

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА: МИРОВОЙ ОПЫТ

ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИИ «АКСЕНЧЕР»

Компания «Аксенчер» провела исследование основных предпосылок и характеристик экономических спадов и подъемов за последние несколько десятилетий. Особое внимание было уделено рассмотрению и сравнению стратегий, которые используют компании на различных этапах экономического цикла. Главной целью исследования было определить, какие именно стратегии не просто способствовали преодолению кризисов частным бизнесом, но и делали его в результате более сильным и подготовленным к периоду восстановления.

Экономический спад, начавшийся на Западе в середине 2000 г., тяжело ударил по компаниям во всем мире. Серьезно снизились инвестиции и прибыли во всех секторах бизнеса. Обвал фондовых рынков, завершение технологического бума, резкое падение доверия к лидерам бизнеса, террористические атаки 11 сентября 2001 г. — все эти факторы усилили нестабильность в мире. В душах людей поселилось чувство неуверенности в завтрашнем дне.

Однако если посмотреть на ситуацию с другой стороны, то окажется, что именно в таких условиях у бизнеса появилась беспрецедентная возможность заложить основу серьезного прогресса в будущем. Этот редкий шанс выпадает нечасто и на

весьма короткое время. Именно те компании, которые поймут особенность момента, сделав основную ставку на инновации и не побоявшись пойти вперед, добьются наибольшего успеха в будущем.

Извлекая уроки из прошлых ошибок, необходимо тем не менее действовать очень осторожно. Нужно не «сбросить с парохода современности» те мощные движущие механизмы бизнеса, которые доказали свою эффективность во время экономического бума конца 1990-х гг. Среди них — сокращение дистанции между хозяйствующими субъектами; поиски новых рыночных ниш в различных секторах экономики и альтернативных рынков сбыта; применение высоких технологий для создания новых услуг и новых

Данная статья была впервые опубликована в сб.: Литовченко С., Дынин А., Панов П., Соколов А. (авторы-сост.). 2003. *Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха*. М.: Ассоциация менеджеров.

© Accenture, Ассоциация менеджеров, 2004

методов ведения бизнеса, а также центральная роль инноваций для развития как крупных, так и мелких компаний.

Безусловно, эти инструменты не всегда использовались оптимально. Многие компании применяли их исключительно для получения быстрых прибылей, вместо того чтобы заложить в основу долгосрочной стратегии развития. И все-таки ошибки отдельных компаний не стоит рассматривать как причину для сомнения в принципиальной действенности и актуальности опробованных в прежние годы методов ведения бизнеса.

Приняв за основу уроки прошлого, руководство компании, перед которым стоит задача вывода своего бизнеса из кризиса с наименьшими потерями и максимальной готовностью к периоду роста экономики, должно ответить на ряд важных вопросов:

- Каким должен быть баланс между глобальной и локальной стратегиями компании?
- Как восстановить доверие общества к бизнесу и сколько времени на это потребуется?
- Какие связи придется восстанавливать и налаживать заново как внутри компании, так и вне ее?
- Как сохранить компанию во время кризиса и какую стратегию восстановления избрать после его окончания?
- Какими качествами должен обладать сам руководитель компании в период восстановления?

Ясно, что ответы на эти вопросы, которые давали руководители многих компаний во время прежних кризисов, не всегда были правильными тогда и уж тем более устарели сейчас. Однако кое-что из предыдущего опыта восстановления может быть полезным.

Главное, что можно утверждать, анализируя спад и последующее восстановление экономики в начале 1990-х гг., — лучше всех себя показали компании, отказавшиеся от традиционного снижения

деловой активности во время кризиса. Именно те, кто не боялись экспериментировать и искали новые подходы к ведению бизнеса еще на ранних стадиях восстановления, стали лидерами своих отраслей по окончании кризиса.

Уроки прошлого

Во время кризиса действия большинства компаний определяются своеобразным «инстинктом самосохранения», спровоцированным давлением внешней среды и ее нестабильностью. Поддаваясь первому импульсу — сократить расходы и инвестиции, отложить все важные решения до лучших времен и отступить на свои основные рынки, — многие компании действовали, очевидно, по логике народной мудрости: чем противней лекарство, тем лучше лечит. Но вот вопрос — так ли уж права эта народная мудрость?

Компанией «Аксенчер» было проведено глубинное исследование основных предпосылок и характеристик экономических спадов и подъемов за последние несколько десятилетий, включая стратегии компаний на этих этапах. Главной целью исследования было определить, какие именно стратегии не просто способствовали преодолению кризисов частным бизнесом, но и делали его в результате более сильным и подготовленным к периоду восстановления. Было важно также понять, какие из этих стратегий можно использовать и сегодня, а какие окончательно устарели.

Как часто бывает, народная мудрость говорит о многом, но не обо всем. Вернемся на 10 лет назад и вспомним, что происходило во время экономического кризиса начала 1990-х гг.

