



# управляем предприятием



**ЧТО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС?  
МЕНЕДЖЕР В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА**



## **Радмило Лукич**

Работал на руководящих позициях, связанных с продажами. Как тренер и консультант провел более 1300 открытых и корпоративных тренингов. Написал несколько книг об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж: «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов»,

«Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес».

Я уверен, что кризис полезен. Проблемы, сложности и кризисы выявляют меру нашей веры в себя, Бога и людей. Кризисные времена дают нам возможность осознанно выбрать свою стратегию, вкладывать в себя, развиваться. В кризис у нас происходит знакомство с самим собой, и менеджер может понять, настоящий ли он лидер. Кризисные времена дают нам возможность изменить нашу жизнь и «подкачать колесо жизни». Об этих и других идеях, о том, что делать в кризис, читайте в статье.

### Где мой сыр?

Кризис, кризис... Все только и говорят о том, как им тяжело... Но скажите, когда было легче? Я не имею в виду год или пять лет назад. Вообще: когда было легче жить? Может, нашим родителям, дедам, прадедам было легче? Две войны, голод — это все, конечно, ерунда; вот нам сегодня очень тяжело. Восприятие кризиса — вещь сугубо индивидуальная. Кто-то боится, а кто-то просто его не замечает. Это выбор, ваш выбор.

<sup>1</sup> Издательство «Попурри», 2009 г.

Есть гениальная книга Спенсера Джонсона «Где мой сыр?»<sup>1</sup>. Рассказанная там «сырная» история очень напоминает то, что происходит сегодня. По ощущениям, 80 % топ-менеджеров исходят из того, что кризис — это несправедливо: вчера был «пирог» и мы его делили, а сегодня пришли — «пирога» нет или он маленький и несвежий. «Где же мой сыр?» — спрашивают они.

Бизнес в стиле «вот пирог, будем делить» закончился. И начался другой: надо «печь наши пироги».

Должен вас расстроить — такого «пирога» больше не будет. Бизнес в стиле «вот пирог, будем делить» закончился. И начался другой: надо «печь наши пироги». Хотя пока непонятно, что это такое, как использовать эту новую ситуацию, но деваться уже некуда — мы либо научимся «печь пироги», либо...

### Человек в условиях кризиса: что делать?

Начнем с совета всем, кто не понимает, какова должна быть его личная стратегия в кризисное время; кто задается вопросом, что делать? Есть четыре варианта поведения людей в условиях кризиса:

- вариант 1: не делать ничего. Это, увы, стратегия большинства.
- вариант 2: стратегия «белого медведя»: переход в «спящий режим». «Перезимовать» на «запасах жира». Тоже распространенная сегодня стратегия.
- вариант 3: собраться, напрячься и любым способом развиваться, не взирая ни на что. Стратегия нетерпеливых и азартных людей, я называю ее «стратегия игрока в казино».
- вариант 4: уменьшить затраты и вкладывать в себя. Стратегия, направленная на себя, я называю ее «ВоЛна» — Вера, Любовь, Надежда.

Давайте подробнее их обсудим.

### Не делать ничего

Плюсы:

- не требует усилий;
- во многих отношениях приятный вариант поведения, не вызывающий стрессов;
- оставляет массу простора для спекуляций на тему «а везучий ли я или нет?», «а что делает правительство?», «любит ли меня Бог?» и на многие другие;
- выбрав его, вы окажетесь в подавляющем большинстве. Многим нравится поступать из стадного инстинкта: «возможно, я ошибаюсь, но я как другие; а этот дергался и у него ничего не вышло; и пусть у меня тоже не вышло, но зато я не дергался».

**Минусы:**

- как правило, за работу «не делать ничего» платят мало (хотя есть и исключения);
- почти всегда на такую работу претендует много народу: так много людей хочет ничего не делать, что за эти места огромная конкуренция;
- выбрали этот вариант — значит, вы верите во что угодно, только не в себя. Вы выбираете судьбу бревна, которое несет по течению; оно можно застрять, его может понести не туда, однако повлиять на свою судьбу никак нельзя.

Есть такая книга «Надежда — это не стратегия»<sup>2</sup>. Это совершенно верное утверждение, и наверно, все с ним согласятся. Хотя многие ведут себя так, будто надежда — это их единственная стратегия. «Это ненадолго, кризис скоро закончится, рынок успокоится, нефть подорожает, санкции снимут, и вот тогда я буду знать, что делать», — думают они. Увы, надежда умирает последней...

<sup>2</sup> Hope Is Not a Strategy: The 6 Keys to Winning the Complex Sale. Rick Page. McGraw-Hill, 2002.

