



Директор  
Talent Equity Institute

## Карл Фей

### Talent Equity Institute:

### Новая структура Ward Howell

### для создания знаний об управленческих талантах на развивающихся рынках

Я рад сообщить об открытии Talent Equity Institute (TEI) — нового подразделения Ward Howell, которое будет заниматься прикладными исследованиями и разработками для наших клиентов и консультантов. Институт сосредоточится на разработке концептуальных моделей, а также консалтинговых и управленческих инструментов для развивающихся рынков. Мы будем проводить регулярные бенчмаркинговые исследования в области управления Talent Equity в России, Украине, Центральной Азии и Восточной Европе.

Мы ставим перед собой амбициозную задачу - создать исследовательский центр мирового класса, который позволит, генерируя новые знания о самом важном ресурсе XXI века — человеческом капитале, повысить уровень услуг, предоставляемых нами клиентам. TEI будет концентрироваться на углублении экспертизы компании Ward Howell в области развития лидерства и талантов (включая консалтинг, коучинг с использованием собственных инструментов и технологий, различные обучающие и развивающие мероприятия), а также на изучении практик, инструментов и систем организационного строительства и лидерства, наиболее эффективных в условиях развивающихся экономик.

TEI будет периодически выпускать Talent Equity Newsletter, где будет делиться идеями в области Talent Equity с клиентами и партнерами Ward Howell. Первый номер, который вы держите сейчас в руках, посвящен теме, волнующей сегодня каждого — мировому экономическому кризису. Мы представляем вашему вниманию четыре взгляда на то, как эффективно действовать в условиях нынешнего кризиса: интервью

со старшим партнером компании Ward Howell, профессором INSEAD Станиславом Шекшнею на тему лидерства в условиях кризиса; размышления профессора INSEAD Ильи Цетлина на тему принятия решений в эпоху перемен; интервью с профессором Wharton Business School Валерием Якубовичем, в котором он делится своими мыслями о роли социальных сетей в условиях кризиса, а также мою статью на тему мотивации сотрудников. Мы надеемся, что вы найдете этот номер интересным и полезным. Я рад, что на посту директора института я смогу использовать свой десятилетний опыт работы деканом по научной работе Стокгольмской школы экономики (Россия), преподавания и бизнес-консультирования. Я хочу поблагодарить старшего партнера компании Ward Howell Станислава Шекшню и Илью Бреймана, который стал менеджером института, за их помощь в создании TEI. Илья, команда института и я лично будем рады сотрудничать с вами. Мы открыты для совместной работы с людьми и организациями, которым интересна тема Talent Equity, в особенности на развивающихся рынках. Пожалуйста, свяжитесь с нами, если у вас есть идеи, как мы можем быть полезны вам или как вы можете помочь нам на пути к лучшему пониманию того, как наиболее эффективным образом использовать талант, которым, мы уверены, обладаете вы и ваши компании.



Старший партнер  
компании Ward Howell  
Профессор  
предпринимательского  
лидерства  
международной школы  
бизнеса INSEAD

## Лидеры и кризис

**ТЕІ:** В чем особенность отношений между руководителями и подчиненными в период кризиса?

**С.Ш.:** Я бы хотел сделать небольшое отступление и поговорить о том, что такое кризис.

Обыденное сознание часто сравнивает экономический кризис, который мы сейчас переживаем, с другими кризисами — наводнениями, пожарами, землетрясениями и пытается найти ответ на вопрос, как эффективно управлять предприятием в условиях экономического кризиса по аналогии с тем, как управлять людьми на пожаре и во время наводнения. Мне такое сравнение не представляется продуктивным.

Экономический кризис — это длительный процесс, в ходе которого устанавливается новый эквilibrium между факторами производства — трудом, капиталом и природными ресурсами — с точки зрения их относительной производительности и ценности. В экономике происходит своеобразная «переоценка ценностей», изменение пропорций между секторами, отраслями, предприятиями, работниками, причем происходит не одновременно, а итерационно, методом проб и ошибок — самой наглядной иллюстрацией которой является значительная волатильность фондовых и товарных рынков. Поэтому работа управляющего компанией в период кризиса руководителя — это не одновременный акт героизма по спасению попавшего в шторм корабля, а долговременная деятельность, обеспечивающая не только выживание судна, но и его серьезную модернизацию, которая позволит ему успешно ходить по волнам уже другого океана. С этой точки зрения в кризис требуется то же, что и в период подъема — эффективное руководство, сочетающее стратегичность решений с эффективностью исполнения.

