



Джон Вон Эйкен

ЛУЧШИЕ
ПРОДАЖИ
2009
среди деловых книг

КРИЗИС

ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ!

настольная книга для руководителей,
предпринимателей и владельцев бизнеса

 **альпина**
ПАБЛИШЕРЗ

Джон Эйкен

Кризис – остаться в живых!
Настольная книга для
руководителей, предпринимателей
и владельцев бизнеса

«Альпина Диджитал»

2009

Эйкен Д. В.

Кризис – остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса / Д. В. Эйкен — «Альпина Диджитал», 2009

«КРИЗИС – остаться в живых!» – настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса, практическое руководство для компаний, которые хотят без потерь пережить глобальный экономический спад. В ней вы найдете антикризисные рекомендации по: Лидерству – почему выживание компании в условиях любого кризиса зависит прежде всего от поведения и настроения ее руководителей? Стратегии – как превратить разрозненные антикризисные меры в полноценную и успешную «спасательную операцию»? Исполнению – почему ни один антикризисный прием не принесет результатов без продуманного плана его исполнения? Коммуникациям – как построить антикризисное общение с сотрудниками и внешним миром, чтобы «сохранить лицо» компании даже в критической ситуации? Сокращению издержек – почему в большинстве компаний сокращение штата и оптимизация издержек не приносят ожидаемого облегчения? HR – как превратить персонал в главное оружие компании против кризиса? Продажам – как не только сохранить, но и увеличить объемы и прибыльность продаж в ситуации кризиса? Маркетингу – как поддерживать имидж компании и стимулировать продажи с минимальным маркетинговым бюджетом? Борьбе со стрессом – как не дать панике выбить из колеи вас и вашу команду? И, наконец, как самому не стать жертвой кризиса: как спасти компанию и при этом не потерять работу!

© Эйкен Д. В., 2009
© Альпина Диджитал, 2009

Содержание

Благодарности	7
ВАЖНО! Обязательно прочтите это!	8
Вступление	10
Что вы получаете?	15
То же самое, но в новой упаковке	17
Глава 1	19
Немыслимое	20
Взгляд из-за кулис	21
Классика жанра	22
Изменился ли мир сегодня?	24
Почему компании реагируют так медленно?	25
Очень интересно	26
Давайте определимся	27
Нет недостатка в определениях	28
Возможности для чего?	30
Спаси себя / спаси работу	32
Прием самообороны № 1	33
Глава 2	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Джон Вон Эйкен
Кризис – остаться в живых!
Настольная книга для руководителей,
предпринимателей и владельцев бизнеса

Руководитель проекта *А. Деркач*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректоры *Е. Аксенова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов, К. Свищёв*

© Джон Вон Эйкен, 2009

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Благодарности

Эта часть присутствует в большинстве книг – и ее никто не читает...

Поэтому буду краток.

Я хочу посвятить эту книгу всем тем, у кого я учился; тем, кто помогал мне в моем развитии – личном и профессиональном; тем, кто стал неотъемлемой частью моей жизни – и этой книги...

Затем настал бы черед тех, кто непосредственно участвовал в создании этой книги, – людей, также заслуживающих моей бесконечной благодарности.

И даже после этого я не перечислил бы в этих нескольких строчках всех, кого хочу поблагодарить...

Поэтому я просто говорю «Огромное спасибо!» всем тем, кто поддерживал меня и делал мою жизнь яркой и насыщенной; всем людям, которые помогли мне стать тем, кем я являюсь сейчас!

...Я уверен – вы знаете, что я обращаюсь именно к вам, потому как я не перестаю говорить вам «спасибо».

При этом я бы хотел выразить отдельную благодарность и глубокую признательность редактору русскоязычной версии этой книги Юлии Кочкаревой.

У меня не хватает слов для того, чтобы передать, как мне дорога твоя помощь! Просто знай, что благодарность тебе я навсегда сохраню в своем сердце!

ВАЖНО! Обязательно прочтите это!

Примите вызов, который бросает вам кризис

По мере чтения вы встретите и главы, которые окажут на вас сильное влияние, и те, которые покажутся менее значимыми. И не только главы, но и конкретные идеи и замечания, одни из которых вас воодушевят, а другие не вызовут практически никакого интереса.

Я собрал свои размышления и написал эту книгу как своеобразное руководство для топ-менеджеров, генеральных директоров, членов совета директоров, владельцев компаний и предпринимателей из разных отраслей, у которых есть одна общая проблема:

Глобальный экономический кризис, в котором они хотят не только выжить, но и добиться процветания.

Читая эту книгу, вы будете находить идеи, которые покажутся вам интересными, – не бойтесь в тот же момент начать их применять! У меня есть несколько рекомендаций, которые помогут получить максимум пользы от этой книги.

Используйте книгу! Не бойтесь сделать ее по-настоящему своей! Делайте в ней пометки, рисуйте на полях, подчеркивайте слова и отмечайте полезные идеи. Сделайте процесс обучения максимально удобным именно для вас. Это ваша книга.

Никогда не говорите себе «Это я уже знаю!». Раньше я и сам так думал и в результате только становился более горделивым и глупым. Мудрый человек, открывая книгу или учась чему-то, всегда говорит себе: «Я ничего не знаю». Тогда его разум открывается новым идеям и знаниям. Даже если идея показалась вам знакомой – спросите себя, можно ли применить ее в вашей работе по-новому, посмотреть на нее свежим взглядом. Или еще лучше: «Итак, я это знаю... и использую на практике, а если нет, то почему и как я могу начать применять это знание в жизни?» Умоляю вас, будьте честны сами с собой относительно того, что вы делаете и что должны делать, потому что это может повлиять на ваше будущее. Кризис уже наступил, стал реальностью, и чтобы преодолеть его, вам надо действовать СЕЙЧАС!

Экспериментируйте! Посмотрите по-новому на все идеи, которым не нашлось места в вашей жизни или которые не принесли успеха. Одни и те же стратегии и тактики выживания и процветания в ситуации кризиса, о которых я буду говорить, по-разному работают в зависимости от ситуации, компании и того, кто их применяет. Экспериментируйте и узнайте, что подходит лучше всего именно вам. Не бойтесь пробовать! Некоторые стратегии окажутся очень удачными, а другие не принесут ожидаемого успеха. Ну и что? Эксперименты – часть процесса обучения. И помните, если что-то не получилось, попробуйте сделать это по-другому. Для некоторых составляющих вашего бизнеса это может иметь огромное значение, позволяя пережить бурю.

Получайте удовольствие. К сожалению, тема данной книги не очень-то вдохновляет на получение удовольствия. Однако возможность выжить и даже добиться успеха, как мне кажется, сильно воодушевляет. Надеюсь, что вам понравится читать эту книгу (я старался не терять чувства юмора там, где это возможно) и с удовольствием применять полученные знания для создания новых стратегий, которые сделают вас и вашу организацию более сильными и конкурентоспособными, чем вам казалось.

В заключение хочу пожелать вам успехов в этот кризисный момент и верю, что победа будет за вами, если вы всегда будете помнить, что не важно, кто вы, откуда вы и каковы ваши прошлые достижения...

ВОЗМОЖНО ВСЁ!

(Особенно в кризисной ситуации!)

Джон Вон Эйкен

Вступление

Вы знаете, что половина всех купленных книг так и остается неоткрытыми? А те, которые все-таки открывают, так и остаются прочитанными лишь наполовину...

