

ВАЖНО ПРИЗНАВАТЬ СВОИ ОШИБКИ

В основе ошибок, которые совершают руководители компаний в периоды кризиса, обычно лежат так называемые механизмы психологической защиты – стремление (чаще всего бессознательное) избавиться от психологического дискомфорта, вызванного кризисом. Другой тип ошибок связан со склонностью руководителей к бурной деятельности

Станислав Шекшня Профессор школы управления INSEAD (Париж), партнер компании Ward Howell International, Москва



Справка

Станислав Шекшня занимается развитием лидерства и межкультурным менеджментом. Выступает персональным коучем владельцев бизнеса и высшего руководства компаний. В сфере управления – более десяти лет. Автор книг и статей, посвященных предпринимательству, лидерству, управлению людьми, в том числе бестселлера по менеджменту «Управление персоналом современной организации» (5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002) и книги «Новые лидеры российского бизнеса» (совместно с М. Кетсом де Врисом, К. Коротовым и Э. Флорент-Трейси. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005).

Первый вид типичных ошибок, совершаемых в период кризиса, связан с тем, что принято называть business as usual¹: руководители продолжают использовать ту же модель управления, что существовала в докризисных условиях. Один из наших клиентов уверял нас и самого себя в ноябре 2008 года, что цена на нефть вернется к уровню 100 долл. США уже в январе 2009 года, и управлял своим бизнесом, исходя из этого предположения. Другая известная мне компания в октябре 2008 года увеличивала кредитный портфель и деятельно скупала активы за счет заемных средств. Никто из этих людей не был дураком, просто стремление к психологическому комфорту («Я знаю, что делаю, и все будет хорошо») подавило рациональное мышление, интеллект, не позволило им использовать свои знания. А важнейшая задача лидера в период кризиса как раз состо-

ит в том, чтобы переосмыслить бизнес-среду и место компании в ней, скорректировать вчерашние представления и с учетом этого изменить управление бизнесом.

Второй тип ошибок связан с присущим большинству руководителей стремлением к действию. При наступлении кризиса они начинают активно бороться с ним, не удосужившись сделать то, о чем сказано выше, – переосмыслить реальность. Часто в основе этой бурной деятельности лежит копирование действий других, не всегда уместное в ситуации, которая сложилась в конкретной компании. Одно дело, когда издержки на персонал на 20% сокращает крупная, существующая многие годы металлургическая компания, и совсем

Сноска 1

Примерный перевод этого английского выражения – «бизнес как обычно», «бизнес по привычке». – *Примеч. редакции.*

Фото: Юрий Мартынов / Коммерсант

другое, когда это пытается делать небольшая молодая компания из сферы ритейла. Иногда возникают и конфузы. Например, один знакомый мне Генеральный Директор потратил много сил, чтобы заставить своих заместителей отказаться от персональных машин и водителей, и в итоге потерял двух ключевых менеджеров. Еще раз повторю: в кризис, как ни в какой другой ситуации, лидеру необходимо сохранять холодную голову и думать прежде, чем действовать.

Хотелось бы сказать еще об одной ошибке, последствия которой бывают очень болезненными. В кризис некоторые главы компаний теряют чувство справедливости и такта в отношении своих подчиненных. Это находит выражение в увольнениях или сокращении зарплат, лишении заработанных премий без объяснения причин, изменении условий труда, широком применении командно-силовых методов управления. Такие действия руководителя наносят людям глубокие раны, которые часто не заживают годами, снижая мотивацию сотрудников и подталкивая их к смене работы. В кризис как никогда закладывается репутация лидера, и пренебрежение к людям сказывается на ней исключительно негативно.

Как руководителю исправить ошибку, которую он совершил? Очень трудно дать универсаль-

ный ответ, есть ведь ошибки, которые полностью исправить нельзя, а есть недоразумения, для устранения которых достаточно короткого: «Прости, был неправ». Во-первых, в случае ошибки главным для руководителя должно стать не сохранение лица, а забота об интересах компании. Во-вторых, публичное признание ошибки часто решает 80% проблем по ее устранению. Услышав от руководителя, что принятое им решение было ошибочным, коллектив часто находит оригинальные решения для исправления негативных последствий. В-третьих, не переводите ответственность на стрелочника (исполнителя неверного решения) и не требуйте от него исправления ситуации – просто включите его в поиск правильного решения. В лучших компаниях мира анализ неудачных проектов и решений – это часть операционной рутин и одновременно важнейший источник организационного научения. Формы используются разные, но все их объединяет установка на поиск причин неудачи и устранение ошибки, а не наказание виновных. Я часто вспоминаю, как основатель «Вымпелкома» Дмитрий Зимин в порыве эмоций принимал неоптимальные решения, потом азартно защищал их, но под давлением данных признавал их неправильными, публично объявлял об этом организации и начинал интенсивный

Умение анализировать собственный опыт – как позитивный, так и негативный, делать выводы, становящиеся частью управленческого сознания, является важнейшим навыком современного руководителя. В чем-то это вопрос жизни и смерти: мало кому из CEO прощают повторение одной и той же ошибки.

поиск путей исправления ситуации. В этом умении лидера быть критичным и рациональным в отношении своих действий, на мой взгляд, состояло одно из конкурентных преимуществ раннего «Вымпелкома». Мне кажется, Зимин – прекрасный пример лидера, который многому научился на своих ошибках в разных сферах – и бизнес-стратегии, и маркетинга, и управления людьми. Умение анализировать собственный опыт – как позитивный, так и негативный, делать выводы, становящиеся частью управленческого сознания, является важнейшим навыком современного руководителя. В чем-то это вопрос жизни и смерти: мало кому из CEO прощают повторение одной и той же ошибки.