При этом кризис усложняет ситуацию, прежде

всего, за счет психологического состояния людей — как подчиненных, так и руководителей. Сегодня, как, впрочем, и в период других кризисов, мы наблюдаем два парадокса лидерства. Первый состоит в том, что находящиеся в состоянии вызванного кризисом стресса сотрудники испытывают значительно большую потребность в лидерстве, чем в ситуации стабильности или роста. Они готовы пожертвовать существенной частью своей свободы и независимости в обмен на то, что дает лидер, — веру в будущее, направление движения, инструменты достижения цели. Парадокс состоит в том, что многие руководители не в состоянии не только «добавить» лидерства, но и сохранить его на прежнем уровне. В то время, когда последователи тянутся к лидеру, он чуть ли не убегает от них.

Многим известна история о том, как после нападения Германии на Советский Союз Сталин заперся на ближней даче, оставив без руководства Политбюро и всю страну. Его ближайшие сподвижники, привыкшие к директивному стилю, чувствовали себя абсолютно потерянными и, несмотря на страх прогневать вождя, отправились к нему на дачу за установками. Сталин же решил, что они приехали его арестовывать...

Лидеры бегут от лидерства в кризис, потому что так же, как обыкновенные люди, они попадают в состояние стресса. Кризис резко изменяет мир, в котором они жили, привычные ментальные модели и управленческие приемы перестают работать, уровень неопределенности стремительно повышается — все это вызывает стресс даже у зрелых, уверенных в себе менеджеров.

**ТЕІ:** Как не допустить подобной реакции?

**С.Ш.:** Давайте вспомним примеры тех, кому это удавалось. Рудольф Джулиани, мэр Нью-Йорка в 2001 году, узнав об атаке на башни Всемирного торгового

центра, попросил шофера остановиться, вышел из машины и в течение получаса гулял по парку, осмысливая произошедшее и его последствия.

В последующие часы и дни он стал символом спокойствия, уверенности и решительности для миллионов ньюйоркцев.

Для того чтобы быть эффективным в период кризиса, лидер должен обрести спокойствие, восстановить внутренний эмоциональный и интеллектуальный баланс, «актуализировать» собственные цели в новой ситуации — обрести видение. Если у руководителя этого не происходит, включаются примитивные механизмы психологической защиты — он начинает имитировать действия других, изображать бурную деятельность или, наоборот, бездействовать, успокаивая себя тем, что скоро все вернется на круги своя, что никакого кризиса на самом деле нет, а есть некоторые временные трудности. К сожалению, мы наблюдаем действия этих механизмов на каждом шагу — компании объявляют о 20% сокращении численности в каждом из подразделений или остановке всех инвестиционных проектов, замораживают все вакансии и отменяют все программы развития. Руководители работают по 7 дней в неделю, проводят нескончаемые совещания и ... ничего не меняют в своей бизнес-модели или в тех услугах, которые они предлагают рынку.

Так, например, поступила одна консалтинговая компания, которая сократила персонал на 15% и зарплату на 20%, а цены на свои услуги оставила неизменными, поскольку, по словам ее директора, «ценность нашего продукта не изменилась». Такой подход может обеспечить выживание в шторм, но не подготовку к плаванию по новому океану. Особенность работы руководителя состоит в том, что его действия или бездействие всегда имеют долгосрочный эффект и иррациональная реакция сегодня может отозваться разрушением конкурентных преимуществ завтра и послезавтра.

Для того чтобы избежать иррационального поведения, руководителю требуется, прежде всего, обрести состояние внутреннего покоя. Для этого требуется время, безопасное пространство, сочетание готовности посмотреть правде в глаза и сохранить долгосрочную перспективу и положительный настрой. Некоторым лидерам для этого нужны собеседники, которым они доверяют, другим — остаться на какое-то время наедине с самим собой. Релятивизация кризиса —

сравнение происходящего и его последствий с фундаментальными ценностями и событиями из прошлого — еще один достаточно эффективный инструмент восстановления внутреннего баланса.

