

Ward Howell

**Talent Equity Newsletter**

A WARD HOWELL PUBLICATION

2009 год №2

# Лидерство во время кризиса:

Взгляд успешных  
высших руководителей

Мысли, действия,  
коммуникация

Опрос 50 генеральных директоров  
и высших руководителей

Интервью: Йостейн Дэвидсен, Владимир Рашевский,  
Максим Тимченко, Михаил Фридман

Команда Talent Equity Institute хотела бы поблагодарить всех, кто помог организовать интервью с высшими руководителями и предоставил свою профессиональную экспертизу для издания. В особенности — старших партнеров Ward Howell Сергея Воробьева и Павла Кирюханцева, управляющего партнера Антона Дерлятку, главу Киевского офиса и практики Life Sciences Андрея Кардаша, директора по развитию бизнеса в Средней Азии Александра Давыдова и аналитика Zest Leadership Евгения Смирнова.

В первом выпуске Talent Equity Newsletter своими сообщениями о лидерстве во время кризиса поделились представители академических кругов — профессора ведущих бизнес-школ мира. На этот раз мы хотим познакомить читателей с реалиями бизнеса — рассказать о том, как руководители управляют компаниями в период кризиса. В настоящем выпуске вы найдете результаты опроса 50 высших руководителей компаний, работающих в России, в Украине и в Казахстане, а также интервью с Михаилом Фридманом (Альфа-Групп), Максимом Тимченко (ДТЭК), Владимиром Рашевским (СУЭК) и Йостейном Дэвидсеном (Никомед) о лидерстве во время кризиса и комментарии Talent Equity Institute.

Мы не знаем, читали ли участвовавшие в опросе руководители первый номер Talent Equity Newsletter или пришли к похожим выводам сами, но результаты показывают, что большинство его участников знают «правильные ответы» на вопрос, как управлять бизнесом в период кризиса: это приятно и вселяет определенный оптимизм в отношении того, насколько быстро экономика России, Украины и Казахстана выйдет из кризиса.

При этом не следует забывать, что между «знанием» и «деланием» всегда существует определенный разрыв, а также то, что людям вообще и руководителям в частности внутренне присуща тенденция переоценивать собственные достижения и преуменьшать значение собственных промахов. Поэтому в дополнение к данным опроса и интервью мы предложим читателю свой взгляд, сформированный на основании знаний консультантов Ward Howell и собственных исследований института. Заметим сразу, что области переоценки, или «слепые зоны», руководителей относятся в первую очередь к их персональным действиям и социальным навыкам (soft skills), в то время как по вопросам, связанным с работой организации в целом, и в особен-

ности с управлением операционной деятельностью, по нашему мнению, они оценивают ситуацию достаточно объективно.

Для удобства восприятия мы разделили наш рассказ о том, как ведут себя лидеры и возглавляемые ими компании в период кризиса, на три части. В первой мы поговорим о software бизнеса, о том, какие изменения произошли в управленческом сознании, в оценке внешней среды, в стратегии и приоритетах компаний. Во второй — о действиях руководителей, их стиле и фокусе. И наконец, в третьей — о том, как лидеры информируют своих сотрудников о своих замыслах и об их исполнении.

## Мысли, действия, коммуникация

### Мысли

Судя по результатам опроса и интервью, большинство руководителей избежали или успешно преодолели непродуктивные защитные реакции, о которых говорилось в первом номере Talent Equity Newsletter, — в кризис они сначала думают и только потом действуют. В своем интервью Михаил Фридман отметил, что в кризис принципиально важно предусмотреть его возможные негативные последствия и предвосхищать их собственными активными действиями. Такого мнения придерживаются и другие наши собеседники: копировать других или самих себя, плыть по течению возможно в растущей экономике, но крайне опасно в нынешних условиях.

Впечатляющие 80% участников опроса заявили, что они переосмыслили свою бизнес-среду, свой бизнес, свои цели и создали комплексный план работы в новых условиях (см. диаграмму 1). Мы несколько более осторожны в оценке масштабности и глубины такого

Интересно, что наступление кризиса после периода бурного роста не стало неожиданностью для давших нам интервью генеральных директоров, но они не ожидали, что он будет столь глубок и продолжителен. Здесь мы подходим к принципиально важной, на наш взгляд, слабости отечественных руководителей и компаний — неумению работать в формате сценарного планирования. В России и на постсоветском пространстве привыкли работать с планами, предполагающими один-единственный ход развития событий, в то время как современная экономика требует готовности к различным состояниям внешней среды. Нежелание думать о том, как ситуация может обернуться при наихудшем развитии событий, приводит к тому, что руководитель оказывается в опасности «быть пойманным в ловушку обстоятельств, потерять контроль над ситуацией и действовать исключительно постфактум», цитируя Максима Тимченко.

К сожалению, и во время кризиса в большинстве компаний планирование остается линейным. В интервью для Talent Equity Institute Йостейн Дэвидсен рассказал нам

о том, как, представив на стратегическом совещании сценарии «хорошего», «среднего» и «худшего» развития событий и планы действий, соответствующие каждому из них, он встретил непонимание и сомнения, что столь сильное падение рынка возможно. Почти половина участников опроса либо ответила отрицательно,

*«...в России и на постсоветском пространстве привыкли работать с планами, предполагающими один-единственный ход развития событий, в то время как современная экономика требует готовности к различным состояниям внешней среды»*

переосмысления, однако оно, безусловно, имело место в большинстве компаний. Правда, не всем удалось найти удовлетворительные решения — до сих пор в растерянности находятся многие девелоперские компании, некоторые банки и их лидеры.

У нас есть комплексный план работы в новых условиях, который включает в себя корректировки в поведении компании на рынке (продукты, цены, маркетинг), мероприятия по изменению издержек, изменения в управлении компанией.

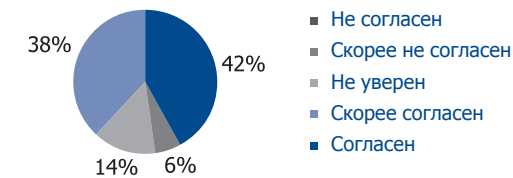


Диаграмма 1

либо затруднилась ответить, были ли в их компаниях разработаны сценарии возможного развития событий и планы действий, соответствующие им. Экспертная оценка Ward Howell и того меньше: более 80% компаний работают без сценариев.

Опрошенные нами представители высокотехнологичных отраслей были более склонны утверждать, что они работают со сценариями, чем представители других отраслей. Такое различие вполне объяснимо, так как высокотехнологичная отрасль весьма конкурентна, инновационна и открыта для современных управленческих инструментов.

