

Много лет, когда меня спрашивали: «Когда закончится кризис в России?» — я отвечал: «Глобально — никогда». Достаточно посмотреть на нашу историю: мы всегда живем в кризисе, постоянно преодолеваем либо внутренние, либо внешние трудности, у нас практически не было примеров, когда на протяжении десятилетий мы без всяких угроз спокойно делали свое дело, росли, масштабировались, зарабатывали, растили своих последователей и преемников и ни о чем не переживали. Именно из-за этого каждый менеджер, будь то хоть начинающий руководитель отдела продаж, хоть лично собственник бизнеса, принимающий участие в операционной деятельности, просто обязан обладать навыками антикризисного управления.

Антикризисное управление... звучит как-то избыточно и достаточно сложно. Я постарался максимально упростить эту теорию, выделив ключевые этапы поведения управленцев в тяжелые времена.

Давайте сразу к сути.

Наша команда, наша компания, наше подразделение — живой организм.

Когда я в Новосибирске брал интервью у члена стратегического совета независимой лаборатории «Инвитро» Евгения Печковского, который дважды был удостоен премии «Человек года в медицине и фармацевтике» в своем городе, мне очень понравилась метафора, которую он мне рассказал:

— Собственник — это сердце. Пока сердце бьется, компания живет и работает. Мозги — это топ-менеджмент, который обрабатывает информацию и выдает решения. Глаза — это маркетинг и аналитика, которые в мозг эту информацию подают. Ноги — это отдел продаж. Руки — это сотрудники бэк-офиса. Все связи внутри компании — это нервные окончания и кровеносные сосуды. Ну и так далее...

Все живые организмы живут по одинаковым законам. Будь то сам человек, компания или даже государство.

И вот представьте себе ситуацию: вы просыпаетесь с утра, чувствуете небольшое недомогание — голова побаливает, нос заложен, слабость. Включаете радио или «Алису», а в новостях говорят, что какой-то вирус пришел в ваш город и уже в некоторых районах начали школы закрывать на карантин.

Какими будут ваши действия?

Кто-то скажет: «Отличный повод откосить от работы. Позвоню, скажу, что заболел. Отлежусь дома и проведу день на таежном чае с малиновым вареньем».

Кто-то скажет: «Сегодня важный день, легкое недомогание не проблема. Поеду на работу. А вечером пойду в спортзал и взбодрюсь».

Кто-то в панике проведет весь день в интернете, читая страшные новости про этот вирус, прислушиваясь к себе и чувствуя, как силы быстро покидают его тело.

Или иначе.

«Ничегонеделание».

Игнорирование.

Стресс.

Давайте не забывать, что в нашем случае есть две важные переменные:

1. Какой-то непонятный вирус.
2. Нам действительно с утра нехорошо.

И в этом случае все стратегии, на мой взгляд, неверны, потому что, как бы мы там ни думали, здесь должна включаться стратегия выживания.

Самая верная стратегия выживания — здравый смысл. А состоит он из следующих этапов:

1. Признать, что вы заболели. И непонятно, тот ли это страшный вирус или нет.

2. Пойти к врачу, сдать анализы, провести диагностику.
3. Узнать диагноз. Успокоиться, взять себя в руки.
4. Получить рецепт, понять, что делать, чтобы выздороветь.
5. Начать лечение и не бросать, потому что всегда будет соблазн перестать лечиться, как только себя чуть лучше почувствуешь.
6. Собрать свою волю в кулак.
7. Довести лечение до конца, сохраняя позитивный настрой.

И теперь, используя нашу метафору о том, что любой человеческий организм, как и любая компания, это живая система, мы составим те же пункты по выживанию для нашей команды и нашего бизнеса:

1. Признать, что это кризис.
2. Провести диагностику всего, что необходимо, сквозь призму выживания.
3. Успокоить своих людей, свою команду.
4. Подарить людям надежду на то, что будущее у нас есть. Разработать новую стратегию.
5. Начать действия по движению к новой стратегии.

6. Объединить людей против идеологического врага.
7. Сохраняя позитивный настрой, поддерживать каждого члена команды.

Вот как-то так. Это и есть наш план. Это и есть структура книги.