**ТЕИ:** Достаточно ли восстановления этого баланса для эффективного руководства в период кризиса?

**Может ли каждый овладевший собой лидер достигать результатов или кризис требует специальных компетенций и особенного стиля?**

**С.Ш.:** Здесь мы подошли ко второму парадоксу. У находящихся в стрессовом состоянии людей есть достаточно четкое представление о том, какое лидерство поможет им в этой ситуации. С момента начала нынешнего кризиса я задавал вопрос сотрудникам разных компаний о том, какие лидеры им нужны, и всегда получал очень похожие результаты: директивные, быстрые, уверенные в себе, знающие ответы на все вопросы, жесткие и бескомпромиссные. Всякий раз при этом описании у меня в сознании всплывал образ Петра Первого — именно таким сохранился великий царь в народной памяти.

Казалось бы, модель достаточно ясна и, более того, типична для лидеров России, Украины, Казахстана и многих других развивающихся рынков. Казалось бы, они должны справиться с кризисом быстрее и эффективнее. Однако, по большей части, этого не происходит. Вместо эффективного управления кризисом мы сплошь и рядом видим примеры того, как не надо управлять в период турбулентности: метания из стороны в сторону, имитацию бурной деятельности, копирование действий других, сокращения всего и вся, неэффективную коммуникацию или полное ее отсутствие. Конечно, одной из причин неадекватных действий является наличие у руководителей стресса, о котором говорилось выше. Однако не менее важной причиной становится неверное представление о том, какое лидерство эффективно в кризис. Многочисленные исследования показали, что модель Петра Первого неэффективна для управления людьми в эпоху кризиса, и наблюдения за развитием текущего кризиса только подтверждают это.

**ТЕИ:** Почему? Ведь Петр осуществил небывалые по своему размаху изменения в отсталой стране с неграмотным темным населением...

**С.Ш.:** Вот именно — с неграмотным и темным населением. В начальной стадии кризиса люди испытывают состояние сильного стресса, который

## Лидеры и кризис

сопровождается снижением интеллектуальных способностей, резким уменьшением временного горизонта, усилением негативизма, вообще снижением рационального и усилением бессознательного. Страх перед неизвестностью становится важнейшим двигателем их поведения. Поэтому они ждут Петра с его дубиной, готовыми решениями и живой демонстрацией того, что нужно делать.

Однако пребывать в таком состоянии образованные, духовно и социально развитые люди, каковыми, в отличие от петровских последователей, являются современные сотрудники, долго не могут. У них неизменно возникают вопросы, порождаемые

*«...многие руководители не в состоянии не только «добавить» лидерства, но и сохранить руководство на прежнем уровне»*

человеческими потребностями более высокого порядка — «Почему произошел кризис? Кто виноват в том, что мы оказались в такой ситуации? В чем моя вина? Как нам выйти из кризиса? Какой вклад я могу внести?» и т.п. Ни дубина, ни лозунг «делай как я!» не очень эффективные инструменты для управления этими людьми. В период кризиса эффективны те руководители, которые могут соединить внимание к бизнесу с вниманием к людям, которые этот бизнес делают.

Я знаю, что это очень трудно, особенно в условиях высокой неопределенности, новых вводных, изменений основных рыночных пропорций. При этом я знаю многих людей, которым это удается. При всем различии стилей их объединяет несколько общих черт.

Во-первых, они излучают оптимизм. Не беспочвенное шапкозакладательство: «нас много — прорвемся, ребята», а искреннюю веру в способность организации не просто преодолеть кризис за счет собственных сил, а выйти из него сильнее, чем прежде. Эта вера основывается на переосмыслении (среды, целей компании, бизнес-модели), которое лидеры уже провели или проводят, активно вовлекая других и рассказывая о результатах всей организации.

Во-вторых, они демонстрируют то, что психологи

называют эмпатией — умение поставить себя на место другого человека, почувствовать так, как чувствует он. Эти руководители не прикидываются железными дровосеками, а, наоборот, активно пользуются своими эмоциями для поддержания подчиненных. Они смело говорят о проблемах подчиненных, сопереживают и делятся своими тревогами и переживаниями. Более того, они демонстрируют готовность нести свою ношу в период кризиса — снижают свое вознаграждение, отказываются от льгот и привилегий.

В-третьих, они демонстрируют сочетание гибкости, адаптивности и стратегичности. Эффективные лидеры очень внимательны к внешней среде, интерпретируют

приходящие из нее сигналы, активно ищут обратную связь, на основе анализа новой информации принимают решения и корректируют действия компании.