Традиционно кризис рассматривается как период быстрого приобретения и обновления управленческих знаний. Интервью с руководителями успешных компаний

*«...то, что принято называть hard skills — знание отрасли, технологии, конкурентной среды — сыграло в кризис огромную роль»*

подтвердили этот тезис — более молодые Рашевский и Тимченко с увлечением рассказывали об уроках нынешнего кризиса, более опытные Фридман и Дэвидсен — о том, как уроки кризиса 1998 года помогли им сейчас. Важно, что эти уроки относятся, прежде всего, к изменению управленческого сознания лидера, его картины бизнеса. Как признался Владимир Рашевский, он понял, что важен не размер долга, а его структура.

Мы обсудили несколько сценариев развития кризиса и создали несколько планов действий, соответствующих этим сценариям.

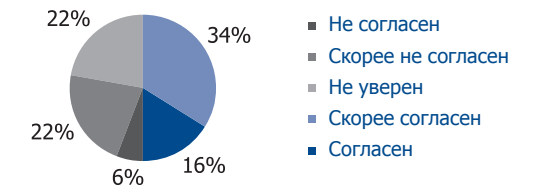


Диаграмма 2

Казалось бы, это прописная истина, известная каждому руководителю, однако кризис наполнил ее конкретным содержанием и сделал частью операционного сознания Рашевского.

Еще один урок — то, какие управленческие навыки оказались наиболее востребованными в кризис. Оказалось, что то, что принято называть hard skills — знание отрасли, технологии, конкурентной среды — сыграло огромную роль. Например, Владимир Рашевский отметил, что большую роль в преодолении кризиса для СУЭК сыграло глубокое понимание банковского сектора, которое помогло найти альтернативные источники финансирования. Максим Тимченко отметил важность понимания внутренних бизнес-процессов и способность изменять их, адаптируясь к новой реальности. Кому-то удалось заложить сбалансированную бизнес-модель до кризиса, кто-то пересмотрел ее в изменившихся обстоя-

тельствах — глубоко разобравшись, как и на чем компания зарабатывает, изучив, как можно увеличить рентабельность.

Еще один элемент — доверие. Как сказал нам Михаил Фридман, в кризис имеет большое значение «много нюансов, слишком много вещей, которые невозможно предусмотреть, сидя далеко от процесса», и потому от менеджеров требуется высокий уровень самостоятельности и ответственности, а от лидера — доверие к своей команде. Доверие особенно критично в кризисное время, так как от менеджеров требуется гораздо

больше самостоятельных оригинальных решений, чем в периоды стабильного роста. Владимир Рашевский подчеркнул, что гордится своими заместителями и теми, кто идет за ними, его «вдохновляет их мужество, способность решать самые сложные задачи и брать на себя ответственность в эти турбулентные времена». А Максим Тимченко уверен, что нельзя требовать от людей жертв, на которые руководитель не готов идти сам. Именно равноправное участие всей команды в преодолении кризиса и принцип «только вместе», а не героическое взваливание лидером всех проблем на свои плечи или, наоборот, перекладывание их на плечи сотрудников обеспечивает устойчивые результаты.

## Действия

Как мы и предполагали, большинство руководителей, участвовавших в опросе, согласилось, что основной фокус их деятельности — это операционная эффективность и решение текущих задач (см. диаграмму 3).

Мы сосредоточены на определенной эффективности и решении текущих задач.

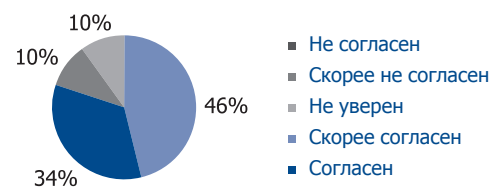


Диаграмма 3

Подавляющее большинство опрошенных нами руководителей не согласилось, что они изображают бурную борьбу с кризисом, но на самом деле продолжают работать, как раньше. По нашей экспертной оценке, примерно в половине российских компаний, несмотря на многочисленные разговоры и «антикризисные» программы, принципиально в бизнесе ничего не меняется, что вызывает большую тревогу в отношении конкурентоспособности наших компаний и будущего нашей экономики (см. диаграмму 4).

Мы изображаем бурную борьбу с кризисом, но продолжаем работать, как раньше.

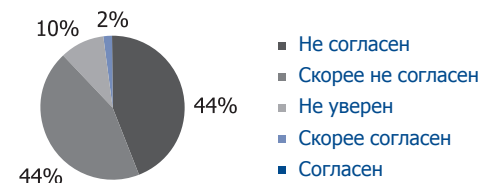


Диаграмма 4

Руководители в сфере профессиональных услуг были более склонны отвечать на этот вопрос отрицательно, чем представители других отраслей. Профессиональные услуги, как правило, относятся к «товарам роскоши» для своих клиентов, и если в кризис компании, оказывающие их, не меняются, то это может означать для них гибель. Более того, основной актив таких компаний — люди, а основные затраты — заработная плата. В силу этой специфики и небольшого размера компания, специализирующаяся на профессиональных услугах, может очень гибко меняться в зависимости от обстоятельств.

Безусловно, внимание к текущей результативности, особенно в период экономических трудностей, — важная составляющая эффективного руководства. Однако оно должно дополняться вниманием к людям, как бы ни сложно было совмещать эти две парадигмы. Как заметил Максим Тимченко: «Сложно одновременно быть лидером, вселяющим уверенность, вдохновляющим людей, и менеджером, который управляет антикризисной ситуацией. Но генеральный директор должен уметь совместить в себе эти две роли». Судя по результатам опроса, большинство руководителей согласны с Тимченко.

Руководители нашей компании уделяют много времени общению с персоналом и доступны для ответов на вопросы.

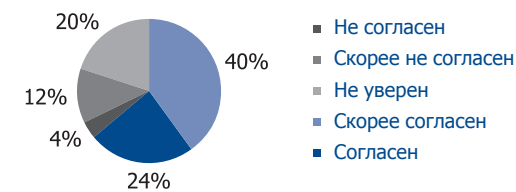


Диаграмма 5

Нам же кажется, что это одна из зон, в которой мнение руководителей и подчиненных в значительной степени не совпадают. Последним явно не хватает внимания лидеров в период высокой неопределенности и эмоционального напряжения. Как сказал нам один сотрудник крупной российской компании: «Наши лидеры отгородились от нас своими кабинетами, секретаршами и охранниками и свалили на нас всю работу по преодолению кризиса. Единственное, что мы от них получаем, — это заведомо нереальные цели по повышению эффективности».

Еще одна важная роль руководителя — это организационное строительство, создание фундамента для долгосрочного роста компании. Как рассказал нам Владимир Рашевский: «Мы сократили многих людей,

*«...порядка половины российских компаний не уделяют корпоративному строительству должного внимания и используют кризис в качестве предлога для замораживания программ, которые могли бы дать отдачу в долгосрочной перспективе»*

и далеко не только тех, кого иногда называют балластом, но при этом у нас действовал и действует корпоративный университет — мы не останавливаем развитие и вкладываем деньги и время в развитие людей. Без этого, быть может, мы и выживем, но ничего серьезного не построим — и некому будет строить».

