто-то другой, а вы такого уже больше не найдете. Ведь «звезд» не бывает много, и хорошо, что он вообще попал на свободный рынок.

Смело ломайте правила

Не надо делать из правил, в том числе и перечисленных выше, непреложный закон мироздания. Все правила иногда нарушаются. Придерживаться их во что бы то ни стало, быть последовательным до конца: «Если уж мы решили, что будем делать так, значит будем делать так», — большая ошибка.

Ошибка № 5. Быть последовательным до конца.

Если вам хочется быть последовательным до последнего — пожалуйста. Но если хочется успеха, то учитесь признавать ошибки, учитесь фиксировать убытки. Ошибки и убытки бывают у всех, к этому надо спокойно относиться. Это очень важный навык управленца: он должен уметь понять, в какой момент сказать: «Стоп, да я потерял эти 28 миллионов, мне их очень жалко, но я не собираюсь терять еще 50». Не нужно всеми силами доказывать себе и рынку, что вы правы, — так можно потерять очень многое. Увы, руководители не научились признавать свои ошибки и фиксировать убытки. Исследования показывают, что в 80 % случаев попытки минимизировать убытки в состоянии кризиса оборачивались ростом этих убытков.

В периоды кризиса структуры гнутся и ломаются, а правила перестают работать. Каждый кризис ломает стереотипы, ломает правила и сложившиеся структуры. Компании, которые были успешны на протяжении 50 лет, разрушаются в течении двух дней. Нам хочется стабильности, хочется четких инструкций и правил, хочется купить книгу «Правила жизни» и чтобы эти правила были простые и доступные каждому. Увы, такой книги нет.

Любите их

Еще одно, пожалуй, самое важное правило. Если вы хотите лояльных сотрудников, если вы хотите, чтобы ваши подчиненные любили свою работу, если вы хотите, чтобы ваши подчиненные любили вас, то у вас есть единственный выход:

Хотите, чтобы сотрудники и клиенты вас любили, — научитесь любить их.

Очень важно понимать смысл слова «любить». «Любить» — это глагол. Стивен Кови говорит:

«Любить» — это глагол, который означает действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия. Так любите же их! Служите им. Жертвуйте собой. Слушайте их. Сопереживайте им. Цените их. Поддерживайте их.

Кого? Хотите, чтобы вас любили клиенты, — любите клиентов. Хотите, чтобы вас любил персонал, — любите сотрудников. Это универсальное правило: хотите, чтобы дети вам отвечали любовью, — любите детей. Как? Действием! Если вы будете так действовать по отношению к сотрудникам компании, они ответят вам тем же.

Задолго до Стивена Кови в книге «Искусство любить» психоаналитик и философ Эрик Фром дал прекрасное определение любви:

Если я люблю — я активно участвую в развитии и счастье другого человека, я не зритель. Я несу ответственность, то есть я отвечаю на его потребности, которые он может выразить и тем более которые не может выразить или просто не выражает. Я проявляю к нему уважение, то есть я воспринимаю его таким, каков он есть, объективно и не искажая его образ моими желаниями и страхами.

Это очень важно. Любить — это не значит переживать, чувствовать, находится в плену страстей. Любить — это значит нести ответственность, отвечать на потребности, которые объект вашей любви может выразить, и тем более на те, которые выразить не может.

Чего больше всего на свете хочет клиент? Чтобы вы его любили, удовлетворяли его потребности, даже те, о которых даже он сам не подозревает. Золотое правило клиентоориентированности — превышение ожиданий клиента. Для того чтобы превосходить ожидания клиента, его надо любить. Это самое важное правило, но и самое трудновыполнимое.



Правило № 5. Никаких правил! Будьте гибки и ломайте свои правила.

Все правила выработаны либо в эпоху благополучия, либо в прошлые кризисы. И увы, очень велика вероятность, что сейчас они не сработают. Поэтому надо быть гибкими, смотреть на происходящее широко открытыми глазами, прописывать как минимум три сценария развития себя и компании и ориентироваться по ситуации. И снова будьте гибкими, не становитесь рабом этих трех сценариев, а отталкивайтесь от них как от основы, для того чтобы лучше было видно, что происходит вокруг. Это самое верное поведение в кризисной ситуации.