При этом они не теряют стратегической перспективы — ценностей и конкурентных преимуществ компании — и не сбиваются в реактивную модель. Как сказал один из таких руководителей: «Сейчас нужно очень быстро действовать, но думать нужно еще более тщательно».

В-четвертых, они не только создают психологический комфорт для последователей, но и предоставляют им инструменты и механизмы работы в новых условиях, своего рода операционную платформу. Эти механизмы могут быть несовершенны, однако они позволяют заполнить образовавшийся вакуум.

И наконец, эффективные руководители не забывают о своей главной роли — организационном строительстве, создании более совершенной компании. С ограниченными ресурсами и возможностями они тем не менее развивают сотрудников, приводят «звезд» с рынка, совершенствуют процессы и организационные компетенции, чтобы, когда новые пропорции наконец установятся, совершить очередной рывок к вершине.

Профессор Decision  
Sciences INSEAD

## Финансовый кризис и принятие решений

**ТЕИ:** Илья, в чем особенности кризиса с точки зрения принятия решений? Есть ли какие-то факторы, на которые лидеры и менеджеры компаний должны обратить особое внимание?

**И.Ц.:** Действительно, есть несколько факторов, из-за которых принятие решений в условиях кризиса отличается от нормальных условий. В качестве основных я бы выделил следующие:

1. Существенно возросшая неопределенность;
2. Новая ситуация, в которой многие стандартные процедуры придется изменить;
3. Эмоциональная составляющая;
4. Возросшая ответственность решений.

**ТЕИ:** И как же эти факторы влияют на принятие решений?

**И.Ц.:** Давайте начнем с возросшей неопределенности. Многочисленные исследования показали, что менеджеры, как и все люди, в условиях неопределенности принимают решения, которые далеки от оптимальных. Причин тут несколько, но основная в том, что мы просто не привыкли к неопределенности. На интуитивном уровне мы не рассматриваем все возможные варианты развития событий, а фокусируемся на нескольких сценариях. Это приводит к «недооценке неопределенности». Иначе говоря, мы ведем себя так, как будто неопределенность значительно меньше, чем на самом деле. Постепенно практика бизнеса подстраивается под текущий уровень. Но как только неопределенность резко возрастает, например при кризисе, все решения приходится строить заново.

**ТЕИ:** То есть возросшая неопределенность связана со вторым фактором, «новой ситуацией»?

**И.Ц.:** Да, это увеличивает сложность принятия решений. Как мы только что обсудили, многие менеджеры игнорируют возросшую неопределенность; но то, что «ситуация изменилась», понимают все. Это значит, что

прежние методы ведения бизнеса перестают работать и компании принимают новые решения, например сокращение расходов. Таким образом, почти все решения принимаются «с нуля», и в этом случае недооценка неопределенности становится очень большой проблемой.

**ТЕИ:** Вы упомянули эмоциональную составляющую. Значит ли это, что в условиях кризиса эмоции играют большую роль?

**И.Ц.:** Конечно! Все мы слышали в новостях про «эмоциональные распродажи на финансовых рынках». В любом важном решении присутствует эмоциональная, или интуитивная, составляющая. Но если идеальное принятие решения — это прислушаться к интуиции, а потом еще подумать холодной головой, то при кипящих эмоциях сделать это гораздо сложнее, чем сказать. Именно эмоциональная составляющая в значительной степени объясняет недооценку неопределенности, особенно в сложной стрессовой обстановке. Наше первое желание — как-то избавиться от ощущения «не знаю, что делать», и, таким образом, мы неосознанно упрощаем ситуацию. Естественно, это вряд ли приведет к хорошему решению. Именно поэтому в условиях кризиса особенно важно принимать решения с помощью формального структурированного подхода.

**ТЕИ:** А что значит — возросшая ответственность решений?

**И.Ц.:** Нужно различать «сложность» и «ответственность». Сложность принятия решения связана, например, с тем, сколько альтернативных путей развития компании надо проанализировать. Ответственность — с тем, насколько успех компании зависит от конкретного решения. Допустим, мы должны выбрать один из десяти различных способов продвижения продукта на рынок, но разница в прибыли составляет не более одного процента. Я бы

## Финансовый кризис и принятие решений

назвал такое решение сложным, но не ответственным. А если мы рассматриваем всего два способа, но разница в прибыли составляет пятьдесят процентов, то сложность меньше, а ответственность больше. В условиях кризиса последствия неправильных решений гораздо драматичнее. Все эти факторы, которые мы с вами обсудили, говорят о том, что взвешенный структурированный подход особенно важен. С одной стороны, выше ответственность, а с другой стороны, интуитивный или стандартный («делай как раньше») подход работает особенно плохо.