Более трех четвертей респондентов — участников опроса ответили, что они делают то же самое (см. диаграмму 6).

Мы не забываем о «корпоративном строительстве», используем новые возможности для развития бизнеса, приобретения активов и привлечения сотрудников, совершенствования бизнес-процессов и процедур.

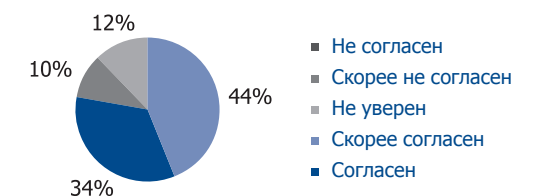


Диаграмма 6

Наша оценка достижений российских компаний в этой области скромнее: порядка половины из них, по нашему мнению, не уделяют корпоративному строительству должного внимания и используют кризис в качестве предлога для замораживания программ, которые могли бы дать отдачу в долгосрочной перспективе.

Среди руководителей из мультинациональных компаний процент занимающихся корпоративным строительством более высок, что вполне объяснимо — инвестиции в будущее — основа конкурентной стратегии этих компаний.

Директоров, которые признались, что полностью остановили программы развития, среди участников нашего исследования оказалось мало. Причем руководи-

тели в сфере недвижимости и строительства больше других согласились, что программы развития в их компаниях были приостановлены. Такой результат можно объяснить тем, что рынок недвижимости пострадал от кризиса больше других, а значит, и возможностей для продолжения развития осталось меньше (другое возможное объяснение: в лексиконе индустрии строи-

тельства и неживости словосочетание «программы развития» может быть истолковано иначе).

Одним из открытий нашего исследования стало, насколько большое значение придают опрошенные нами генеральные директора коллективному управлению компанией в период кризиса. Опровергая широко распространенное в обыденном сознании представление о том, что в кризис требуется решительный и бескомпромиссный лидер-одиночка, Михаил Фридман подчеркнул, что «индивидуально мозги любого человека несовершенны; но если правильно организовать какие-то цепочки мозгов, которые друг другу... опонируют, то в целом сила этих коллективных мозгов, безусловно, выше, чем сила любого индивидуума, даже очень умного, практически гениального».

Руководители, с которыми мы провели интервью, подчеркнули два принципиальных этапа: во-первых, перед руководителем стоит задача подобрать команду людей, на которых можно положиться, которые находятся «на одной волне» и понимают суть бизнеса и специфику работы в этой стране. Во-вторых, руководителю нужно стать командным лидером, который умеет, по словам Михаила Фридмана, «не только подчинять себе, но и подчиняться коллективным решениям».

## Коммуникация

Понимание сотрудниками компании ее целей и действий является важнейшим элементом эффективной организации во все времена. Однако в кризис люди чувствуют особую потребность в ответах на их вопросы, в объяснениях, каковы перспективы, каков

*«...кризис оказался для молодых сотрудников полной неожиданностью и абсолютно новым жизненным опытом»*

может быть их личный вклад в дальнейшее движение, о чем мы рассказывали в прошлом номере Talent Equity Newsletter.

Специфическим моментом нынешней ситуации является то, что многие сотрудники переживают первый в своей профессиональной деятельности кризис. За 10 лет экономического роста они привыкли к устойчивому росту зарплаты, продвижению по карьерной лестнице, улучшению условий труда. Как выразился в своем интервью Йостейн Дэвидсен: «Они только видели десять лет непрерывного движения в одну сторону... Но жизнь не движется все время в одном направлении!» Кризис оказался для них полной неожиданностью и абсолютно новым жизненным опытом. Как же в этих условиях организована коммуникация в компаниях?

Большинство опрошенных руководителей считают, что они уделяют много времени общению с персоналом и доступны для ответов на их вопросы, а также часто и открыто говорят о причинах кризиса и перспективах его преодоления (см. диаграмму 7).

Мы часто и открыто говорим о причинах кризиса, его влиянии на компанию и сотрудников и перспективах его преодоления.

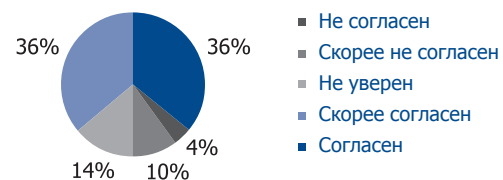


Диаграмма 7

Руководители компаний, занимающихся розничной торговлей и потребительскими товарами и услугами, а также работающих в сфере медиа, рекламы и развлечений, считают себя более доступными для персонала, нежели представители других отраслей, а руководители из сферы промышленности — менее. Вполне вероятно,

что эти ответы отражают реальное положение дел, так как конкурентная среда в розничной торговле (в отличие от промышленности) заставляет совершенствовать качество менеджмента, а это невозможно без отла-

женной внутренней коммуникации. В индустрии медиа, рекламы и развлечений организационная структура, как правило, плоская, люди достаточно мобильны, продукт — это результат творческих и интеллектуальных усилий. Сама культура создает лучшие условия для эффективной внутренней коммуникации. Чего не скажешь о промышленности: как правило, довольно велико как психологическое, так и физическое расстояние между руководством и рабочими, и ни структура, ни культура организации не способствуют открытости и легкости внутренней коммуникации.

При этом всего лишь 22% опрошенных абсолютно уверены, что у них в компании действует план внутренней коммуникации (см. диаграмму 8).

У нас действует план внутренней коммуникации, который включает в себя набор посланий сотрудникам компании, используемых коммуникационных каналов, распределении ответственности.

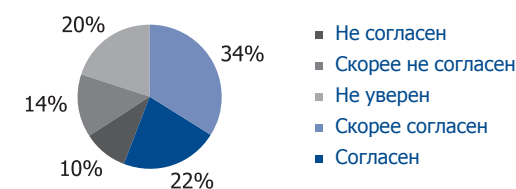


Диаграмма 8

На наш взгляд, коммуникация — еще одна «слепая зона» руководителей — респонденты переоценивают свои достижения в этой области: по нашей оценке, не более 10-15% компаний действительно эффективны в кризисной коммуникации. Во всех этих компаниях внутренняя коммуникация является предметом непосредственного внимания генерального директора, как это происходит в СУЭК и ДТЭК, интервью с руководителями которых вы найдете в этом номере Talent Equity Newsletter.

## Некоторые выводы

Мы не хотим навязывать читателю собственную картину лидерства в период кризиса, однако в заключение хотим привлечь его внимание к некоторым трендам.

Первый состоит в том, что руководители в России, Казахстане, Украине все больше учатся, как нужно управлять в кризис. Причем это не абстрактные знания, почерпнутые из внешних источников, а поведенческие установки, возникшие в результате осмысления своего и чужого опыта. В силу различных факторов эти установки не всегда выливаются в правильные действия, однако они создают прочный фундамент для них.