## Стратегия «белого медведя»: переход в «спящий режим»

Логично: если хватает «запасов жира», можно поспать, сознательно не рисковать, ничего не делать, подождать пока все успокоится. Глядишь, пока «спим», конкуренты «сдохнут». Пока мы падаем только на 30 %, конкуренты падают на 60 %, и доля рынка растет. Эта стратегия не для всех, не у всех есть «запас жира».

Если вы выбрали стратегию не делать ничего — значит, вы верите во что угодно, только не в себя. Вы выбираете судьбу бревна, которое несет по течению, однако повлиять на его судьбу никак нельзя.

**Плюсы:**

- требует мало усилий;
- наверняка представится шанс посмеяться над теми, кто что-то делает, а у них не получается. А если вдруг что-то получится, то можно будет скопировать.

**Минусы:**

- в отличие от первого варианта, для этого нужен «запас жира». Какими темпами он будет таять, зависит не от нас: от инфляции, девальвации, санкций и т. д. Так что может не хватить;
- если долго спать, можно потерять квалификацию, хватку и вообще вкус к жизни.

Эта стратегия лучше первой, но все-таки слишком сильно зависит от внешних факторов. Я бы посоветовал стратегию «агрессивного белого медведя»: не просто переходите в «спящий режим», а вынудите конкурентов уйти с рынка. Это поможет пережить зиму.

## Собратся, напрячься и любым способом развиваться, не взирая ни на что

Эта стратегия для тех, кто просто не может сидеть и ждать, для нетерпеливых, кому обязательно надо действовать. Это стратегия «пан или пропал».

### Плюсы:

- можно получить значительную выгоду намного быстрее и во всех отношениях дешевле, чем в регулярных условиях;
- высокая активность и высокий уровень адреналина в крови.

Кризис — отличное время для инвестирования. В кризис эффект от любых вложений выше, невзирая на инфляцию, девальвацию и курсы валют.

В кризис эффект от любых вложений выше, невзирая на инфляцию, девальвацию и курсы валют. Когда 100 моих конкурентов занимаются развитием новых продуктов, маркетингом, продвижением, то эффект от моих вложений может проявиться только на фоне эффекта от их вложений. А когда они перешли в «спящий режим», а я вкладываюсь — это совсем другое дело. Кризис — отличное время для инвестирования. Поэтому эту стратегию следует выбирать, если вы четко понимаете, во что стоит вкладываться.

**Минус:** вариантов инвестиций, как правило, много, ситуация быстро меняется и многие варианты сложно оценить. В подобном случае не так легко найти оптимальный вариант развития. И если у вас нет хорошей подготовки, это огромный риск.

## Уменьшить затраты и вкладывать в себя

И последняя стратегия: вкладывать в себя, «сжимать пружину», активно готовиться к жизни после кризиса.

### Плюсы:

- делаешь то, что важно для тебя;
- сохраняется тонус и уровень оптимизма;
- делаешь абсолютно беспроектную и высокоэффективную инвестицию.

Этот вариант поведения следует мудрости «на Бога надейся, но и сам не плошай». Если мы накачаем свои «мышцы» — это при любом варианте развития событий сработает в ближайшей перспективе. Если выбрать этот вариант, то окажется, что вы не выживаете во время кризиса, а живете полноценной жизнью. Именно этот вариант я рекомендую всем, кто не знает, что же делать в кризис. Развивать себя можно во многих направлениях, так что вариант очень интересный. Я называю эту стратегию «ВоЛна»: Вера, Любовь, Надежда.

**Минусы:** на мой взгляд, их нет.

## Менеджер в условиях кризиса: семь советов

Теперь давайте перейдем к менеджерам. Что менеджерам и руководителям делать в условиях кризиса? И для них кризис — это хорошее время.

Первый совет связан с тем, что можно сделать вне работы:

**«подкачайте колесо жизни».**



Наверное, почти все слышали, что качество нашей жизни определяет N-ое количество сегментов, которые разделены спицами на колесе жизни. И кризис — это удобное время «подкачать» те сегменты, до которых не доходят руки в обычной текучке менеджера. Да, компания заняла выжидательную позицию, стало меньше работы. Так займитесь семьей или здоровьем. Увы, многие живут так, будто будут жить лет 500, и поэтому позволяют себе на многое не обращать внимания, многое отодвинуть в сторону. Сейчас работа — это главное, а семья — это важно, но потом, потом. Я уже не говорю про здоровье.