На основе данной статистики могу предположить, что вступление в большинстве книг либо не читают вовсе, либо просто «пробегают взглядом». Держа в голове эту мысль, я составил свое вступление с первой главой – потому что очень хочу, чтобы вы его внимательно прочитали.

Ведь этот текст, наверное, один из самых важных, которые вам предстоит прочесть в ближайшие 12 месяцев.

Знаю, что эта фраза может показаться заносчивой и чересчур самодовольной, особенно для автора, который не до конца знает, с чего начать свою книгу...

Я сидел перед пустым экраном компьютера и думал, как же стоит построить и презентовать первую главу (или вступление), пожалуй, в самой значимой книге моей карьеры (книга, выходящая под неюбилейным 36-м номером). И что же я придумал? Ничего... Поэтому, отхлебнув кофе, я стал бороздить Интернет в поисках вдохновения и направления мыслей.

Вдохновения не нашел, но вот что попало мне на глаза на главной странице сайта CNN...

«Ноябрь 3, 2008. ЕС озвучил предположительный экономический прогноз на 2009 год.

В понедельник Еврокомиссия озвучила прогноз о том, что экономика в 15 странах зоны хождения евро вырастет в следующем году лишь на 0,1 % из-за последствий финансового кризиса.

Крупнейшие рынки этой валютной зоны "встанут по стойке смирно", уменьшатся в объеме или вырастут на жалкие доли процента, а рынки таких выдающихся стран, как Италия, Германия и Франция, не вырастут вообще.

Ирландия и Испания увидят серьезный спад производства и новые очереди безработных, а также рост дефицита государственного бюджета, заявил представитель ЕС.

Среди стран – членов ЕС, которые не используют евро, Великобритания переживает спад экономики до –1 % роста, а страны Прибалтики – Латвия и Эстония – переживут еще более существенный отрицательный рост.

Евросоюз, включающий в себя 27 стран-членов, предупреждает, что ситуация может оказаться еще более плачевной, так как экономисты не могут предсказать и, соответственно, учесть в прогнозах влияние кризиса кредитования, который может буквально "слопать" экономику и практически заморозить любые траты домохозяйств.

Даже небольшое удорожание стоимости займов – риск повышения процентных ставок всего на 0,5 % – заморозит кредиты для населения и может стать поводом для начала полноценной рецессии в зонах хождения евро с последующим уменьшением объемов ВВП указанных стран.

Ситуация на рынке труда в следующем году будет резко ухудшаться, с уровнем безработицы в зоне хождения евро, доходившим до 8,4 % в 2009-м по сравнению с 7 % в конце 2007 года.

Испания увидит худшие времена для собственного рынка недвижимости и отрасли туризма. К 2010 году уровень безработицы может взметнуться до 15,5 % по сравнению с 10,8 % в этом году, заявляет представитель ЕС.

Экономисты говорят, что прогнозы на зону евро и на экономику 27 стран Евросоюза выглядят вяло и характеризуются замедляющимся ростом, который существенно снизится зимой и постепенно наберет обороты лишь к концу года в связи с увеличением экспорта.

Они также прогнозируют, что экономика стран хождения евро переживет резкий спад к III кварталу 2008 года и за весь следующий год вырастет, возможно, всего на 1,2 %, затем на 0,1 % в следующем году и на 0,9 % в 2010-м.

Единственная хорошая новость в отчете – инфляция также, скорее всего, упадет, причем с рекордного уровня до обычного (2,2 %) из-за утихания шумихи вокруг цен на нефть. Да, это может увеличить количество денег, которые придется тратить обывателям, но при нарастающем среди них страхе потерять работу вряд ли они будут много времени проводить в магазинах.

Цены на нефть в следующем году должны упасть со среднего по 2008 году показателя \$104 за баррель до \$86. Но цены на металл и продукты питания, скорее всего, останутся на высоком уровне.

Издержки на государственную помощь прогоревшим банкам при снижении общей базы налогообложения приведут к увеличению государственных долгов, а необходимость продолжать социальные выплаты – к серьезному дефициту бюджета, предупреждают эксперты ЕС.

В отчете также говорится, что в 2009 году Франция и Ирландия нарушат положение о бюджете, запрещающее превышать дефицит государственного бюджета более чем на 3 % от ВВП по стране для сохранения стабильности внутренней валюты. Некоторые прогнозы говорят, что Великобритания, Латвия, Литва, Румыния и Венгрия так же, скорее всего, превысят указанный лимит»¹.

Как я и говорил, никакого вдохновения в Интернете я не нашел.

Но реальность для всех нас остается прежней – похоже, мы вступаем в финансовый кризис, гораздо более разрушительный, чем Великая депрессия, возможно, даже самый жестокий в современной истории. И для протокола должен сказать, что меня это совершенно не удивляет.

Я это предвидел, честное слово.

Более того, мне казалось, что кризис уже на пороге, еще в октябре 2007 года, – но тогда корпорациям и правительствам некоторых стран удалось «купить» нам еще немного времени. Но сегодня, к сожалению, время вышло, и кризис навалился на экономику всей своей тяжестью. И уж чего я точно никак не ожидал и не предвидел, так этого того, что он будет настолько глобальным и настолько серьезным.

На этот момент вы, наверное, думаете: «Да ладно, Джон, не может быть все так серьезно, как ты говоришь!» Я тоже долгое время анализировал эту мысль, пытаюсь отфильтровать всю негативную информацию, которая сыпется на нас изо дня в день. Да, правда в том, что никто не может предсказать, насколько плохо все обернется, но есть несколько фактов, с которыми соглашается большинство экономистов и бизнес-лидеров мира.

Проблем две, а не одна. В сентябре и начале октября 2008 года мы все осознали, что у мира возникла проблема с ликвидностью (точнее, мы наконец публично признали проблему, которая существовала уже долгие годы). Суть проблемы состояла в том, что банки больше не могли ссужать рынку деньги, накачивая ими экономику. Поэтому главной задачей финансистов и правительств ведущих стран мира стала попытка разработать новые планы по «накачке» экономики новыми деньгами. Мы все видели, как вслед за крушением рынка рушились серьезные финансовые институты. И к середине октября многим показалось, что по всему миру было предпринято достаточно адекватных действий, способных остановить всеобщий экономический коллапс (за счет огромных потерь для экономики развитых стран – об этом и говорится в отчете с сайта CNN).

¹ Это – всего лишь **одна** из статей из **одного** источника за один день **одного** выпуска по одной экономической зоне. Да, статьи и отчеты, похожие на этот за 3 ноября, выходят регулярно по всем экономическим зонам, подчас рисуя гораздо более печальную картину. – *Прим. авт.*

Но это еще не конец истории, ведь сегодня возникла новая проблема – в дверь постучался спад глобальной экономики. Конечно, его тоже стоило ожидать, но многие не хотели говорить об этом в прошлом году, надеясь, что он пройдет незаметно и без последствий. Ну что ж, не прошел. Поэтому на нас одновременно навалились две крупнейшие общемировые экономические проблемы (которые принесли сотни более мелких неприятностей), сумма которых имеет беспрецедентный разрушительный потенциал.

Эти проблемы – общемировые, иммунитета нет ни у кого. В отличие от предыдущих финансовых кризисов последних 50 лет этот – убийца для всего мира. Так как рынки всех стран плотно увязаны друг с другом, информация движется по всему миру без каких-либо ограничений и многие компании стали интернациональными, иммунитета нет ни у кого (например, экономика Китая растет, только если Америка – их крупнейший рынок – что-то покупает).

