

Меня как бизнес-ориентированного человека волнует вопрос, какие компании смогут успешно пережить кризис и что нужно делать, чтобы справиться со столь непростой задачей. Собственно, эти размышления и натолкнули меня на мысли, которыми я хочу с вами поделиться. Все изложенное далее основано на личных наблюдениях, а также на анализе как собственных действий, так и действий других руководителей компаний в кризисной ситуации.

**Владельцам бизнеса: скажите себе правду**

На данный момент многие компании уже оптимизировали свои затраты, сократили персонал, успели провести реорганизацию, закрыли убыточные подразделения, но ожидаемое облегчение не пришло. Ситуация по-прежнему остается сложной. Топ-менеджеры продолжают проводить многочисленные совещания и в очередной раз пересматривают бюджет. Многие из них – хорошие профессионалы, но они, пребывая в плену иллюзий, бегают по замкнутому кругу в надежде на то, что кризис вот-вот закончится, а проблемы компании решатся сами собой.

Конечно, можно себя успокаивать, что банкротство – это только у конкурентов, а с нами, хорошими, ничего плохого не случится. Как не хочется отказываться от уверенности в собственной успешности! Сказать себе правду, признать свои просчеты и ошибки – это очень сложно.

Еще сложнее сказать себе правду собственнику бизнеса. Вот и оттягивается «момент истины», а когда он наступает, начинают лететь головы топ-менеджеров.

Докризисный опыт украинского бизнеса показывает, что собственники часто возглавляли свои бизнесы, особенно новые проекты, набирали команды управленцев, отдавая им часть своих полномочий, а когда бизнес начинал стабильно работать, полностью отходили от дел. Но в период кризиса, наблюдается обратная тенденция, возвращение собственников к непосредственному управлению своим бизнесом.

Именно сейчас ответственность за принятые решения очень велика, и она целиком и полностью ложится только на плечи собственников. Взваливая на себя непосильную ношу, они начинают испытывать острую нужду в соратниках и подыскивать новых сотрудников на высвобожденные ранее места. При этом зачастую срабатывает стереотип – новые кандидаты должны быть обязательно с опытом работы именно в данной отрасли.

Возникает закономерный вопрос: с какой целью вы меняете своих топ-менеджеров?

Если вам нужны новые топы – специалисты в определенной сфере деятельности только для того, чтобы усилить вашу компетенцию, значит ли это, что все решения будете принимать только вы? При таком сценарии существует угроза:

- взять специалиста, не мотивированного на достижение результата;
- стать тихой гаванью для такого руководителя, который хочет «пересидеть» сложные времена до оживления экономики;
- принимая решения единолично, управляя действиями своих подчиненных и лишая их возможности думать, вы можете стать незаменимым «кукловодом» в своем «театре»;
- разочароваться в своем выборе, потерять время и возобновить поиски.

В лучшем случае ваша компания сможет получить «свежую кровь», отличных профессионалов, но прорыва не будет. Ведь для него нужны сверхусилия команды, а в этом сценарии вы – «один в поле воин» со всеми вытекающими из этой ситуации негативными последствиями.

Есть еще одна менее очевидная опасность. Нанимая на работу управленца из своего отраслевого сегмента, вы рассчитываете получить не только его знания, но и связи, знакомства, в конечном счете – увеличение базы клиентов.

При этом не сразу понятно, что на самом деле принесут вам эти знакомства – улучшение ситуации или просто использование налаженных схем «отката». Если же вам нужен топ-менеджер как организатор, лидер, способный вдохновлять и вести за собой людей, то такого человека стоит искать и за пределами профильного сегмента. При таком подходе повышается вероятность:

- найти алмаз в огромной куче пустой породы;
- получить новые идеи и обрести свежий взгляд;
- применить в своем бизнесе успешный опыт другого сегмента рынка;
- мобилизовать силы всего коллектива для достижения единой цели;
- ворваться в когорту лидеров;
- в конечном счете победить.

Жизнь так похожа на кино...

Однажды вечером, щелкая пультом, я случайно попала на телесериал «Доктор Хаус» и остановила на нем внимание, потому что на экране решался вопрос жизни и смерти очередного персонажа. Главный герой сериала – врач-диагност. Хаус работает не сам, у него есть команда врачей.

В группе наблюдаются здоровая конкуренция и безусловное доминирование Хауса. Его задача – поставить верный диагноз, который даст возможность спасти жизнь пациента.

Он резок, временами жесток, однако это безусловный лидер и профессионал высшего класса.

При этом понятно, что перед нами – обычный человек со своими привычками и проблемами, а не этакое непогрешимое божество. Хаус и его команда постоянно думают, иногда ошибаются, но продолжают размышлять дальше, потому что лидер никому не дает возможности остановиться, пока не найдено единственно правильное решение...

Наблюдая борьбу за жизнь человека, я начала сравнивать ее с борьбой команд топ-менеджеров за жизнь своих компаний. Возникло желание разобраться в этом вопросе. Что общего у отличного топ-менеджера и доктора Хауса и в чем различие между ними?

Объединяют их профессионализм и лидерские качества. А вот подход к работе, стиль управления и решения проблем отличаются коренным образом.