**Дайте шанс судьбе изменить вашу жизнь. Если вам был нужен толчок для перемен, вы его получили. Не упустите этот шанс.**

Кстати, задайте себе вопрос: если вы добьетесь большого успеха, кто за вас порадуется? Сколько людей найдетесь? Понимаете, вы никому не нужны как успешный менеджер. Мы больше любим сочувствовать, чем радоваться — это в природе человека.

Первая причина, почему мне не важен кризис, в том, что для меня самое главное — это здоровье и семья. И так как кризис не касается их напрямую, почему я должен расстраиваться? Личностный рост, духовность — все это гораздо важнее, без этого не бывает полноценной личности.

На работе у менеджера также открываются новые возможности.

- 1. Дайте шанс судьбе изменить вашу жизнь. Если вам был нужен толчок для перемен, вы его получили. Не упустите этот шанс.** Кризис — это время неожиданных, местами парадоксальных, решений. Это время, когда судьба (или Бог — кому как нравится) подбрасывает вам сюрпризы. Не удивляйтесь, если вы согласились на определенную работу, лишь бы выжить, а она окажется лучшей работой во всей вашей жизни! Так бывает, знаю это по личному опыту. Каждый раз хотя бы допускайте возможность, что данное место для вас выбрано сверху. Если вы будете всегда держаться за то, что у вас есть, и бояться перемен, вы можете пройти мимо всех возможностей, сжимая «дохлую синицу» в руке. Но не путайте это с пассивным фатализмом: «на Бога надейся, но и сам не плошай».
- 2. В кризис у нас состоится знакомство с самим собой. Не опоздайте на встречу!** Существует теория, что есть 4 основных психотипа и мы в обычное время проявляем один из них. Это наш доминирующий психотип. А на самом деле, в глубине, мы другие. Энтони Роббинс<sup>3</sup> высказал мысль: доминирующий тип мы демонстрируем часто, когда все в порядке, а во время кризиса всплывает наш второй психотип. Под давлением люди показывают в первую очередь себе, что на самом деле они не такие простые, как может показаться на первый взгляд. Многие из нас именно в кризис получают первый (либо очередной) шанс понять, на что мы способны на самом деле.
- 3. В кризис менеджер может понять, настоящий ли он лидер.** Легко быть лидером команды, которая выигрывает у удобного соперника (либо вообще не соревнуется). С этим любой справится. А вот быть лидером команды, которая сталкивается с большими проблемами, — это сложная задача. Если босс в кризис говорит: «Все нормально, работаем», то и команда уверена в своих силах. Кризис разделяет лидеров и администраторов, тех, у кого развит умственный и у кого эмоциональный интеллект, кто может «зажигать» и кто нет. В кризисные времена нельзя посчитать все наперед, нельзя

<sup>3</sup> Признанный авторитет в психологии лидерства, переговорах, организационных изменениях и пиковой производительности. Автор бестселлеров, переведенных на 27 языков.

опереться только на одну логику. Для принятия правильных решений нужна комбинация эмоций и логики. То есть отсутствие изменений должно радовать только явных лидеров и сильных нишевых игроков, а все другие должны радоваться нестабильности, как возможности проявить себя и прорваться наверх.

4. **В кризис мы поймем, кто есть кто и с кем нам хочется идти дальше.** В кризис проявляются лучшие и худшие качества людей. Проявляется и мужество и человечность. Как сказал сербский поэт: *«Мужество — это когда ты готов защитить себя от других, а человечность — это когда ты готов защитить других от себя»*. Но проявляются и плохие качества: трусость и эгоизм. То есть мы сейчас определяем, рядом с кем и как будем работать после кризиса.

**В кризис у нас состоится знакомство с самим собой. И с теми, кто работает с вами рядом. Не опоздайте на встречу!**

5. **Кризис — это хорошее время поработать над теорией.** Если вы поверхностно относились к таким вещам, как стратегия, SWOT-анализ, дифференцирование, позиционирование, то теперь вы будете относиться к ним по-другому. Ведь привычные методы перестают работать, а вдруг там есть что-то полезное?
6. **Выражение «любить клиента» получает другой смысл — прямой.** И это хорошо. Хотите, чтобы клиенты были с вами, — любите их, а не претворяйтесь, что любите. Это разные вещи, и клиенты это чувствуют.

\*\*\*

Поэтому я уверен, что кризис очень полезен. Проблемы, сложности и кризисы выявляют меру нашей веры в себя, Бога и людей. Верьте в себя! А стратегия «ВоЛНа» (Вера, Любовь, Надежда) поможет вам не почувствовать кризис.