

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

А.Г. Городнов

д-р экон. наук Председатель совета директоров ООО
«АЛТЭК-СТРОЙ»

г. Нижний Новгород

Какова фундаментальная причина кризиса? Ведь он не создает проблем сам по себе - он «обнажает» и обостряет существующие проблемы. Сегодняшний кризис закономерно венчает период перепроизводства. Причем объективно перепроизводство существует на небольшой части суши, но лихорадит экономику на всей планете. Уровень жизни растет, но ее качество снижается. Однако все кризисы когда-нибудь заканчиваются. Компании, сосредоточенные лишь на текущих проблемах выживания, может, и доживут до лучших времен, но полноценно развиваться продолжат лишь те, кто сможет заложить основы этого развития в самые трудные времена.

Как правило, люди не любят кризисы. Но кризис - это перелом или решающий момент, который коренным образом меняет ситуацию - к худшему или к лучшему, для многих это слово имеет негативное дополнительное значение и вызывает организационные изменения.

В этих изменениях нет ничего нового. Они происходили всегда на протяжении миллиардов лет. Ново лишь то, что их темпы растут. Перемены становятся все стремительнее... Поколение наших дедов принимало всего одно стратегическое решение за всю жизнь (переехать в новый город, сменить работу и т.п.), а наши родители принимали такие решения раз в пятнадцать-двадцать лет. Мы принимаем решения такого рода раз в десять лет, а нашим детям, скорее всего, придется делать это ежегодно.

Ускорение изменений имеет определенные последствия. В период перемен встает вопрос: как поступить в новой ситуации, как реагировать на новые события? Когда скорость изменений растет, проблемы возникают все чаще. У каждого появляется больше проблем, чем он может решить. Люди не успевают за происходящим и испытывают все больший стресс.

Но что происходит, когда мы решаем проблему? Любое решение приводит к новым изменениям, которые в свою очередь порождают новые проблемы. Следовательно, чем больше проблем мы решаем... тем больше проблем мы имеем. А это означает, что у нас всегда будут проблемы.

Отсюда следует практический вывод номер один: если у вас проблемы - не волнуйтесь, вы в хорошей компании. Вы среди живых. Если вы убеждены, что у вас нет проблем, ваша главная проблема в том, что вы не осознаете свои проблемы.

Иметь проблемы вполне закономерно. Однако если вы не справляетесь с проблемами, вызванными изменениями, значит, у вас есть проблема аномального характера. И если вы не решаете аномальные проблемы такого рода, со временем они могут стать фатальными. Подобное происходит с крупными автомобильными компаниями Детройта, а также с российским ГАЗом. Они так долго не желали реагировать на нужды рынка, что теперь их не спасут никакие кредиты и субсидии. Почему? Потому что они уклонялись от решения закономерных проблем, и теперь они, похоже, стали фатальными.

Если вы не способны решить проблемы, которые становятся все крупнее, это означает, что вы умираете.

Что такое ваша возможность? Это проблема вашего клиента или конкурента. Проблемы других становятся вашими возможностями. А что такое возможность вашего конкурента? Ваша проблема, которую он умеет решать лучше вас.

Генри Киссинджер однажды сказал, что проблема, которая остается без внимания, в перспективе превратится в кризис. Если мы игнорируем свои проблемы и решаем их недостаточно оперативно, они разрастаются и в конечном итоге превращаются в кризис. «Если изменений нет, торжествует посредственность!» - сказал Петер Шульц.

Причина любой проблемы - дезинтеграция. Всякий раз, когда у вас возникает проблема, что-то распадается на части.

Лекарство от дезинтеграции - интеграция, которую лучше всего обеспечивать с помощью упреждающих мер. Для этого нужно учиться прогнозировать и решать проблемы, пока они не переросли в кризис.

Поэтому, когда начинается кризис, действуйте, стряхните оцепенение. Не принимать решение - значит принять решение ничего не делать. Уступить страху и бездействовать, не решая проблемы, вызванные изменениями, - верный путь к кризису.