**ТЕІ:** Не могли бы вы дать несколько советов, которые помогут компаниям принимать решения в условиях кризиса?

*«...менеджеры, как и все люди,  
в условиях неопределенности  
принимают решения, которые  
далеки от оптимальных»*

Это не одно и то же. В условиях неопределенности может случиться так, что правильное решение приводит к плохому результату, а неправильное — к хорошему, просто

**И.Ц.:** Давайте попробую.

1. Уделите внимание неопределенности. Подумайте обо всех возможных вариантах, посоветуйтесь с разными людьми, постарайтесь рассмотреть все возможные сценарии. Не игнорируйте мнения, которые расходятся с вашими.
2. Обратите внимание на динамическую составляющую ваших планов. Например, если в обычных условиях достаточно решить, сколько товара произвести, то в условиях кризиса надо также подумать о том, что делать с товаром, если вы не сможете его продать так, как запланировали.
3. Подумайте над альтернативными путями развития. Старые способы, скорее всего, все равно не будут работать. И хотя «кризис — это плохо», новая ситуация также раскрывает новые возможности. Постарайтесь их не упустить. Многие компании используют кризис для «перегруппировки».
4. Прислушиваться к интуиции неплохо, но постарайтесь сделать логическое обоснование вашего плана и обсудить его с другими, особенно с теми, у кого взгляды на развитие событий отличаются от ваших.
5. Последствия решений, особенно важных решений, как правило, многомерны. Это не только прибыль

этого года, но и будущая прибыль, и доля рынка, и отношения со стратегическими партнерами, и отношения с вашими сотрудниками. При планировании старайтесь учитывать эту многомерность.

6. Анализ решений по такой схеме займет больше времени и усилий, чем обычно. Будьте к этому готовы. Поскольку ответственность за решения гораздо выше, потенциальный выигрыш от хорошего решения (и проигрыш от плохого) также гораздо выше.
7. Различайте «правильное решение» и «хороший результат».

потому, что кому-то один раз повезло, а кому-то нет. Это нужно учитывать и при оценке собственных действий, и при оценке решений ваших подчиненных и партнеров.

8. Как правило, исполнение решения требует участия других. Постарайтесь, чтобы все чувствовали себя частью команды, которая вместе выработала решение, а не исполнителями, которым решение «спустили сверху». В этом случае воплощение решения в жизнь пройдет гораздо лучше, чем в «приказном порядке». Это особенно важно при принятии «непопулярных» решений.
9. Относитесь к кризису как к уникальной возможности научиться принимать решения. Постарайтесь записывать, на основании каких предположений вы приняли определенное решение, и потом проверьте, чем результат отличается от ожидаемого. Ваша деловая интуиция станет намного лучше, а это, согласитесь, многого стоит и будет приносить хорошие дивиденды как во время кризиса, так и когда он закончится.



Профессор  
менеджмента  
The Wharton School,  
University  
of Pennsylvania

## Финансовый кризис и социальный капитал

**ТЕИ:** Валерий, сейчас, в условиях глобального финансового кризиса, менеджмент компаний концентрируется в основном на сокращении расходов, оптимизации операций и рабочей силы. В общем, работа по борьбе с кризисом в основном ведется в области экономики и финансов. А могут ли лидеры использовать свой «социальный капитал» в условиях кризиса для смягчения его влияния на организацию или даже для извлечения выгоды из ситуации?

**В.Я.:** Действительно, в поисках выхода из обрушившегося на них кризиса компании ищут лидера-спасителя, который видит в кризисе новые возможности стратегического развития или способен принимать жесткие неприятные решения по обузданию издержек, включая реструктурирование и увольнение работников. Предпринимая такие шаги, топ-менеджерам стоит помнить, что они имеют дело не только с финансовым, но и социальным капиталом — сложившейся сетью отношений как внутри компании, так и между компанией и внешними партнерами. Менеджеры, способные аккумулировать и использовать социальный капитал в таких непростых условиях, не только останутся на плаву, но и заложат надежную основу для развития бизнеса на долгосрочную перспективу. За более полвека изучения роли социальных сетей в управлении бизнесом сформировался консенсус относительно одного постулата, а именно, что социальный капитал оказывает наиболее ощутимое воздействие на успех бизнеса в условиях неопределенности.