Внешние угрозы могут быть очень разными. Для наемных руководителей — слияние с другой компанией, смена топ-менеджера, который приходит со своими правилами, смена курса компании, в конце концов — угроза увольнения.

Для первых лиц компании внешние угрозы уже серьезнее: появление новых конкурентов, изменение законодательства в отрасли или стране, наезды проверяющих органов, скачущий курс национальной валюты, демографические ямы, появление альтернативных продуктов на рынке, глобальное потепление, изменение покупательских моделей, экономический кризис и так далее и так далее.

В 2020 году к этому списку присоединились локдаун на уровне государства, связанный с пандемией, сам вирус, обязательства вакцинировать сотрудников и соблюдать новые правила Роспотребнадзора, закрытые границы.

В 2022 году сюда добавились военные действия, экономическая блокада, мировая русофобия,

замораживание активов, блокировка соцсетей, рекордная инфляция и ожидаемый мировой голод.

В веселое время мы с вами живем, ничего не скажешь. Но ничегонеделание, игнорирование или стресс — самое ужасное поведение в такой ситуации.

Обратите внимание, что все кризисы, которые я перечисляю, внешние — такие, на которые я как руководитель любого ранга не могу повлиять. Я не могу с этим сделать ровным счетом **ни-че-го**.

Я способен влиять только на себя, свою семью, своих партнеров, сотрудников, Клиентов. Точка.

Орать в соцсетях, что «все пропало и все козлы», выходить с транспарантами на улицу, кричать от злости в окно — бессмысленно. Мы бессильны в таких ситуациях, черный лебедь не спрашивал нас, хотим ли мы, чтобы он прилетел, или нет. Он просто прилетает и накрывает нас своим большим черным крылом.

*В кризисы выживают
не самые сильные,
могучие и богатые,
а самые адаптивные.*

Адаптивность — это вообще главное качество современных руководителей, умение переосмысливать

происходящее и перерождать себя заново, становиться новым собой, а в дальнейшем трансформировать свою команду под новые условия нового мира.

Можно вспомнить компанию Mirax Group, застройщика самого высокого здания в Восточной Европе — делового комплекса «Федерация», — и ее эпичного собственника Сергея Полонского, которые не смогли справиться с кризисом 2008 года, хотя до этого заявляли: «Все, у кого нет миллиарда долларов, могут идти в ж***». Самый сильный предприниматель не смог пережить тот кризис.

А можно вспомнить и историю ледникового периода, когда самые большие и мощные животные планеты, потеряв кормовую базу, не стали мигрировать в теплые регионы и исчезли с лица Земли навсегда. Вместе с вымиранием мамонтов перестали существовать и целые цивилизации (такие как культура Кловис в Северной Америке), которые питались в основном их мясом. Но тем не менее для некоторых племен потепление стало важным фактором переселения людей в те регионы материков, климат которых был подходящим для зарождения земледелия.

Адаптивность в современном менеджменте, в современном мире — наше все.

Адаптивность — это способность восстанавливаться, отряхиваться и двигаться дальше, даже несмотря на то, что все жизненные планы остались в прошлом.

Адаптивность — это умение отказываться от знакомых и умелых действий, которые уже не работают, сохраняя при этом свои ценности.

Адаптивность — это способность отказаться от того, что ты понимаешь, что будет в будущем, и принимать решения здесь и сейчас.

В любом случае очередной кризис, каким бы он ни был, закончится. И у нас будет передышка на несколько месяцев, а может, и несколько лет до следующего кризиса, который тоже неминуем.

Это просто нужно принять. Есть тьма — и есть свет. Есть добро — и есть зло.

Есть кризисы — и есть передышки между ними. В семье, в компании, в государстве, в мире. В любой живой системе.

И это норма жизни.

В конце концов, давайте вспомним великого русского классика Федора Ивановича Тютчева и его строки:

Блажен, кто посетил сей мир
В его минуты роковые!

Мы как раз посещаем наш мир в роковые минуты. Сейчас наша задача — выживать, и в этом есть самый здравый смысл. Ну а если нам повезет, то мы перейдем и на новый качественный уровень, но об этом чуть позже.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