В Америке есть поговорка: «Даже если ты на правильном пути, не стой на месте, иначе тебя переедет грузовик!» Бездействие во время кризиса - худшая тактика. Боль усиливается, страх растет, и в конечном итоге вы можете впасть в панику. Вместо этого нужно что-то делать. И медлить из-за того, что вас пугает неудача, - не лучший вариант.

Джордж Сорос, один из богатейших людей на земле, однажды сказал: «Я не умнее других, но признаю и исправляю свои ошибки быстрее прочих».

Успеха добивается не тот, кто не совершает ошибок, а тот, кто умеет быстро выявлять и исправлять свои ошибки.

Любой кризис, любую проблему следует рассматривать как курс обучения в школе жизни. Любая проблема - это урок. Вопрос в том, прошло ли оно для вас даром или вы сумели извлечь пользу из урока, который по карману далеко не каждому.

Следует неустанно заботиться о том, чтобы в эпоху перемен компания оставалась единым целым. Для этого нужно заниматься интеграцией и бороться с дезинтеграцией, вызванной переменами.

Как должен вести себя руководитель или отец семейства в период кризиса? Станьте подлинным лидером. Способны ли вы сплотить компанию? Способны ли удержать людей от взаимных нападок?

Персонал сильной компании сплочен и единоклубен. Это называется «занять круговую оборону» - мы встаем спина к спине и отражаем нападение врага. Но для этого вы должны доверять своим сотрудникам и знать, что вам не выстрелят в спину.

Обсуждайте с подчиненными их страхи и тревоги. Будьте честны. Помните, доверие во время кризиса - великое благо.

В период кризиса следует уделять особое внимание двум важнейшим вопросам - контролировать денежные потоки и оберегать культуру взаимного доверия и уважения, стараясь не разбазаривать ценные кадры.

Иными словами, организация должна быть структурирована с учетом ее миссии. Что вы собой представляете? Реактивный лайнер? Транспортный самолет? Подводную лодку? Форма определяется функцией.

Знание общих принципов поведения для персонала АЛТЭКС позволило уточнить новые правила поведения в кризисных условиях.

Время перемен, мир никогда не будет прежним! Легкая жизнь закончилась. Самой большой ошибкой в новых условиях - это жить в иллюзиях прошлой жизни, пусть даже и недавней. Иначе это отбросит всех серьезно назад! Самая главная задача на сегодня - изменить мировоззрение!

Главная задача в трудные времена - находить взаимопонимание. Для этого необходим переход от автоматического управления (автопилота) - к ручному. Следует учитывать что из-за системы неопределенности исчезли дальние горизонты планирования.

Обратить максимальное внимание на вовлечение людей в решение главных задач: удержать продажи в заданных пределах при усиленной минимизации затрат.

В военное время жить по военным законам. Для этого необходимо: обеспечить строгую дисциплину исполнения; избавиться от «халявщиков, трусов и дезертиров»; добиться производительности спецназа, а не стройбата, что позволит победить в сложных ситуациях; всегда иметь здравый смысл, выделить главное и необходимое и избавиться от «фантиков» и «понтов»; выделять людей команды и отбросить присосавшихся; руководствоваться принципом - «Промедление - смерти подобно!!!».

Строго контролировать текущее положение дел, руководствуясь:

- принципом «подводной лодки» при большем делегировании полномочий руководителям департаментов и повышении ответственности за своих подчиненных, дееспособность своего бизнеса и свои решения;
- необходимостью смены систем мотивации за счет перевода 100 % персонала на зависимость от финансовых результатов;
- открытостью к предложениям по развитию новых бизнес-процессов на базе существующих направлений, используя главный потенциал — грамотных менеджеров и реальные ограничения сегодняшнего дня по ресурсам (помещениям, персоналу, уровню заработной платы, издержкам и др.), которые должны соответствовать текущему уровню бизнеса;
- максимальной ориентацией на клиентов.