Для Хауса нет границ возможностям, он не боится ошибиться, он просто ищет любые пути к своей главной цели – спасению жизни очередного пациента. Работа Хауса – постоянный стресс, напряжение и борьба. Эти условия не позволяют застаиваться его мысли, и, развивая свой разум, он становится сильнее.

А вот иной топ-менеджер или владелец бизнеса, выступающий в роли топ-менеджера, зачастую просто не может выйти за рамки дозволенного или за границы, определенные им самим, и даже не представляет, какой у него будет потенциал, если он «отпустит вожжи». Возможно, ему мешают прописанные правила, процедуры, субординация и отсутствие личной мотивации что-либо менять.

Ведь многие до начала кризиса пребывали в расслабленном состоянии, получали приличные деньги, сидя в мягком кресле в прекрасном кабинете, и думали, что состояние полного комфорта и стабильности – это надолго. Их мысли текли медленно и лениво, и даже когда грянул гром, этим мыслям трудно было сразу же трансформироваться в активно-созидательные. Появилось состояние дискомфорта, во всем начал ощущаться горький привкус, а на горизонте возник призрак неудачника.

Как бороться с фантомами

Страх неудачи – самый распространенный фактор, ограничивающий потенциал человека. Из-за страха ошибиться не предпринимаются даже те действия, которые необходимы.

Ведь если топ менеджер что-то делает, а внутри у него сидит чувство страха, то вероятность успеха снижается, так как неуверенность – плохой советчик. Страх принять неправильное решение сковывает и ограничивает возможности, парализует способность думать. Если страх сильнее, чем убеждение, то он в конце концов перевесит.

Способность думать естественна для человека, для руководителя же она – прямая обязанность и необходимость. В запасе у каждого есть еще интуиция, иногда именно она берет верх в борьбе с разумом. Но, к сожалению, иногда и подводит, в том числе руководителей компаний.

Поэтому рекомендую подключать холодный рассудок, рационально «просчитывать» решение проблемы и только потом прислушиваться к своей интуиции.

Мышление руководителя должно быть позитивным, созидательным, оптимистичным. Идеальный вариант – обладание позитивно-креативным мышлением, то есть таким мышлением, для которого характерна готовность к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или общепринятых схем, способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

Пример креативного мышления предлагаю рассмотреть на одном показательном эпизоде. Несколько лет назад я участвовала в тренинге, в котором группе было предложено провести учебную игру «Накопить богатство».

Нужны были два добровольца, ими оказались я и моя руководительница. Занимая проактивную позицию, мы по собственной воле стали «дворянами», а все остальные члены группы – «крестьянами». По условию, «дворянам» надо было заработать свой капитал следующим образом.

Доход их зависел от количества приседаний: одно приседание – одна денежная единица (одна карта игральной колоды). Вроде бы ничего сложного, но мой директор на тот момент была в интересном положении, присесть она никак не могла, поэтому все тяготы зарабатывания денег сполна достались мне.

Я просчитала свои возможности, поняла, что, приседая обычным способом, много не заработаю, и придумала приседать на одной ноге «пистолетиком». Моих сил тогда хватило на двадцать таких приседаний, и если хорошо «поторговаться», то можно было попытаться «сорвать банк».

В итоге мы стали сказочно богаты, мне удалось заполучить четыре с половиной колоды карт из пяти имеющихся. Игра закончилась. Тренер позже признался, что за его многолетнюю практику так «креативно» еще никто не приседал, он готов был отдать мне все карты.

Действуйте, господа!

Если до кризиса ваш бизнес шел по проторенной дорожке, то в борьбе за выживание необходимо искать совсем другие пути. Для того чтобы трезво оценить ситуацию, нужно перестать думать так, как вы привыкли думать. А если вы хотите что-то изменить, то

надо по-иному мыслить и действовать нестандартно. Хотите видеть новых людей в своей команде? Тогда тщательно сформулируйте требования к кандидату, которого хотите видеть в рядах своих соратников.

Осознайте, что прежде всего нужно нестандартное мышление и креативность помощников – тогда фокус внимания в поиске будет сосредоточен именно на этом. А процесс поиска – это улица с двухсторонним движением.

В одну сторону двигаетесь вы с вашими ожиданиями, в другую – потенциальный кандидат, у которого есть определенное представление о своих способностях и возможностях. Среди огромного количества присланных вам резюме алмазов окажется мало, так как сформировавшийся управленец отправит вам свое резюме только в том случае, если его заинтересует предложенная работа.

Вам придется набраться терпения и провести не одно собеседование, прежде чем вы найдете своего «доктора Хауса». А когда найдете, увеличите шансы своей компании совершить качественный прорыв. Возможно, что компания сможет не только выжить, но и победить!

Смельчаков, готовых принять на работу такого неординарно и самостоятельно мыслящего человека, как доктор Хаус, никогда не было много, но как, говорится, кто не рискует, тот не пьет шампанского. Вы же не из робкого десятка? Сейчас у вас есть дилемма в решении проблемы дефицита первоклассных управленцев: или искать такого менеджера на постоянную работу, или обратиться за помощью к команде интерим-менеджеров, состоящей из профессионалов в своей области, отличных, креативно мыслящих управленцев. Выбор за вами.