**ТЕИ:** «Неопределенность» сейчас царит везде: от Токио до Нью-Йорка! А чем «неопределенность» на развивающихся рынках отличается от «западной»?

**В.Я.:** Конечно, какой-то уровень неопределенности всегда присутствует в бизнесе, поскольку циркулирующая

на рынке информация о соотношении цены и качества товаров и рабочей силы несовершенна. Компании компенсируют нехватку информации поддержанием долгосрочных отношений доверия с клиентами, поставщиками и работниками, в контексте которых стороны лучше узнают друг друга и предрасположены делиться информацией, распространение которой на рынке сделало бы их более уязвимыми.

Дополнительные источники неопределенности на развивающихся рынках — его базовая структура и правила игры, подверженные частым изменениям под влиянием крупных игроков и формальных и неформальных регуляторов. Чтобы контролировать и использовать эту неопределенность, компании вступают как в легальные, так и в нелегальные отношения с влиятельными участниками рынка и государственными регуляторами (отсюда известный термин «административный ресурс»).

Сети отношений, сложившиеся как внутри компании, так и на рынке в процессе повседневной деятельности, и составляют социальный капитал, с которым она входит в нынешний кризис.

**ТЕИ:** Мы наблюдаем, что во время нынешнего кризиса доверие к партнерам и клиентам падает. Банки боятся предоставлять кредиты, производители не поставляют продукцию без предоплаты, сотрудники боятся остаться без работы и активно думают от «плана Б»... Как же использовать социальный капитал в таких условиях? Как решить, кому доверять в своей сети, а кому — нет?

**В.Я.:** Теория утверждает, что отношения эффективны, когда они строятся на взаимном доверии партнеров. На практике бизнес-партнеры часто манипулируют социальными отношениями, стараясь вызвать доверие с целью получения односторонних выгод. Но как

## Финансовый кризис и социальный капитал

говорится в известной поговорке, друзья познаются в беде. Шок кризиса — это лакмусовая бумажка, которая четко выявляет, кому можно доверять, а для кого вы и ваш бизнес — просто средство удовлетворения собственных целей. Конечно, было бы наивно ожидать, что ваши работники согласятся работать бесплатно, а клиенты заплатят вчерашние цены за быстро дешевающий товар. Вопрос в том, насколько откровенно объяснят они вам собственную ситуацию и возможные сценарии дальнейших действий.

В 1990-е годы американский социолог Брайан Уззи изучал швейную промышленность Нью-Йорка, состоящую

и культурах. Советский блат — одна из форм его реализации. По определению установление отношений взаимного доверия — долгий процесс.

Если вы не помогали другим раньше, то обращаться за помощью сейчас довольно сложно. В то же время кризис предоставляет вам уникальную возможность инвестировать в будущий социальный капитал, помогая тем, кому вы в состоянии помочь, причем именно тогда, когда такая помощь им действительно необходима!

**ТЕИ:** То есть сейчас стоит строить близкие отношения с теми, с кем собираешься сотрудничать после кризиса?

**В.Я.:** Анализируя структуру вашего социального

капитала, рассматривайте не только отдельные отношения, но и структуру всей сети. Как показывают многочисленные исследования, оптимальная сеть

*«Кризисный лидер — это обладатель значительного социального капитала, способный мобилизовать его на решение кризисных задач»*

в основном из малых фирм, работающих по заказам известных брендов. Для малых производителей это было время испытания глобализацией, когда производство одежды ускоренно перемещалось в Азию. Уззи установил, что заказчики делились информацией о предстоящем аутсорсинге, если с производителем их связывали давние отношения, тем самым давая ему возможность постепенно адаптироваться к предстоящим переменам. Эпизодические партнеры никакого предупреждения не получали, поскольку заказчик не верил, что уже заключенные с такими партнерами контракты будут выполнены в соответствии не только с их буквой, но и духом марки при отсутствии перспективы новых заказов в будущем.

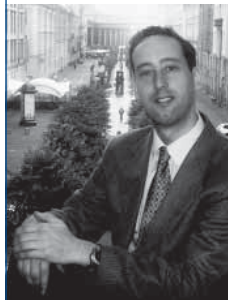
**ТЕИ:** А если доверять некому и накопленных отношений не хватает для того, чтобы справиться с кризисом?