Второй вывод состоит в том, что в кризис эффективны те лидеры, которые соединяют в себе ориентированность на текущий результат и на взаимодействие с людьми, обладают как специальными, так и социальными знаниями и навыками, умеют думать, действовать и сопереживать. Лидерство в кризис отнюдь не линейно, оно многогранно и требует многих профессиональных и человеческих качеств.

Третий вывод: большинство руководителей переоценивают свои достижения в области управления своими сотрудниками, живут в выдуманном ими самими мире, пребывают в спокойствии, в то время как им следует скорректировать собственные действия. Отсутствие культуры обратной связи во многих наших компаниях способствует сохранению этой потенциально взрывоопасной ситуации.

И наконец, последнее: кризис подтвердил, что в современной экономике — один в поле не воин, даже самому гениальному руководителю нужны единомышленники, оппоненты, люди, которые разделяют его цели и ценности и приносят свой вклад. Иными словами, ему нужна команда.

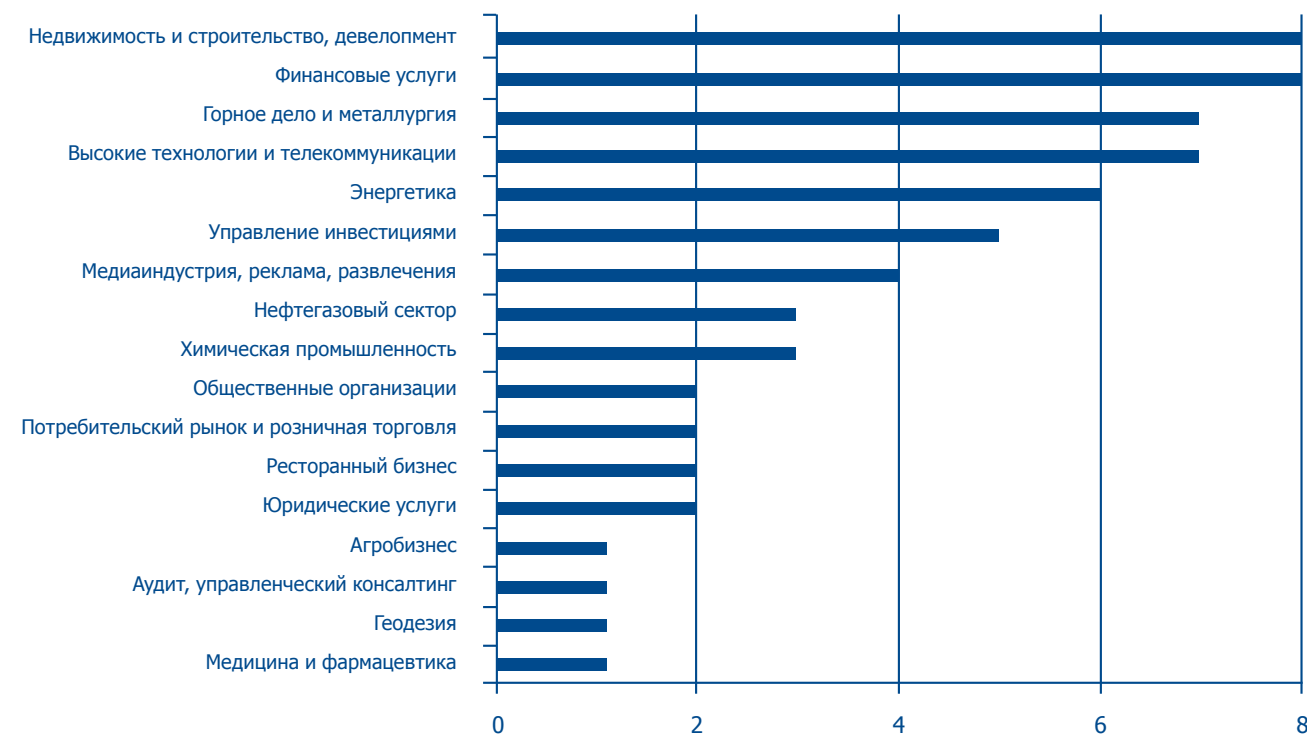
Один из важных уроков заключается в том, что руководителям нужно учиться работать в условиях, которых они не ожидали.

## Опрос 50 высших руководителей

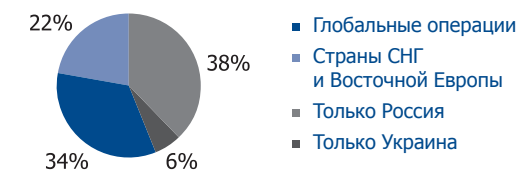
### Об опросе

Опрос был проведен в июле 2009 года среди 50 генеральных директоров и других высших руководителей в России, Украине и Казахстане. В выборку вошли представители высокотехнологичных отраслей, промышленности, сферы строительства и недвижимости, сферы финансовых и профессиональных услуг, а также

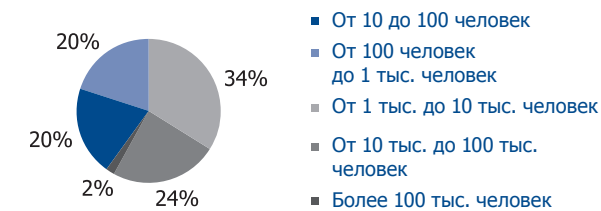
руководители компаний в сфере розничной торговли и потребительского рынка, включая фармацевтику, а также медиабизнес, рекламу и развлечения. Распределение по этим отраслям было следующим (несколько респондентов указали, что их компании оперируют в более чем одном секторе):



Географически компании по операциям распределились следующим образом:



По количеству сотрудников в компаниях распределение было таково:



Распределение по уровню должностей было следующим:



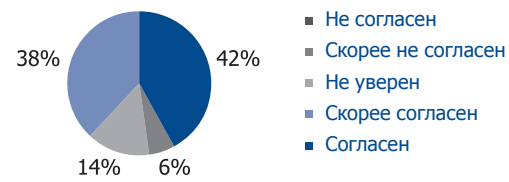
Опрос проводился он-лайн и состоял из девяти утверждений, с каждым из которых респонденты могли выразить свою степень согласия или несогласия по пяти-балльной шкале.

Помимо анализа распределения мы также провели регрессионный анализ — статистическое исследование зависимостей, которое помогает определить вклад какого-либо фактора (например, принадлежности руководителя к той или иной индустрии) в интересующую нас переменную (степень согласия или несогласия с каждым из утверждений) при прочих равных (то есть, например, с поправкой на размер компании). Такой анализ помогает выделить группу респондентов, которая больше или меньше согласна с определенным утверждением — и это отличие статистически значимо\*.