Конечно, каждое государство имеет свои трудности и проблемы: инфляция или stagflation, повышение цен на продукты питания или энергоресурсы, снижение цен на природные ископаемые или колебания местных валют, но при этом все страны связаны и все страдают.

Экономика и принципы работы бизнеса изменятся навсегда. Беспрецедентное вмешательство государства во время кризиса в октябре – яркий показатель того, что финансовые рынки и их работа в будущем сильно изменятся. А это повлияет на бизнес и на то, как нанимается персонал, как работают компании и как они маневрируют. Большой вопрос в том, к лучшему или к худшему эти изменения. Большинство экспертов полагает, что перемены имеют и свои плюсы, и свои минусы. Но из хода финансовой истории понятно одно – чем больше государство вмешивается в рынок, тем хуже работает бизнесу.

Худшее еще впереди. Обычно после атаки на финансовые рынки (которая происходит задолго до того, как мы успеваем почувствовать ее «ударную волну» в ежедневной жизни) остальная экономика от полугода до двух лет переживает ее последствия. Это значит, что, когда я пишу эти строки, мы становимся свидетелями удара по финансам и его последствий: инфляции, обесценивания валюты, невозврата частных кредитов, увеличения уровня безработицы, снижения зарплат и т. п., которые приведут экономику к еще более серьезным проблемам.

Можно поспорить, что подобные рассуждения – всего лишь паника и истерия, не связанные с реальностью. Безусловно, именно паника и истерия доводят любую проблему до уровня эпидемии, но это не делает саму ситуацию менее реальной, ведь экономика основана именно на восприятии людей, а они считают, что все очень плохо, и прекращают тратить деньги... А вот уже это и приводит экономику к спаду.

Но кризис, который мы наблюдаем, родился не только из-за массовой паники. Многие проблемы произошли от системных сбоев, которые не исчезнут сами собой за несколько месяцев. И если вы не верите мне, прислушайтесь к мнению того, кто лучше большинства из нас разбирается в экономике и финансах... например, Джорджа Сороса.

Предлагаю вашему вниманию выдержки из статьи под названием «Финансовый кризис: интервью с Джорджем Соросом (председателем Soros Fund Management)» (расшифровка интервью, взятого у Сороса Джуди Удроф и показанного по Bloomberg TV 4 апреля 2008 года). Заметьте, апреля, а не октября.

«Джуди Удроф: В вашей новой книге "Новые парадигмы финансовых рынков" говорится, что мы находимся на пороге кризиса, который мы не видели со времен Великой депрессии. Этого кризиса можно было избежать? (Новая книга Сороса вышла в свет весной 2008 года, а значит, что он размышлял об этом еще при ее написании, то есть ситуация стала очевидна еще в 2007-м, а то и ранее. – *Прим. авт.*)

Джордж Сорос: Думаю, что да, но это потребовало бы пересмотра всей системы в том виде, в котором она работает сегодня, построенной на гнилом основании. К сожалению, мы сейчас исповедуем философию рыночного фундаментализма, которая стала доминирующей

идеологией, предполагающей, что рынок – саморегулирующийся феномен. Но это заблуждение, ибо в момент катаклизмов рыночные институты спасает именно вмешательство государства. С 1980 года мы пережили уже пять или шесть кризисов: международный банковский кризис 1982 года, банкротство Continental Illinois в 1984-м и провал Long-Term Capital Management в 1998-м – это только три из них.

И каждый раз именно государство "вытаскивало" рынки из неприятностей или организовывало компании с этой целью.

Сторонники теории фундаментализма имеют прецеденты, которые нужно бы учитывать. Но почему-то убеждение в том, что рынки сами могут находить баланс и отклонения от нормы редки, завладело массовым сознанием, позволив выстроить на этой основе кучу модных инвесторских инструментов.

Сегодня существуют такие комплексные формы инвестиций, как, например, дефолтный своп, которые позволяют инвесторам делать ставки на то, что компании откажутся от платы по займам. Подобные ставки сегодня составляют рынок объемом \$45 триллионов, который никак не регулируется. И этот рынок в пять раз превышает весь рынок государственных облигаций США. Повышенный риск подобных инвестиций все упускают из вида.

Джуди Удроф: Но как могут столько умных людей этого не понимать?

Джордж Сорос: В моей новой книге я пропагандирую общую теорию рефлексивности, подчеркивая, насколько важны подобные заблуждения при формировании мировой истории. Этот феномен не настолько редок, просто многие из заблуждений так и остаются неразвенчанными.

Джуди Удроф: Но кто мог бы их развенчать? Вы сказали, что кризиса можно было бы избежать, если бы люди поняли, что не так с существующей сегодня системой. Но кто должен был это понять?

Джордж Сорос: Власти, регулирующие органы – Федеральный резерв и Казначейство – потерпели крах, не разглядев того, что происходит. Эдвард Грамлих предупреждал о приближающемся кризисе субстандартной ипотеки в своей речи, опубликованной в 2004-м, и в книге, вышедшей в свет в 2007-м. Поэтому предвидеть подобное развитие событий могли многие люди. Но почему-то власти отказывались это замечать. Поэтому для многих кризис стал шокирующим сюрпризом»².

Это слова Джорджа Сороса, и он не единственный, кто разделяет подобные взгляды. Мне кажется, что такие серьезнейшие системные проблемы вряд ли исчезнут сами собой в ближайшем будущем. (Полностью с данной статьей вы можете ознакомиться на английском языке по ссылке (если она все еще актуальна): <http://www.nybooks.com/articles/21352>. Статья просто потрясает. А если хотите совсем экстремальных ощущений, прочтите его книгу.)

«Честно говоря, мысль о том, что это будет короткая и легкая рецессия, которая продлится всего шесть – восемь месяцев, уже давно отмечена за ненадобностью», – сказал экономист Нью-Йоркского университета Нуриэль Рубини в интервью каналу CNBC. – Я уверен, что нас ждут два года отрицательного экономического роста. Последние две рецессии длились по 8 месяцев каждая. Но в этот раз нас ждет спад в три раза более длительный и серьезный. Это будет худший спад, который переживала Америка с 1980 года».

В США с начала октября было уволено более 60 000 человек, и о новых массовых увольнениях объявляется каждый день. Фармакологический гигант Merck заявил, что уволит 7200 сотрудников – более 10 % своего штата. Yahoo урезает трудовые ресурсы как минимум на 10 %, а это – 10 % от 15 000. National City Bank объявил о сокращении 4000 сотрудников, 14 % от всего штата, а в начале ноября об увольнении 3300 сотрудников заявила PepsiCo.

² Еще в 2004 году, да? – Прим. авт.

Я могу продолжать бесконечно, предлагая вашему вниманию все новые и новые факты и мнения о грядущем финансовом кризисе, но зачем доводить вас до паники или депрессии? Я хочу поговорить не об этом, и книгу я написал тоже не для этого. Эта книга не о том, как все трагично в мире глобальных финансов, – вы знаете об этом и без меня...

Эта книга о надежде, о выживании, об успехе... и о вас!

Что вы получаете?