**В.Я.:** В нынешних условиях стоит быть готовым к неприятным сюрпризам. Да, может выясниться, что вам не хватает бизнес-связей! Если так, то создавать их поздно. Социальный капитал зарабатывается добровольной помощью другим, которые должны ответить взаимностью, когда помощь потребуется вам. Оказывая услугу, вы не знаете, когда и какая ответная услуга может потребоваться. Антропологи и социологи называют этот феномен реципрокностью (reciprocity) и находят его в самых разнообразных обществах

включает как сильные, так и слабые связи. Первые более мотивированы оказать вам поддержку и, в частности, более надежны в условиях кризиса. Вторые могут обеспечить доступ к инновационным идеям и открыть новые рынки, без которых пост-кризисное развитие трудно представить.

**ТЕИ:** Можно ли сказать, что кризисный лидер — это, помимо всего прочего, «эффективный сетевик»?

**В.Я.:** Надеюсь, что мне удалось вас в этом убедить. Кризисный лидер — это обладатель значительного социального капитала, способный мобилизовать его на решение кризисных задач. Нюанс состоит в том, что кризис может обнаружить отсутствие у вас необходимой социальной сети, создание которой в краткосрочной перспективе неэффективно, если вообще возможно. Если так, то для выхода из нынешнего кризиса вам придется полагаться на контрактные, нежели социальные отношения. Что касается кризисов будущих, то учитите ошибки и используйте кризис нынешний как возможность долгосрочных инвестиций не только в финансовый, но и в социальный капитал.



Директор,  
Talent Equity Institute,  
Ward Howell

## Мотивация сотрудников во время кризиса

Во время кризиса внимание лидеров особенно легко обращается в сторону внешних событий, таких как взаимодействие с ключевыми клиентами и анализ сложившейся ситуации. Безусловно, внимание к внешним событиям критично важно, однако во время кризиса важнее, чем когда-либо, обратить свое внимание «внутри» организации. Ведь для того чтобы сотрудники могли эффективно противостоять кризису, у них должен сохраниться определенный уровень мотивации. Однако в сложные времена, к сожалению, мотивацию нелегко не только повысить, но хотя бы удержать. Данная статья предлагает несколько возможных направлений действий:

### 1. Поощряйте сотрудников, которые ищут возможности в негативных событиях.

Бесспорно, текущий экономический кризис неблагоприятным образом отразился на большинстве людей и компаний, но часто подобные события несут и положительные изменения. Например, финансовый кризис 1998 года обеспечил для многих российских производителей возможность стать более конкурентными по сравнению с западными производителями, благодаря тому, что изменения валютного курса увеличили издержки. Важная роль лидера в такое время — искать позитивные возможности, которые кризис создает в изобилии негативных событий, а также заряжать этим своих сотрудников.

### 2. Будьте открытыми и обеспечивайте сотрудников информацией.

Ничто не приносит человеку столько дискомфорта, как неизвестность. Даже уверенное знание того, что зарплата каждого сотрудника будет сокращена на 15%, — намного легче для восприятия, чем знание того, что времена тяжелые и неизвестно, что может случиться. Поэтому менеджерам важно быть открытыми для коммуникаций и максимально полно и часто информировать сотрудни-

ков о текущей ситуации и меняющихся планах компании. Информация — это важный источник энергии, который поддерживает мотивацию и доверие сотрудников во время кризиса. Сотрудники более готовы принять плохие новости, если чувствуют, что руководство ведет себя с ними открыто и честно. Полезно также делиться не только фактической информацией, но и логикой принятия этих решений. Более того, по возможности, вовлекайте сотрудников (хотя бы менеджерский состав) в процесс принятия решений.

### 3. Проясняйте ожидания.

Руководителям сейчас потребуется больше усилий на определение и коммуникацию своих ожиданий от сотрудников во время кризиса. Очень важно, чтобы сотрудники знали и понимали, каких действий и результатов от них ждут. Ясность нейтрализует большое количество неопределенности, вызванной внешней турбулентностью, и переключает их внимание с беспокойных размышлений на конструктивную работу.

### 4. Организуйте соревнования по оптимизации издержек между отделами.

Для большинства компаний сокращение издержек в период кризиса — необходимый шаг. Это всегда не очень радостно. Один из способов добавить немного драйва и, возможно, даже позитива — устроить соревнования по оптимизации издержек между отделами или командами. Обязательное условие — награждение победителей (например, выплатой процента от величины полученной оптимизации).