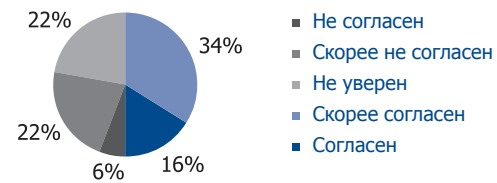
\* т. е. вероятность, что наши выводы могли быть ошибкой, основанной на случайном совпадении чисел, не более 5%.

## Агрегированные результаты опроса

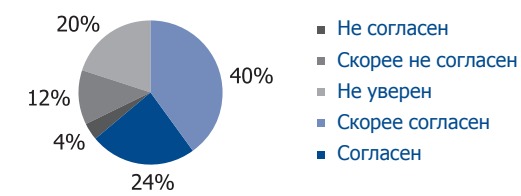
У нас есть комплексный план работы в новых условиях, который включает в себя корректировки в поведении компании на рынке (продукты, цены, маркетинг), мероприятия по изменению издержек, изменения в управлении компанией.



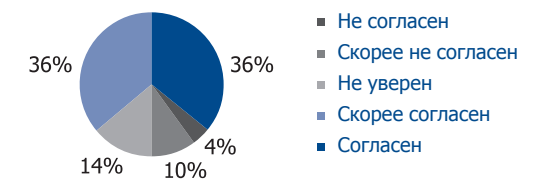
Мы обсудили несколько сценариев развития кризиса и создали несколько планов действий, соответствующих этим сценариям.



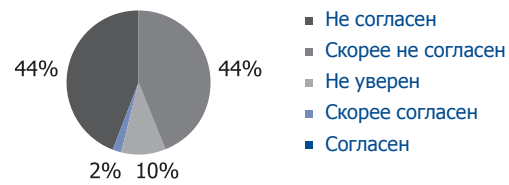
Руководители нашей компании уделяют много времени общению с персоналом и доступны для ответов на вопросы.



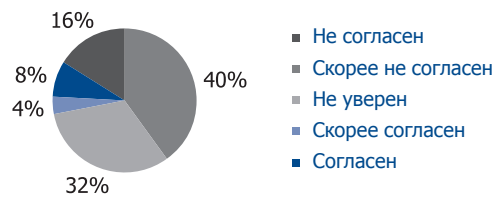
Мы часто и открыто говорим о причинах кризиса, его влиянии на компанию и сотрудников и перспективах его преодоления.



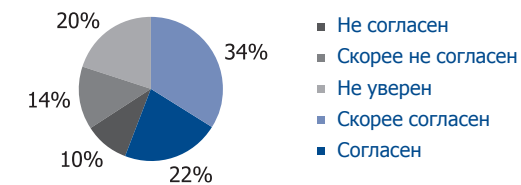
Мы изображаем бурную борьбу с кризисом, но продолжаем работать, как раньше.



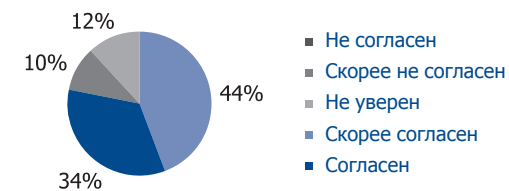
Мы заморозили все программы развития.



У нас действует план внутренней коммуникации, который включает в себя набор посланий сотрудникам компании, используемых коммуникационных каналов, распределении ответственности.



Мы не забываем о «корпоративном строительстве», используем новые возможности для развития бизнеса, приобретения активов и привлечения сотрудников, совершенствования бизнес-процессов и процедур.



Мы сосредоточены на определенной эффективности и решении текущих задач.

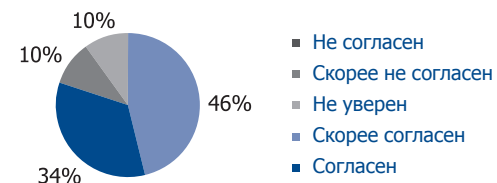


Диаграмма 3



Президент  
«Никомед  
Россия-СНГ»

**ТЕІ:** Насколько кризис оказался неожиданным для вашего бизнеса? Как вы отреагировали на него?

**Йостейн Дэвидсен:** Мы совершенно точно не ожидали такого кризиса. Может быть, в середине прошлого года можно было заметить некоторые тенденции, например, задержки с выплатами от дистрибьюторов или партнеров, но это были лишь признаки, и предвидеть такой рецессии никто не мог. Если бы кто-то был на это способен, мы бы не дошли до такой глубокой кризисной ситуации. Так что ответ на ваш вопрос скорее «нет».

Помню, у нас было стратегическое совещание, на котором присутствовали топ-менеджеры, включая финансового директора, и я сказал, что ожидаю спада в 2009 году из-за девальвации рубля и гривны и похожей ситуации в Казахстане. Я предложил коллегам «хороший», «средний» и «худший» сценарии развития ситуации, но они не согласились, что рынок фармакологии может быть затронут столь сильно в глобальном масштабе, потому что в США и Европе расходы на медицину и медикаменты покрываются в основном государственным бюджетом, и это финансирование вряд ли урежут. Однако в России медицина на 60-70% оплачивается из кармана потребителей.

Тем не менее фармакологическая индустрия была затронута меньше других — люди продолжают болеть, а в кризисные времена они болеют даже больше... Безусловно, продажи витаминов и других продуктов, которые имеют полезность, но не обязательно, сильно упали во всех странах, включая и Россию. Вообще, сейчас главное — удерживать лидирующие позиции на рынке. Это философия, которой мы придерживаемся в данное время.

Было бы очень глупо в нашей сегодняшней позиции одного из лидеров фарминдустрии серьезно сокращать бизнес, который мы строили последние 15-20 лет. Ведь

Talent Equity Institute провел интервью с успешными высшими руководителями, в которых они рассказали нам о том, как они переживают экономический кризис, чему он их научил и как они видят роль лидера в изменившихся условиях

этот кризис не будет длиться вечно! Мы много заработали в России за последние 20 лет, и нам надо смириться с тем, что в этом и следующем году прибыль будет меньше. Нам также нужно сказать себе, что сейчас все отрасли и все компании чувствуют себя не очень хорошо.

Здесь важно также, какая ситуация у бизнеса в целом. Россия и СНГ составляют примерно 10% нашего общего оборота, что, конечно, существенно. Поэтому мы, как и другие региональные подразделения, работаем над сокращением издержек.

**ТЕІ:** Что позволяет вам и вашей организации справляться с кризисом лучше, чем другим? Какие организационные компетенции оказались наиболее востребованными?

**Йостейн Дэвидсен:** Сложно сказать, делаем ли мы что-нибудь иначе, чем все остальные, но я считаю, что наш портфель продуктов хорошо сбалансирован и адаптирован к рынку — и в плане цены, и в плане структуры. Мы производим товары, на которые по-прежнему высок спрос, и продажи их не только не падают, но даже растут. Безусловно, нам приходится прибегать к мерам по сокращению издержек, мы также переключились с самых высоких целевых показателей на средний сценарий. Несмотря на то что мне кажется, что даже эти цели слишком оптимистичны, все равно это показатели роста по сравнению с прошлым годом.