Думаю, что вы решили прочесть эту книгу, потому что хотя бы немного озабочены кризисом и его потенциальным влиянием на вас, вашу компанию, ваш доход и ваше будущее в целом. Я отлично вас понимаю, потому что сам думаю об этом чуть ли не каждый день.

Как я уже говорил, эта книга о надежде, о выживании, об успехе... и о вас. Она не о самом кризисе, не о его последствиях для конкретной страны или компании, здесь нет ни слова о политике. Эта книга призвана помочь руководителям, генеральным директорам, владельцам компаний и предпринимателям найти свой путь в этом кризисе, выжить и даже преуспеть в нем. Короче говоря, я хочу напомнить вам о том, что вы и так уже знаете, – и о том, что красной нитью пройдет через всю книгу:

Любой кризис – это прежде всего возможность.

Что бы ни говорили, Земля не перестанет вертеться. Солнце не перестанет всходить на востоке, чтобы подарить нам еще один день. А любой день – это чистый лист. Этот день – ваш шанс преуспеть даже в условиях кризиса.

Да, я убежден, что то, что нам предстоит, будет очень непростым, но я также верю, что вся эта ситуация станет огромной возможностью для роста, успеха и процветания. Вопрос, который встает перед каждым из нас: как же на практике использовать эти возможности? Я уверен, что ключом к успеху станет то, как каждый из нас будет реагировать на проблемы, возникающие перед нами.

Каждое утро перед вами встает выбор. Позволите ли вы обстоятельствам, которые вас не устраивают, контролировать вашу жизнь или будете формировать вокруг себя собственные обстоятельства? Это не пустая мотивация – это серьезный выбор, который каждому из нас предстоит делать каждое утро. И при этом помнить, что тот выбор, который делает руководитель, повлияет не только на него, но и на его подчиненных.

И это подводит меня к еще более серьезной мысли: я убежден, что успех и выживание компании в кризисе зависит не от нее самой, а от руководителей этой организации. Да, продукты, стратегия, планы, структура, инновации и процессы тоже важны в условиях кризиса, и мы подробно о них поговорим. Но эти составные элементы компании не станут определяющими в том, выживет ли компания. Определяющий фактор – реакция руководителей, то, как они будут вести себя, управлять, смогут ли вести людей за собой... Потому что даже совершенный план в руках посредственных менеджеров не принесет таких плодов, которые мог бы принести посредственный план в руках выдающихся лидеров.

Поэтому эта книга не только о вас.

То, как вы – руководитель – ведете себя, влияет на тех, кто находится под вашим управлением, то есть на тех, кто воплощает все ваши нововведения в жизнь. Иначе говоря, ваше влияние на них сильно и значимо, пожалуй, даже сильнее, чем вам кажется.

Возможно, вы просто не осознаете того, что должно вас сильно беспокоить. Большинство сотрудников воспринимают своих менеджеров как некомпетентных болванов, не имеющих ни грамма уважения даже среди собственных подчиненных. По данным Reuters, исследование 2337 сотрудников в Интернете показало, что меньше трети из них считают, что их руководители хорошо выполняют свои функции – наставничества, мотивации и лидерства. Менее половины сказали, что готовы потратить больше времени только на то, чтобы произвести впечатление на босса. И только 43 % считают, что их начальник открыт новым идеям. И с тем количеством массовых увольнений, которое принес кризис, это мнение вряд ли изменится.

Поэтому руководителям есть о чем задуматься. И грядущий кризис станет настоящим испытанием, которое покажет, чего мы стоим, как мы реагируем на трудности и как будем вести

себя в подобной ситуации – как отдельный человек и как глава компании. Плохая новость: мы никогда точно этого не узнаем, пока не пройдем проверку. Но есть хорошая новость – можно подготовиться и к этой контрольной. И эта книга призвана вам в этом помочь.

То же самое, но в новой упаковке

А вот и хорошие новости.

Многие из нас уже давно привыкли к кризису, потому что постоянно в нем живут и работают. Не понимаете, о чем я? Да, большинство руководителей годами работают в условиях, близких к кризисным. И эти условия называются «Мы так быстро растем, что это самый настоящий кризис!» – когда компания так быстро расширяется, что технологии, персонал и процессы просто за ней не успевают. И это лишь кризис в профессиональной жизни – большинство менеджеров, которых я встречаю, живут в состоянии глубокого личностного кризиса, кризиса семьи и личной жизни, пытаясь во всем этом найти время на себя и на свое здоровье.

Безусловно, финансовый кризис отличается от того, что мы переживали раньше, – он гораздо серьезнее. Или кажется более серьезным... Но если вы это читаете, то уже знаете, как преодолевать стресс, давление и напряжение от постоянных перемен.

Поймите вот что: для того, чтобы пережить кризис, не нужны новые навыки! Нужны те же умения, но только на новом уровне! Поэтому по сути вы уже наполовину оснащены всем необходимым для выживания в кризисе.

Единственная проблема в том, что многим руководителям, которые истощили свои силы в борьбе с кризисом роста, не хватает свежего взгляда, нового вдохновения и ободряющих перемен... а также желания вывести свои знания и умения на новый уровень. Об этом я тоже хотел бы поговорить в этой книге – и не только с точки зрения роста.

За последние несколько лет многие компании приглашали меня для того, чтобы помочь им найти новый драйв, а не просто взглянуть на них «незамысленным» взглядом. Я сам пережил не один кризис, включая российский 1998 года. И знания, вынесенные из этих кризисов, поистине бесценны, так как я, похоже, совершил тогда все мыслимые ошибки. Поэтому у меня есть настоящий антикризисный опыт, который, получается, делает меня в некотором роде экспертом в этом вопросе.

Я СОВЕРШЕННО ТОЧНО НЕ ПЛАНИРОВАЛ ПИСАТЬ ПОДОБНУЮ КНИГУ В ЭТОМ ГОДУ! Это уж точно. Я пишу ее сейчас, в конце октября – ноябре, когда кризис только набирает силу. И я понимаю, что это только начало. Но что есть, то есть. Но и этого достаточно для того, чтобы сделать книгу максимально практичной.

Я старался сделать ее простой для чтения, насытив приемами, которые можно использовать в ежедневной работе. В общем, у этой книги 4 составляющие.

Основная часть книги – главы с 3 по 15, в которых я рассказываю о тех сферах бизнеса, которые необходимо пересмотреть любому руководителю, даже если они не касаются его напрямую. Некоторые главы короче – их проще «переварить». Но все части одинаково важны, несмотря на размер, потому что они все предлагают так называемые «тактики выживания в кризисе».

Ежемесячная проверка – так как вам предстоят серьезные и длительные перемены, я подумал, что будет правильно регулярно проверять себя и оценивать свое движение вперед. В 10 из ключевых глав я предлагаю вам небольшую проверку, которая поможет оценить прогресс. Почему проверять себя нужно каждый месяц? Потому что при той скорости, с которой все будет развиваться, квартал – это слишком долго. Но я могу и ошибаться... Возможно, и месяц – это слишком долго! Но в любом случае я предлагаю вам несколько простых инструментов, которые вы сможете использовать так часто, как сочтете нужным, – для вас и вашей команды.

Ходы эффективного лидера – как вы узнаете из главы 2, лидерство играет огромную роль в том, насколько успешным будет для вашей компании выход из кризиса. Я выделил некоторые навыки и характеристики лидера, на развитии или совершенствовании которых необходимо сконцентрироваться любому управленцу. По ходу книги на помощь вам придет 101

совет, который поможет на практике укрепить навыки, необходимые для успешного выхода из кризисной ситуации.