### 5. Будьте вовлечены в жизнь организации и будьте примером для сотрудников.

В непростой период кризиса для топ-менеджеров критично важно являться примером для сотрудников. Это значит в том числе, что они также должны сокращать

## Мотивация сотрудников во время кризиса?

свои издержки, если просят об этом других и отказываться от бонусов, если выплата сотрудникам отложена «до лучших времен». Еще более важно, чтобы топ-менеджеры транслировали позитивное видение будущего компании, снижая, таким образом, некоторую неопределенность текущего момента. Не забывайте также, что во время кризиса очень важно, чтобы руководители оставались «на виду», так как, чем сложнее времена, тем чаще сотрудники хотят видеть и слышать своих лидеров.

### 6. Вознаграждайте великие достижения.

Во время кризиса легко увлечься сокращением издержек: однако очень важно не забывать вознаграждать достиже-

эффективности менеджера и значительному снижению испытываемого им стресса.

### 8. Думайте «вне рамок».

Время кризиса — хорошее время для апробации креативных идей и нестандартных подходов, которые могут прийти по душе сотрудникам. Например, если у вас наблюдается переизбыток сотрудников из-за снижения продаж, можно предложить им возможность работать 80% времени за 80% оплаты. Некоторым сотрудникам может понравиться эта альтернатива традиционной 100% занятости по времени. Вы можете также рассмотреть возможность предоставления отпуска на несколько недель

за 30% зарплаты.

Некоторые компании сокращают офисные площади, чтобы сохранить деньги, а сотрудникам позволяют работать в удаленном доступе.

### 9. Организуйте тимбилдинг для поддер-

жания корпоративного духа.

В кризис легко оказаться захваченным только бизнес-вопросами. Но нельзя забывать, что хорошо работающая команда — высокая гарантия успеха. Поэтому полезно подумать о возможности проведения «бюджетного» корпоративного тимбилдинга. Открытые неформальные коммуникации, которые активизируются при помощи таких мероприятий, очень полезны во время кризиса.

### 10. Чередуйте «штормящие» периоды с периодами определенности.

Сокращения бывают необходимы. В подобный кризис многие компании пытаются изначально минимизировать количество сокращенных сотрудников, но затем продолжают проводить сокращения за сокращениями на протяжении продолжительного периода времени. Чтобы избежать резкого падения мотивации сотрудников, рекомендуется провести максимально необходимые сокращения моментно, после чего проинформировать оставшихся сотрудников о том, что сокращения завершены. Если подобное обещание выполнено быть не может, лучше гарантий не давать, но организовать процесс сокращений таким образом, чтобы между каждой итерацией был ощутимый промежуток времени (как минимум 6 месяцев).

*«Кризис может быть очень хорошим временем для изменения внутренних управленческих практик, которые позволят увеличить эффективность организации.»*

ния. По меньшей мере, публичной благодарностью, а в идеале — подкреплять это материальным вознаграждением. Нет ничего более демотивирующего, чем хорошая работа, не получающая признания. Важно обеспечить удержание ключевых сотрудников в кризис. Если сокращение персонала все же необходимо, будьте уверены, что первыми покинут компанию наиболее посредственные сотрудники.

### 7. Кризис — идеальное время для развития ключевых сотрудников.

В ходе кризиса многие компании сталкиваются с тем, что в связи со снижением активности работы по объективным причинам, у сотрудников появляется определенное количество свободного времени. Таким образом, это может быть хорошим временем для обучающе-развивающих управленческих программ для ключевых сотрудников компании. Выбор программы, модульной и нацеленной на продолжительный промежуток времени (до двух лет), будет способствовать и развитию, и удержанию ключевых сотрудников. Через некоторое время, когда рынок станет оживать и появится большое количество привлекательных позиций в других компаниях, эта программа может быть причиной того, что ключевые сотрудники останутся лояльны вашей компании. Посещение такой программы также будет способствовать увеличению

«Мы ценим таланты.»

**Москва**

Санкт-Петербург  
Екатеринбург

Киев  
Алматы  
Париж

Россия, 123022, Москва, Б.Трехгорный пер., 15  
**Тел.:** + 7 (495) 921 2901/02 Факс: + 7 (499) 252 1982  
**E-mail:** [info@wardhowell.com](mailto:info@wardhowell.com) [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com)