**ТЕІ:** Как изменилось ваше управление компанией? Изменились ли ваши приоритеты? Какие навыки оказались наиболее важными в это время? Чего вам не хватает?

**Йостейн Дэвидсен:** Десять лет назад я гораздо больше делал сам, был более сосредоточен на операционной деятельности, был гораздо больше на виду и был

человеком, от которого все ждали, что он скажет по тому или этому поводу... Я сам увольнял сотни людей в 1998-1999 годах. Сейчас у меня очень хорошая команда менеджеров, я делегирую большую долю ответственности, и я не так много занимаюсь операционными вопросами, как раньше. Иметь достаточно хорошую команду всегда было моей целью.

Сейчас мы много внимания уделяем внутренним коммуникациям — внутреннему PR, корпоративным рассылкам. Я серьезно сфокусирован на коммуникации стратегии роста, ценностей нашей компании. Многим людям, которые работают в нашей компании, около 30 лет, они не испытали кризиса 1998 года на протяжении своей карьеры. Они только видели десять лет непрерывного движения в одну сторону... Но жизнь не движется все время в одном направлении! Я спрашивал себя: может быть, нам будет трудно в этот кризис, потому что с нами столько людей, кто никогда не переживал ничего подобного? Но вокруг меня нет

*«...нужно использовать свои навыки управления и человеческие навыки, нужно подчеркивать, что это временные изменения, которые не отразятся на долгосрочной перспективе»*

паники, все работают в обычном порядке. Конечно, когда в распоряжении подразделения есть серьезный инвестиционный бюджет для продуктов и брендов, и тут приходишь ты и урезаешь его — это болезненно. Ведь это их мечты, это то, как они видят развитие своих брендов, и им страшно... Разумеется, нужно использовать свои навыки управления и человеческие навыки, нужно подчеркивать, что это временные изменения, которые не отразятся на долгосрочной перспективе.

Я думаю, прежде всего, важно иметь некое интуитивное представление о том, что может произойти. В 1998-1999-х годах приходилось очень быстро реагировать, постоянно быть готовым к действию, отслеживать, контролировать и достигать целевых показателей. Нужно быть очень последовательным, добиваться, чтобы твои сценарии осуществлялись, быть достаточно жестким,

чтобы сокращать издержки и, если это необходимо, сокращать людей и проводить реструктуризацию.

Нужно сесть и сказать себе: «Я не собираюсь снижать уровень ожиданий, который есть у моего совета директоров», — если ты считаешь, что эти ожидания высоки, но реалистичны. Ты работаешь над этим, не бросаешься в панику урезать издержки, у тебя есть капитальные издержки на продукты и бренды, ты продолжаешь запускать новые продукты — и ты делаешь это, потому что веришь, что все придет в норму к 2011 году.

**ТЕІ:** Чем вы пожертвовали в период кризиса? Чему вы научились? Изменилось ли ваше представление о том, каким должен быть генеральный директор?

**Йостейн Дэвидсен:** Трудно определить, научился ли я в этот кризис чему-то особенному. Я гораздо больше научился десять лет назад. Тогда было трудно, было 50%-ное сокращение, нужно было биться за то, чтобы остаться на рынке, потому что совет директоров хотел

уйти из России. Приходилось биться за то, во что ты верил. На этот раз я реагировал гораздо спокойнее: это проявление глобального кризиса, это

другое. Никто в моей компании или какой-либо другой большой фармацевтической компании не носится и только и делает, что постоянно думает о кризисе и трудностях.



Генеральный директор Сибирской угольной энергетической компании (СУЭК)

**ТЕІ:** Насколько кризис оказался неожиданным для вашего бизнеса? Как вы отреагировали на него?

**Владимир Рашевский:** Сам кризис, пожалуй, не был неожиданным. Неожиданными были масштаб, глубина и принципиальные характеристики. Удивление вызвало то, как сильно была поражена финансовая отрасль.

Внутренне я встретил кризис готовым, но иногда, в самые трудные дни, просыпаюсь утром и понимаю, что этот день может все решить. Но у меня есть опыт работы в кризис — я вспоминаю 1998 год, как часто тогда приходила мысль «все кончилось», но я уходил с работы, возвращался домой и преодолевал все это. Во время нынешнего кризиса я часто вспоминаю Черчилля: «Никогда, никогда, никогда не отчаивайтесь».

**ТЕІ:** Что позволяет вам и вашей организации справляться с кризисом лучше, чем другим? Какие организационные компетенции оказались наиболее востребованными?

**Владимир Рашевский:** Я бы назвал три фундаментальных компетенции, которые позволяют нам противостоять кризису. Во-первых, нам удалось создать достаточно сбалансированную и разумную бизнес-модель. В тех стратегических решениях, которые мы принимали, уже была готовность к кризису, мы думали об этом заранее. Несмотря на то что наш подход в бизнесе скорее прогрессивный, чем консервативный, мы выверяли каждый шаг очень ответственно.

Во-вторых, мы быстро разобрались, где деньги, — подготовили и провели программу антикризисных мер, творчески и аккуратно ответили на вопрос, как мы зарабатываем, и поставили под максимально жесткий контроль свой денежный поток.

В-третьих, у нас исторически было глубокое понимание банковского сектора. Когда столпы финансового

мира, чья репутация всегда была на уровне AAA, стали отказываться от своих обязательств, мы сумели найти альтернативные решения. При этом надо понимать, что для мира бизнеса отказ ведущих институтов от выполнения своих функций практически равносителен применению ядерного оружия...

У нас почти не было отношений с российскими банками, и поэтому, когда международные банки перестали работать с нами, нам надо было быстро найти российские. Нам очень помогли знание процедур и возможность войти в непосредственный контакт с ключевыми людьми в этих банках — в этом мы, вероятно, оказались существенно быстрее и эффективнее, чем некоторые другие.

**ТЕІ:** Как изменилось ваше управление компанией? Изменились ли ваши приоритеты? Какие навыки оказались наиболее важными в это время? Чего вам не хватает?

**Владимир Рашевский:** Кризис удобен тем, что все изменения и принципиальные решения можно проводить без долгих объяснений. Куда исчезли ненужные согласования, бумаги? В кризисе как на войне: враг очевиден — народ мобилизован.

Главный приоритет в кризис — деньги. Можно быть прибыльной на бумаге компанией, но если вам нечем платить зарплату, вы фактический банкрот. Естественно, несколько изменился фокус моего внимания — я больше вовлечен в текущее управление, при этом это не означает, что я отодвинул в сторону своих заместителей и других менеджеров. Я горжусь своими заместителями и теми, кто идет за ними. Меня вдохновляет их мужество, способность решать самые сложные задачи и брать на себя ответственность в эти турбулентные времена.