Спаси себя / Спаси работу – в каждой из глав книги я предлагаю вашему вниманию несколько важных советов для руководителей, которые не хотят в процессе всех грядущих перемен потерять свое место или пасть жертвой кризиса, которую обвинят во всех грехах. Мы уже видим, как теряют работу менеджеры разных компаний... И все знают, кого увольняют первым после проигрыша спортивной команды... Эта часть книги поможет вам подстраховать себя и свою работу, чтобы в условиях кризиса не только выжить, но и получить повышение по службе.

Итак, вы готовы? Давайте тогда разберемся, что же такое кризис, каковы его причины и последствия и как им можно управлять!

Глава 1

Вы тоже не готовы к неприятностям?

Как любой профессиональный автор, перед тем как начать работу, я изучаю множество материалов. Информация необходима – понимание этого приходит с опытом. Чтобы книга читалась «гладко», ее нужно насытить полезной информацией. В начале моей писательской карьеры подобные исследования были для меня большой проблемой. Свою первую книгу я писал в чужой стране (где неизбежно возникали проблемы с языком общения), Интернета в современном виде тогда еще не существовало, библиотеки содержали минимум информации по теме, книги на английском было очень сложно найти, и всю информацию мне приходилось получать из бесед по телефону (но качество связи тогда тоже оставляло желать лучшего). Но сегодня повсеместное распространение Интернета сделало исследование и сбор материалов простым и даже занимательным делом для любого писателя.

Поэтому, решив провести необходимые исследования для этой книги, я даже не сомневался в том, что проблем не будет, – ведь Интернет должен быть полон примеров и кейсов о кризисах, рецессиях, корпоративных катастрофах и т. п.

В начале поисков мне попадались только статьи и сайты, описывающие сегодняшнюю ситуацию, – Интернет сыпал мнениями и прогнозами различных экспертов. Потом я решил подойти к делу с другой стороны и принялся искать примеры и кейсы о том, как компании борются с кризисом, преодолевают подобные ситуации, управляют ими... И что мне удалось найти? Практически ничего!

Конечно, в Интернете представлены книги (преимущественно 5–10-летней давности) и научные статьи, но в большинстве своем они написаны профессорами, далекими от практической работы и рассуждающими «в целом и в общем» о природе кризиса и о принципах управления им. А кейсы, которые попадались мне на глаза, касались лишь катаклизмов в отдельно взятых компаниях...

Вы спросите: удалось ли мне обнаружить хоть что-то, напоминающее ситуацию, которую мы переживаем сегодня? **НЕТ!**

Уверен, в Интернете есть информация, которая просто не попалась мне на глаза, но я был поражен тем, что при таком изобилии гуру, экспертов, консультантов и прочих шарлатанов в нашей базе знаний о кризисе так мало полезного! То, что нам предстоит пережить, не описано ни в одной модели! Похоже, что никто даже не предполагал, что такое может случиться!

Немыслимое

Ситуацию, с которой мы столкнулись сегодня, можно сравнить разве что с трагедией 11 сентября. Тогда только ленивый не задавал американским чиновникам вопрос: почему США оказались настолько неподготовленными к катастрофе? И самым распространенным ответом было: «Подобная ситуация была просто немыслима, никому и в голову не могло прийти, что такое может случиться!»

Поздравляю вас, **НОВОЕ НЕМЫСЛИМОЕ** уже на пороге – глобальный финансовый кризис!

И подготовились к нему единицы!

В недавнем исследовании, опубликованном на www.workforce.com под названием «По всему миру. Компании, не готовые к наступившему финансовому кризису», было сказано, что большинство компаний не могли даже предположить, что их коснется подобный кризис. По результатам исследования Watson Wyatt's 2008 Global Strategic Reward Survey, 20 % компаний в Европе и треть в США не смогли подготовить запасные планы на случай ситуации, свидетелями которой мы стали.

В исследовании Watson Wyatt участвовало 1400 компаний из 37 стран. Но в отчете не говорится о том, что, по мнению большинства экспертов, 50 % и более разработанных заранее запасных планов неадекватны – либо потому, что не предполагали пошаговой процедуры внедрения, либо потому, что были слишком общими, либо потому, что события, описанные в них, резко отличаются от того, что нас настигло.

Совет 1 Для тех, кто НЕ БРОСАЕТ! Не будьте занудой – встречайтесь по-разному

Не бросайте свою команду в надоевшем офисе! Там не обязательно постоянно проводить даже «планерки» с менеджерами. Да, выезды не всегда экономят время, но помогают сделать обстановку менее формальной, а команду – более сплоченной. Что, в свою очередь, повышает продуктивность работы.

И эти цифры касаются преимущественно западных рынков. Что же происходит здесь, на рынках развивающихся? По опыту могу сказать, что большинство компаний даже предположить не могли, что такое может случиться.

Так где же стандарты или модели, которые мы можем использовать для выживания в этом кризисе? Их нет.

Но так как я уже 15 лет разбираюсь с последствиями разнообразных кризисов, мой опыт – неплохая точка отсчета, которая может пригодиться многим бизнесменам.

Взгляд из-за кулис

Я уже упоминал, что пережил несколько финансовых кризисов, мне даже удалось отчасти преуспеть во время кризиса 1998 года. Но я еще не успел рассказать вам о том, что я и моя команда менеджеров за последние годы участвовали в нескольких десятках проектов по реорганизации компаний, многие из которых можно было, без преувеличения, назвать кризисными. Меры, которые необходимо было предпринять в их ситуации, включали в себя массовую реструктуризацию, перестановку управленческих кадров, слияния, перекраивание конкурентной стратегии и др. Многим из этих компаний наши усилия просто не давали обанкротиться.

Особую ценность представляет собой тот факт, что во всех этих проектах я работал исключительно с высшим звеном управления. Поэтому могу точно сказать, о чем именно они думают, чем живут, чего хотят и какие сложности встают у них на пути.

Мы вместе с владельцами и руководителями решали проблемы и возникающие по ходу реорганизации сложности для того, чтобы предотвратить финансовый кризис в отдельно взятой компании.

При этом, сколько бы знаний ни накопил за эти годы, я не говорю, что могу дать ответы на все ваши вопросы, – но по крайней мере мой опыт может помочь найти верный путь и сделать по нему несколько первых шагов.

Совет 2 Для тех, кто НЕ ВИЛЯЕТ! Начистоту!

Только откровенное и регулярное общение со всеми своими подчиненными (индивидуально и в группах) поможет избавиться от страха, сомнений, хаоса и паники.

И начать наше «путешествие» я хотел бы с анализа классических примеров антикризисного управления, которые каждый из нас не раз читал в книгах и слышал на семинарах.

Классика жанра

То, как компания Johnson & Johnson отреагировала на кризис с отравлением тайленолом (Tylenol) в 1982 году, принято считать выдающимся образцом поведения в кризисной ситуации. Но остался ли сценарий, который компания Johnson & Johnson использовала более поколения назад, адекватным для современного мира эпохи Интернета?

В 1982 тайленол от Johnson & Johnson был брендом-лидером на рынке США среди безрецептурных анальгетиков, занимая 35 % рынка и принося 15 % от общей прибыли компании.