Мы продолжаем работать командно, и я считаю, что совместно мы умеем быстро принимать решения в условиях высокой неопределенности, находить компромиссные решения, быть в сети, тонко понимать контрагента — его трудности и проблемы. Это дает нам определенные преимущества. А не хватает нам, как всегда, дееспособных людей. Этот вопрос становится еще острее.

**ТЕІ:** Какие менеджеры вашей организации оказались наиболее эффективными? В чем особенности их стиля?

**Владимир Рашевский:** Вся команда включилась очень быстро и решительно, никто не потерялся и не отступил, это лучшие в своем жанре менеджеры, настоящие лидеры. При этом для некоторых, — например, для тех, кто управляет производством — добычей угля, — особых изменений не было — у них и без кризиса как на войне, там в любое время героизм.

Из нашего опыта я могу предложить два простых правила действия в кризис: первое — никогда, никогда, никогда не отчаивайтесь и не пытайтесь при этом объять необъятное — выберите из пяти приоритетов три

*«...никогда не отчаивайтесь и не пытайтесь при этом объять необъятное — выберите три приоритетных цели и спокойно работайте над их достижением»*

и спокойно работайте над их достижением. Остальные так или иначе окажутся связанными с ними. Второе правило психологическое: не впадайте в ступор, так как, например, это сделали 150 мировых банкиров — у некоторых из них, если не у всех, был шанс, но они не смогли им воспользоваться, потому что перестали думать.

**ТЕІ:** Чем вы пожертвовали в период кризиса? Чему вы научились? Изменилось ли ваше представление о том, каким должен быть генеральный директор?

**Владимир Рашевский:** По большому счету кризис добавил энергии и желания довести эту компанию до вершины. Работа в кризис — очень интересный

опыт. Я вижу то, что никогда раньше не видел, и я действительно многому научился, но это не какие-то универсальные управленческие формулы, а более тонкие вещи, очень конкретные. Кризис помог прочувствовать их, сделать частью своего сознания.

Например, я по-новому понял, что важен не размер долга, а его качество. Кризис протестировал нас и в этом и показал, что мы провели неплохую работу еще до наступления трудных времен. При этом мы увидели новые возможности, которые раньше игнорировали. Допустим, если раньше из 10 приемлемых опций, где и как брать кредиты, мы выбирали 3 наилучших, а на остальные даже не смотрели, то в данный момент мы гораздо лучше понимаем, что эти опции сами по себе динамичны и должны быть заранее диверсифицированы.

Еще один момент — мы осознали, что репутация для нас не только бизнес-категория, но и корпоративная ценность. По итогам 2008 года мы должны были выплатить бонусы сотрудникам компании. Это, наверное, еще не был вопрос жизни и смерти, но это был очень простой вопрос. И мы эти бонусы выплатили. Мы сократили многих людей, и далеко не только тех, кого иногда

называют балластом, но при этом у нас действовал и действует корпоративный университет — мы не оста-

навливаем развитие и вкладываем деньги и время в развитие людей. Без этого, быть может, мы и выживем, но ничего серьезного не построим — и никому будет строить. В этом смысле вера в людей и их ценность, как и репутация, — часть нашего бизнес-прагматизма.

Мое представление о том, каким должен быть генеральный директор, не изменилось, укрепилось представление о том, что он должен уметь быстро перестраиваться, быть мобилизованным, креативным и готовым к новому.



Генеральный директор  
Донбасской топливно-  
энергетической компа-  
нии (ДТЭК)

**ТЕІ:** Насколько кризис оказался неожиданным для вашего бизнеса? Как вы отреагировали на него?

**Максим Тимченко:** Всегда имеются отдельные люди, которые заявляют, что любой кризис предсказуем и можно предупредить неблагоприятный ход событий. Но масштаб этого кризиса не смогли спрогнозировать большинство самых авторитетных экономистов мира.

На мой взгляд, трудность прогнозирования заключается в том, что сегодня существует слишком большое количество переменных факторов, вызванных процессами мировой интеграции. Нынешний кризис стал первым комплексным потрясением Украины в период глобализации.

Руководитель не может предвидеть будущее, но он может и должен моделировать возможные варианты развития ситуации. Нужно уметь быстро принимать решения, но основывать их на тщательном анализе. Это помогает избежать опасности быть пойманным в ловушку обстоятельств, потерять контроль над ситуацией и действовать исключительно постфактум. Кроме того, кризис — это еще и открывшиеся возможности, нужно только переключиться и жить в новой реальности. Мы серьезно пересмотрели ключевые бизнес-процессы в компании, чтобы соответствовать новым обстоятельствам. Изучили в более широком контексте, как увеличить доходную составляющую, как работать над рентабельностью.

Но самое важное — смотреть на будущее компании, а не на кризисный период, и не останавливать наши стратегические проекты. Необходимо иметь холодную голову и не отказываться от хороших начинаний.

**ТЕІ:** Что позволяет вам и вашей организации справляться с кризисом лучше, чем другим? Какие организационные компетенции оказались наиболее востребованными?

**Максим Тимченко:** В первую очередь это наличие сильной команды. Бесполезно полагаться на внешних консультантов, международные методики или стандартные алгоритмы принятия решений. Рядом должны быть люди, реально понимающие суть бизнеса, умеющие работать в местных условиях и находящиеся «на одной волне».

Я руководствуюсь несколькими правилами. Во-первых, действовать нужно быстро и решительно, но решения основывать на тщательном анализе. Поэтому роль внутренней экспертизы и аналитики в нашей компании очень высока. Во-вторых, необходимо проработать варианты действий в самых неблагоприятных обстоятельствах: никто не знает, насколько может ухудшиться ситуация. В компании формирование стратегии — это совместная работа всех подразделений, а не отдельного департамента. Такой подход позволяет учесть в моделировании будущего компании не только финансово-экономические факторы, но и технологические, кадровые, социальные. А это для нас важно, так как одна из ключевых ценностей ДТЭК — это люди.

В-третьих, кроме скорости принятия решений важна дисциплина их исполнения. Кроме всего, важно беречь доверие ключевых заинтересованных лиц (акционера, персонала, команды и т. п.). Их доверие в условиях кризиса — это основной актив.

**ТЕІ:** Как изменилось ваше управление компанией? Изменились ли ваши приоритеты? Какие навыки оказались наиболее важными в это время? Чего вам не хватает?

**Максим Тимченко:** Я постарался стать более открытым в обсуждении проблем компании со своей командой и получил от этого множество плюсов. В кризис усилилась необходимость в получении оперативной информации о том, что происходит на предприятиях

компании до того, как эти данные будут собраны и представлены в официальном отчете. Это позволяет сохранить четкое видение актуальной ситуации, более гибко и оперативно принимать решения. Несколько изменилась роль корпоративного центра. Если мы раньше

*«...руководитель не может предвидеть будущее, но он может и должен моделировать возможные варианты развития ситуации»*

говорили, что это стратегический центр, то сейчас он принимает больше операционных решений.

**ТЕІ:** Какие менеджеры вашей организации оказались наиболее эффективными? В чем особенности их стиля?

**Максим Тимченко:** Хочу повторить, что залог успеха нашей компании — сплоченная и эффективная команда. Естественно, каждый менеджер имеет свой стиль управления, который отличает его от других. Однако, дополняя друг друга, мы имеем возможность принимать быстрые, но в то же время взвешенные и эффективные управленческие решения. Я считаю это одним из важнейших наших преимуществ.

**ТЕІ:** Чем вы пожертвовали в период кризиса? Чему вы научились? Изменилось ли ваше представление о том, каким должен быть генеральный директор?

**Максим Тимченко:** Самое важное — научиться принимать решения в условиях неопределенности, при этом брать на себя ответственность за постановку финальной точки. Нужно научиться балансировать интуицию и расчет. Для себя я определил, что настоящий лидер — это не скала, о которую разбиваются волны трудностей и проблем. Часто твердость путают с закостенелостью, которая в конце концов становится хрупкостью. Лидер должен быть гибким и адаптивным. При этом, идя в ногу со временем, меняя тактику, нельзя терять себя и те ценности, которые ты исповедовал.

Я научился тому, что открытость внутри компании позволяет реализовывать даже самые трудные решения. Уверен: нельзя требовать от людей каких-либо жертв,

если ты сам не идешь на них. Этот принцип — «только вместе» — помогает усилить команду и поддерживать ее единство. Сегодня компания работает как единый организм, и как результат — трудные, но необходимые решения находят поддержку не только у сотрудников

корпоративного центра, но и на предприятиях.

Сложно одновременно быть лидером, вселяющим уверенность,

вдохновляющим людей, и менеджером, который управляет антикризисной ситуацией. Но генеральный директор должен уметь совместить в себе эти две роли.



Председатель наблюдательного совета и основной учредитель консорциума «Альфа-Групп»

**ТЕИ:** Насколько кризис оказался неожиданным для вашего бизнеса? Как вы отреагировали на него?

**Михаил Фридман:** Кризис оказался для меня более или менее ожидаемым в силу того, что на Западе он начался раньше, чем у нас, поэтому было понятно, что как-то это на нас отразится. То, насколько он отразился, несколько превзошло и мои ожидания, и ожидания аналитиков, и всех прочих заинтересованных людей. Но в целом поскольку мы («Альфа») уже видели несколько кризисов, то реагировали на него более или менее спокойно, без паники. Я бы сказал, что нам близительный алгоритм действий был понятен сразу: сокращать издержки, повышать эффективность, вести более консервативную политику, пытаться заранее предусмотреть возможные негативные последствия этого кризиса и предвосхищать их собственными активными действиями. Честно говоря, ничего сверхнового я в этом кризисе не заметил.

**ТЕИ:** Что позволяет вам и вашей организации справляться с кризисом лучше, чем другим? Какие организационные компетенции оказались наиболее востребованными?

**Михаил Фридман:** Мы достаточно консервативная организация во всех отношениях. И мы никогда не делали слишком рискованных ставок: например, никогда не переплачивали за активы, всегда платили, как нам казалось, достаточно консервативную, хорошо обоснованную цену. В принципе у нас всегда была ставка не на отношения с властью, а прежде всего на внутренние ресурсы. А в кризисный момент тот, у кого выше степень мобилизации, степень готовности к борьбе с трудностями, находится в лучшем положении.

Важнейшим элементом нашей бизнес-культуры является консерватизм, при этом это связано и с нашим корпоративным управлением. Дело в том, что в компаниях, где

корпоративное управление смещено в сторону единоличного принятия решений, риски оцениваются достаточно субъективно. А в компаниях, где существуют более или менее развитая корпоративная структура, культура принятия решений и разные институты, которые балансируют друг друга, в принципе удается избежать повышенных рисков. Не всегда, конечно, но как правило.

Я бы сказал так: индивидуально мозги любого человека несовершенны, но если правильно организовать какие-то цепочки мозгов, которые друг другу, в хорошем смысле этого слова, оппонируют, то в целом сила этих коллективных мозгов, безусловно, выше, чем сила любого индивидуума, даже очень умного, практически гениального.

**ТЕИ:** Какие менеджеры вашей организации оказались наиболее эффективными? В чем особенности их стиля?

**Михаил Фридман:** Побеждают менеджеры, которые привыкли полагаться на собственное мнение и на собственные силы. Потому что модель, когда менеджер исполняет распоряжения старшего начальника, в условиях кризиса плохо работает. Слишком много нюансов, слишком много вещей, которые невозможно предусмотреть, сидя далеко от процесса. Чем ближе человек к процессу, чем больше у него развит навык принятия самостоятельных решений, тем он эффективней в такой момент. Кстати, я считаю, что наша корпоративная культура поддерживает именно таких людей, даже в благополучные времена.

**ТЕИ:** Чем вы пожертвовали в период кризиса? Чему вы научились? Изменилось ли ваше представление о том, каким должен быть генеральный директор?

**Михаил Фридман:** Организация пожертвовала стоимостью некоторых своих активов, как и весь рынок.

Но это не сильно от нас зависело. Мы, безусловно, понесем какие-то финансовые потери — в банке, еще где-то... Это, что называется, факт налицо. А я пожертвовал тем, что не поехал в Индию в поездку. Был ряд сложных моментов, и мне нужно было остаться в Москве.

При этом ничему особенно новому я не научился, честно сказать. Я бы сказал так: мои представления — не только мои, наши корпоративные представления — о жизни в целом, о бизнесе, о правильной структуре управления компанией, о структуре отношений между людьми, о делегировании полномочий в целом под-

*«...индивидуально мозги любого человека несовершенны, но если правильно организовать цепочки мозгов, которые друг другу оппонируют, то сила этих коллективных мозгов, безусловно, выше силы отдельного индивидуума»*

твердились. Поэтому нам помогло то, что мы делали раньше. Мы, видимо, достаточно правильно представляем, как устроен мир. Без этого правильного представления в рамках кризиса, да и вне рамок, действовать тяжело... Просто когда все растет, тогда и дурак сможет, даже если у него совершенно неправильная картина мира. А вот когда все плохо, падает и катастрофа — вот тогда только те, кто более адекватно видит жизнь, остаются на плаву. Вот и все!

Что касается генерального директора, то мое представление о том, каким он должен быть, только укрепилось. Он должен быть полноценным лидером в своей организации; при этом лидером не единоличным, а командным; лидером, который, если надо, умеет не только подчинять себе, но и подчиняться коллективным решениям.

**Ward Howell**

**«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)