Когда семь человек в пригороде Чикаго отравились цианидом после принятия капсул экстра сильного тайленола, бренду пророчили не просто снижение оборотов, а окончательную гибель. Но благодаря поведению Johnson & Johnson в этой ситуации бренд тайленола не только выжил, но и снова занял позицию лидера рынка – дав миру бесценный пример поведения в условиях кризиса.

«Но с 1982 года мир сильно изменился, – скажете вы. – И если бы отравление тайленолом произошло сейчас, осталась бы эффективной стратегия Johnson & Johnson 25-летней давности? И что еще интереснее – работают ли эти принципы в условиях финансового кризиса, который мы переживаем?»

Я думаю, что нам в любом случае есть чему поучиться у Johnson & Johnson. И поэтому предлагаю вашему вниманию принципы, которые применяла компания в сложившейся ситуации.

Коротко о главном. Первым принципом, которым руководствовались Johnson & Johnson в 1982-м, была приоритетность здоровья и благополучия потребителей. Так как в начале следствия не было установлено, на какой стадии производства или продажи в продукте появился цианид, компания отозвала 4,7 миллиона капсул из «отравленной» партии. Реклама тайленола была приостановлена, потребителей призывали не принимать лекарство, если оно вдруг оказалось у них в аптечке. В течение недели компании Johnson & Johnson пришлось отозвать партии тайленола по всей стране, то есть 31 миллион пузырьков, стоимостью \$100 миллионов.

Быстрый или мертвый. Johnson & Johnson действовала очень быстро, без промедления. Как только появились новости о том, что тайленол может иметь связь с отравлениями в Чикаго, компания не стала отрицать свою связь с происшествием, наоборот, всячески способствовала следствию и сотрудничала с полицией. Как только суть проблемы стала понятна, она отозвала всю партию продукта и заявила о том, что капсулы тайленола будут сняты с производства до внедрения системы, повышающей устойчивость бутылочек к взлому и порче.

История знает еще один пример поведения в похожей кризисной ситуации. Однако стратегия японской компании Snow Brand в 2000 году сильно отличалось от поведения Johnson & Johnson. Кризис стал развиваться, когда 15 000 человек отравились молочной продукцией фирмы. Вместо того чтобы признать наличие проблемы, причиной которой оказалось попадание бактерии в производственные цеха, Snow Brand старалась уменьшить масштабы трагедии и ограничить объемы отзываемой продукции. Когда же компании пришлось публично признать причину происшествия, она существенно недооценила масштабы отравления. Бездействие компании получило огласку и привело к угрозе уголовной ответственности, что послужило причиной временного закрытия 21 завода.

Ключ в общении. Японская традиция полагаться на аристократическое молчание и избежание открытого признания вины или конфликта привела к серьезнейшим последствиям для компании Snow Brand. Johnson & Johnson, напротив, работала в условиях развитой PR-среды, в которой руководство приняло решение по максимуму использовать имеющиеся каналы коммуникации. Представители компании были не только доступны для прессы, но и

составили письма о происшествии, адресованные терапевтам; была также открыта бесплатная горячая линия для потребителей.

Snow Brand, в отличие от своего американского собрата по несчастью, не поддерживала открытой коммуникации и не освещала в прессе свои действия по сохранению здоровья населения. Поэтому у потребителей не было причин полагать, что компания сможет спасти ситуацию или захочет это сделать. В результате Snow Brand понесла серьезнейшие убытки. По данным Associated Press, убытки от последствий массового отравления составили \$900 миллионов, и это было только началом. Когда стоимость акций упала на треть (с 45 до 30 %), компания продолжила закрывать заводы и увольнять персонал.

Изменился ли мир сегодня?

Довольно очевидно, что стратегия по спасению бренда Tylenol увенчалась успехом, в отличие от стратегии компании Snow Brand, которая довела свой товар до медленной и мучительной гибели.

Три принципа, которые помогли компании Johnson & Johnson добиться успеха:

- приоритетность благополучия населения;
- быстрые и решительные действия;
- открытая и сочувствующая коммуникация.

Но сегодня мир изменился. Кризисы, возникающие в современном мире, имеют несколько отягчающих обстоятельств: круглосуточные службы новостей; СМИ, создаваемые самим потребителями; снижение уровня доверия покупателей к корпорациям. Кроме того, в современной обстановке менеджерам приходится учитывать потенциальную капитализацию компании и благополучие ее акционеров. Поэтому отозвать такие объемы товара, как в истории с тайленолом, сегодня мог бы только чрезвычайно смелый генеральный директор. В рамках кампании не только отзывался товар по всей стране, любая упаковка тайленола бесплатно заменялась на новую – без предъявления чеков и других доказательств приобретения. Этот шаг дорого обошелся Johnson & Johnson (если брать краткосрочные издержки), но, как показала история с компанией Snow Brand, – бесплатного выхода из кризиса не существует. Компания может лишь выбрать, как она будет платить – сразу или потом.

Совет 3 Для тех, кто ЗАРЯЖАЕТ! Открытый перелом

Не бросайте подчиненных в беде! Иногда случается так, что сотрудник, не выдержав напряжения (особенно в кризис), «ломается». Если это произошло – помогите ему или ей вернуться в прежнюю форму и сконцентрироваться на исправлении ошибок и развитии. Если ваши подчиненные знают, что за ошибки их не «растерзают», они будут с большей готовностью «тянуться» вверх, становясь более эффективными.

Почему компании реагируют так медленно?

Компании могут замедленно реагировать на кризис по нескольким причинам. Топ-руководство либо не в курсе проблемы (японские сотрудники не из тех, кто бежит со всех ног доложить боссу о происшествии), либо не может вовремя отличить рутинный сбой от потенциальной катастрофы.

Даже компании, предпринимающие верные меры, переживают серьезные последствия любого кризиса. В 1996 году, когда зараженный яблочный сок, разлитый в бутылки компанией Odwalla, послужил причиной смерти одного ребенка и болезни десятков других, компания отозвала продукт, выразила свои сожаления и пообещала покрыть все затраты на лечение, а также в корне изменить процесс производства. Эти три действия спасли бизнес, но не избавили Odwalla от исков о причинении вреда жизни и здоровью, которые стоили компании десятки миллионов долларов.

Когда нагрянул кризис, Odwalla была хорошо известна и многими любима. Компания имела репутацию прогрессивной и социально ответственной организации. Эта репутация, а также скорость и прозрачность действий помогли Odwalla снизить угрозу отторжения потребителями, позволив компании выжить и процветать в дальнейшем. Если бы компания не действовала с такой открытостью и честностью, ее будущее оказалось бы под вопросом. Руководство осознало, что преодоление кризиса потребует краткосрочных потерь в пользу долгосрочного процветания – как по объемам продаж, так и по ценности самой компании.

Совет 4 Для тех, кто ИСПОЛНЯЕТ! Итого

Так как все постоянно торопятся, после любого общения – разговора по телефону, встречи или совещания (особенно если вы давали распоряжения) – подведите итог: что, кому и когда нужно сделать. Суммировав мысли в двух предложениях, вы увеличите процент запоминаемости ваших слов.

Да, коммуникации сегодня гораздо сложнее, чем были в те времена. Но человеческая природа не изменилась. Во время кризиса людей одолевают сомнения и страх, они ищут поддержки и ободряющей информации. Просто сегодня в распоряжении ищущих находятся другие инструменты по поиску новостей и ободрению друг друга. И если руководство компании не знакомо с подобными инструментами – например, Интернетом или социальными медиа, оно не способно адекватно оценить скорость распространения плохих новостей и вероятность показа всей подноготной компании в очередном видеоролике на YouTube.

Очень интересно

Стоит отметить, что ни у Johnson & Johnson, ни у Odwalla не было разработанных заранее антикризисных планов. Вместо них при принятии решений менеджеры руководствовались миссией компании. По словам генерального директора компании Odwalla Стивена Уильямсона, у них не было подготовленной антикризисной процедуры, поэтому они просто руководствовались формулировкой видения и ценностей – честности, благородства и жизнеспособности компании. Их забота № 1 состояла в том, чтобы ничто не угрожало благополучию людей, пьющих соки Odwalla.

Получается, что надежда есть даже у неподготовленных компаний – но только у тех, кто предпримет верные шаги в верном направлении.

Совет 5 Для тех, кто ДОБЫВАЕТ! Не ищите сотрудников второпях!

Сложно найти стоящего человека за один день, особенно в условиях кризиса. Единственным выходом, на мой взгляд, может стать новое кадровое планирование руководителями отделов с учетом изменившихся стратегических целей.

Давайте определимся

Три самых важных урока, которые я вынес из истории с Johnson & Johnson, состоят в том, что для того, чтобы выжить и преуспеть в кризисе, необходимы: 1) скорость; 2) искренность; 3) холодная голова, продумывающая все ходы и не позволяющая носиться без плана из стороны в сторону, внося изменения без плана и стратегии. Интересно, что отсутствие данных черт не дает компаниям адекватно развиваться и в «мирное» время. Поэтому я буду повторять эти три принципа снова и снова по ходу всей книги.

Большинство руководителей может признать необходимость стремительности и продумывания стратегии, нравятся им эти черты или нет. А вот искренность обычно вызывает больше сомнений. Скажу вот что: искренность – это не полная нагота и не необходимость рассказывать все и всем. Но суть искренности в том, чтобы быть откровенным и общаться начистоту.

По мнению многих экспертов в сфере антикризисного управления, ключом к выживанию в кризисе является накопленное заранее расположение к компании клиентов, сотрудников, заинтересованных лиц (стейкхолдеров) и акционеров, а также лидеров общественного мнения.

То есть в кризисе смогут выжить только те, кто будет организованно следовать разработанной стратегии, говорить о происходящем откровенно и постоянно искать поддержки.

Но первое, что предстоит сделать любому выживающему, – определить для себя и своих подчиненных, что же такое кризис и чем он может обернуться для компании.

Нет недостатка в определениях

В попытке найти определение кризиса я первым делом, конечно, полез в словарь и вот что обнаружил:

Кризис – это опасная нестабильная ситуация или положение дел, исход которой будет иметь значительное влияние на развитие событий в лучшую или худшую сторону (словарь Webster's New Collegiate dictionary).

Да уж... звучит не очень оптимистично. Вряд ли я захочу зачитать подобное определение моим и без того напуганным подчиненным. Затем я залез на www.wikipedia.com, в поисках чего-нибудь более понятного и позитивного. Вот часть того, что я там нашел:

Кризис (мн.: кризисы) может иметь место на личностном и общественном уровне. В качестве кризиса может выступать травматичная или стрессовая перемена в жизни человека. Также кризисом можно считать нестабильную и опасную ситуацию в политической, экономической, социальной, военной сфере или масштабный природный катаклизм, особенно повлекший за собой неизбежную или внезапную перемену. Короче говоря, этот термин означает «время испытаний» или «чрезвычайную ситуацию».

Это определение еще хуже! Оно кажется мне слишком жестким и уж точно неудобоваримым для моих подчиненных. Стоит мне только сказать им: «Мы переживаем кризис. Кризис – это нестабильная и опасная ситуация в политической, экономической, социальной, военной сфере или масштабный природный катаклизм», – как они все разом выбросятся в окно, или в панике забьются в угол, или впадут в кому.

Поэтому я снова принялся искать определения кризиса – на этот раз в работах экспертов. Они же должны знать, о ЧЕМ пишут! Да уж... Они, конечно, знают... Вот моя любимая цитата:

Коротко говоря, кризис – это все, что может негативно повлиять на репутацию или благополучие организации.

Вот ведь как...

Я порылся еще и понял, что слово «кризис» происходит от греческого *krisis* – «*решение*». Так, отлично, это уже лучше...

Я продолжал исследования и обнаружил, что многие авторы определяют кризис словами «поворотный момент», причем необязательно негативный.

И теперь определение, которое я использую в общении с моим персоналом, звучит так:

Кризис – это поворотный момент для компаний, руководителей и их сотрудников, который побуждает их принимать решения о том, как использовать открывающиеся перед ними возможности.

Уверен, вам знакома поговорка «Лучшая защита – нападение». Никогда еще она не была так актуальна! Если компании, руководители и их сотрудники примут верные решения (именно верные, а не популярные) и захотят использовать открывающиеся перед ними возможности, тогда до выживания и преуспевания в кризисе будет просто рукой подать.

Совет 6 Для тех, кто НЕ РОНЯЕТ! Работа не волк?

По статистике, 82 % руководителей занимаются работой в отпуске, а 13 % регулярно приходится из-за работы возвращаться с отдыха досрочно – и это в «мирное» время! А в кризис руководители не могут отлучиться ни на

секунду! Увидев эти цифры, вы все еще ставите под вопрос необходимость делегировать задания и развивать своих подчиненных?

Возможности для чего?

Отличный вопрос. И вот мой ответ:

Слишком долго я наблюдаю, как компании работают «спустя рукава». Да, у некоторых из них наблюдается рост, есть даже некоторая прибыль. Но была ли в этом их заслуга или им просто повезло – ведь рынок рос и увлекал их за собой? Я знаю ответ и думаю, что его знает любой руководитель.

Я не говорю, что на рынке нет ни одной хорошей компании или выдающегося руководителя. Множество компаний наслаждается успехом благодаря собственным усилиям, сильному лидерству, безупречному исполнению и прорывным инновациям (уж не вашу ли компанию я описываю?)

...

Но не забывайте, что я общаюсь с топ-руководителями и лидерами своих отраслей, миллионерами и даже миллиардерами – и все они с уверенностью признают, что:

- их компании не так эффективны, как могли бы быть;
- они теряют деньги;
- прибыль просачивается сквозь пальцы;
- организация могла бы быть гораздо более гибкой, слаженной или управляемой;
- сотрудники компании могли бы быть профессионалами более высокого класса (кстати, мои коллеги, выполняющие похожую работу, слышат от клиентов то же самое).

И тогда я задаю им один и тот же вопрос: «Почему же вы не меняетесь? У вас же есть темпы роста и деньги (до сентября 2008 года у многих из них действительно были деньги)!»

И всегда слышу один и тот же ответ: «Джон, мы пытались меняться, но изменения шли слишком болезненно... Мы не хотим повторять подобные эксперименты, чтобы не разрушить то, что удалось построить за все эти годы!» Я очень хорошо всех их понимаю. Но для таких руководителей, компаний и предпринимателей у меня есть отличная новость: больше подобной проблемы НЕ СУЩЕСТВУЕТ! У вас появился единственный за десятилетие (а возможно, и единственный за всю жизнь) шанс изменить компанию – изменить так, как нужно!

Читайте внимательно – это не просто важно, это может стать поворотным моментом вашей карьеры:

Не бойтесь разрушить то, что удалось построить, – потому что все, что у вас было, и так будет разрушено или покорежено кризисом!

Вы уже не можете поддерживать статус-кво – потому что правила игры изменились. И вам придется меняться, как бы тяжело это ни было (особенно когда придет время урезать бюджеты или увольнять сотрудников). Да, придется, потому что другого выхода нет! Точнее, он есть – но захотите ли вы им воспользоваться? Без изменений ваша компания, группа, отдел или департамент просто не выживут! Кризис либо сотрет их в порошок, либо сровняет с землей – да так, что на зализывание ран могут уйти годы! Последствия всего этого для вашей карьеры очевидны...

Но у этой новости есть и светлая сторона.

Пожалуйста, услышьте меня!

Вспомните все те нововведения, которые так и не прижились в старом режиме вашей компании... Пришло время вашей мести – директор наносит ответный удар!

Совет 7 Для тех, кто ВЫЖИМАЕТ! Не отвлекайтесь!

Кризисная ситуация требует максимальной концентрации. Если вам кто-то звонит или подчиненный приходит к вам в кабинет, это не означает, что вы должны ответить ему сию же минуту. Если вы чем-то заняты, быстро оцените важность и срочность звонка или просьбы и пообещайте перезвонить ему или подойти через определенное время. Отвлекать вас от дела может только что-то более важное или срочное.

Сегодня приветствуется любая перемена к лучшему, потому что от нее будет зависеть выживание... Выживание любого – даже того, кто в прошлом был ярким противником любых ваших начинаний! Да, совсем без сопротивления не обойдется, но причиной для него будет кризис, а не ваши идеи и новые планы!

Более того, наконец пришло время начисто переписать культуру организации, чтобы компания работала так, как хочется вам!

Что же получается: я настаиваю на реорганизации компании в самой пучине кризиса? Именно так!

Потому что перед вами открылась самая большая возможность для перемен за последние несколько лет. И эта книга расскажет о том, с чего эти изменения стоит начинать. Я не обещаю вам деталей и пошаговых планов, но поверьте, не упущу из внимания ни одного ключевого элемента успешных перемен!

Спаси себя / спаси работу

Ремарки на полях

Основная тема данной книги – как вы как руководитель можете эффективно действовать, реагировать и поступать в ситуации финансового кризиса, чтобы помочь компании выжить и в итоге – добиться ее процветания.

И пока вы будете пытаться это сделать, в вашей голове все равно будут крутиться надоедливые вопросы: «Эй, а что же со мной? Как же мне пережить этот кризис и, может быть, даже добиться успеха? Как минимум я хочу сохранить свою работу и нынешнюю зарплату – как же быть с этим? Как я могу позаботиться о себе самом?»

Эти справедливые вопросы, по моему мнению, заслуживают внимания и изучения, и думаю, что смогу вам помочь хотя бы чуть-чуть, а может, и больше.

Я разработал ряд так называемых «Приемов самообороны» – идей, предложений и рекомендаций, которые могут помочь вам избежать мясорубки сокращений и увольнений... И может быть, даже получить повышение и вознаграждение.

Конечно, я не могу обещать, что мои наблюдения и рекомендации гарантированно защитят вас во время кризиса от увольнения, понижения в должности или сокращения зарплаты. Тем не менее я верю, что мои советы будут полезны и уж точно помогут вам добиться превосходных результатов в качестве лидера и менеджера.

Предлагаемые мной «Приемы самообороны» вы найдете в конце каждой главы. Надеюсь, они сослужат вам хорошую службу. Вот первый из них.

Прием самообороны № 1

Станьте важной и незаменимой частью компании

Это разумное предложение, не так ли? Если руководство чувствует, что вы являетесь незаменимой частью компании, вероятность того, что вас уволят или заменят кем-то другим, становится меньше. Конечно, возникает вопрос – как добиться этого на практике?

Говоря в общем, чтобы стать незаменимым, вы должны выделяться из толпы. Выделяться не как смутьян или бунтарь (хотя в некоторых корпоративных культурах только так можно быть замеченным). Если говорить точнее – вам нужен свой «фирменный стиль».

Отнеситесь к этому как к своей личной марке или бренду – чтобы со всем, что вы делаете, были связаны определенные ожидания. Как минимум, ваш «фирменный стиль» должен включать следующие аспекты.

- **Делайте все, за что беретесь, по максимуму.** Боссам это нравится – когда они видят, что кто-то выкладывается по полной, такого человека вряд ли заменят... и, вероятно, даже повысят.

- **Работайте на «отлично».** Руководителям не нравится халтура, она их раздражает. Если ваш стиль ассоциируется с отличной, а не с посредственной работой, вы будете выгодно отличаться от своих коллег.

- **Личная дисциплина.** Если ваш руководитель видит, что вы организованны и собраны, он запоминает это, потому что про многих людей такого сказать нельзя. И если он знает, что вы можете сами себя организовать, у вас больше шансов на продвижение и меньше – на то, что организация сможет позволить себе вас потерять.

- **Энергия.** Один из самых раздражающих факторов для руководителя – ленивые сотрудники. Если вы продемонстрируете хотя бы минимум энергии, руководство это отметит, запомнит и даже повысит вас.

Глава 2

Веди вперед, несмотря ни на что!

Я в растерянности... Я пытаюсь придумать, как начать эту главу, потому что нужно донести до читателя кое-что очень важное, и я не хочу, чтобы вы просто пробежали ее глазами или вовсе перескочили, пока я не закончил свою мысль. Ну ладно, попробуем...

Ключ к преодолению кризиса – это вы (по-моему, я это уже говорил...).

Да, вы (и это тоже где-то было!).

Я могу сказать с абсолютной уверенностью, что ключ к преодолению кризиса в том, как вы будете вести вперед своих подчиненных. Ведь в итоге компании, которые выстоят, смогут это сделать только благодаря людям, которые объединились и боролись плечом к плечу, проходя вместе через плохое и хорошее. Но люди объединяются, только когда есть кто-то, кто может повести их за собой в одном направлении.

Да, я понимаю, что вы это знаете. Вопрос только в том, делаете ли вы в связи с этим хоть что-нибудь?

При сокращении бюджетов и повышении ответственности компании будут давить на руководителей еще сильнее; они залатают дыры, позволявшие посредственным управленцам занимать высокие посты в компании (а также заниматься на этих постах разными неэтичными делами, включая поиск доходов на стороне). Кризис ставит всех руководителей перед выбором: либо начать управлять по-настоящему, либо вылететь из компании. И я убежден, что многие менеджеры окажутся на улице (мы уже видим, как это происходит в рамках массовых увольнений) – во многом из-за того, что они не смогли добиться от своей команды требуемых результатов.

Да, для многих это – плохие новости.

Но они могут стать хорошими для тех руководителей, кто серьезно возьмется за свое обучение, – ведь, чтобы сохранить свое место и зарплату в современных условиях, им придется добиваться большего с меньшим бюджетом, меньшим штатом и сотрудниками, которые уже не будут идти за тем, кто не сможет стать для них настоящим лидером.

Но все может сложиться гораздо оптимистичнее для руководителей, которые готовы принять меры по переделыванию бюджета, перекраиванию, реорганизации, передумыванию и прочим «пере», а также пересмотреть свои лидерские навыки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.