Рецессия была по-настоящему глобальной: от резкого сокращения уровня производства пострадали все три основных экономических региона мира. Везде проявились несколько общих факторов:

резкий скачок цен на нефть, ужесточение кредитно-денежной политики и снижение потребительских расходов вследствие падения цен активов. Тем не менее предпосылки спада и его протяженность варьировались в зависимости от страны и региона.

Общее сокращение ВВП Соединенных Штатов с 1990 до второй половины 1991 г. составило почти 1,5% — результат предшествовавшего снижения процентных ставок, резкого роста цен на нефть и неопределенности, происходившей от осознания неизбежности войны в Заливе. Многие европейские страны, включая Великобританию и Германию, тоже оказались в глубоком кризисе. В Европе (за исключением Англии) определяющим фактором кризиса стало решение Германии поднять ставку процента для обуздания инфляции, последовавшей за объединением страны. Высокие немецкие ставки оказались крайне обременительными для других европейских экономик.

Предпосылками кризиса в Великобритании стали рост процентных ставок и конец жилищного бума. Между тем в Японии вслед за неожиданным коллапсом рынка активов в конце 1980-х гг., экономический рост «застопорился» в 1993–1994 гг., сменившись лишь кратковременным оживлением в 1995 г.

Конец этому мрачному времени настал только тогда, когда начали меняться главные определяющие факторы, и в первую очередь кредитно-денежная политика. Ставки процента во многих странах были снижены с целью стимулирования спроса на внутреннем рынке. С окончанием войны в Персидском заливе постепенно стало возвращаться доверие к бизнесу, особенно в Соединенных Штатах. Улучшение ситуации в американской экономике способствовало началу роста в тех странах, для которых США являлись экспортным рынком. Как это уже часто случалось, основным двигателем восста-

новления большинства экономик стал потребительский спрос. В Японии, однако, какого-либо заметного улучшения не наблюдалось в течение всего десятилетия.

Во время восстановительного периода 1990-х гг. следующие основные стратегии определяли деятельность тех корпораций, которые наиболее успешно вышли из кризиса:

- Возобновление тенденции к глобализации рынков, капитала и, наконец, бизнес-методов, доказавших свою эффективность на пике экономического роста. Начиная с периода экономического роста и снижения барьеров для торговли и инвестиций, глобализационные стратегии превратились в норму для многих компаний в их стремлении расширить свой бизнес естественным путем или за счет приобретения зарубежных активов. После устранения технических, регулирующих и культурных преград даже отрасли, которые прежде считались исключительной принадлежностью национальных экономик, такие как связь, коммунальные услуги, розничная торговля, — приобрели гораздо более глобальный характер.
- Диверсификация производства. Стимулом для создания конгломератов в 1990-е гг. служила уверенность, что стратегия, оправдавшая себя в одной отрасли, может с тем же успехом использоваться в другой. Компаний, которые пошли против тенденции рынка, было немного, но среди них была, например, Nokia, которая, наоборот, предпочла сократить диверсификацию своей продукции и сфокусироваться на продуктах высоких технологий.
- Использование принципиально новых подходов к ведению бизнеса. Как только потребительский спрос стал более чувствителен к ценам, некоторые компании, в числе которых оказался и мебельный гигант IKEA, обратились

к низкокзатратным формам розничной торговли и распространения своей продукции. Точно так же поступила, например, американская авиакомпания Southwest Airlines, в короткие сроки отвоевавшая крупнейшие рынки авиаперевозок Калифорнии и Чикаго, в то время как другие компании сворачивали или вообще прекращали бизнес.

- Новый стиль лидерства, предполагающий, что руководителем становится суперзвезда бизнеса, репутация которого сформировалась благодаря отчаянным приобретениям и смелым вторжениям на новые коммерческие территории. На пике экономического подъема персона руководителя приобрела поистине героический статус. Ведь именно этот человек олицетворял успех компании.

Заглядывая вперед

Но будут ли эти стратегии эффективны в новых условиях, сложившихся сегодня в мировой экономике?

Бизнес может и должен считаться с опытом прошлого, но также обязан принимать во внимание условия новой экономической ситуации. Кризис разрушил два главных столпа, на которые опирается бизнес во всем мире, — доверие и инвестиции. Следовательно, именно сам бизнес должен найти оптимальный выход из кризиса.

Прежний упор на сокращение расходов, совершенно очевидно, более не актуален. Современный подход — это, напротив, движение вперед за счет перспективных инвестиций, несмотря на различные темпы восстановления в разных отраслях и странах. Делать это придется в условиях низкого уровня доверия к бизнесу, продолжающейся переоценки фондовых рынков и появления новых угроз международной безопасности. Удержаться на этом трудном пути будет нелегко. Кроме решительности, желания и терпения «идушим вперед»

потребуется глубокое понимание ключевых факторов восстановления рынка в новых условиях и оценка роли этих факторов в стратегиях компаний.

Анализируя недавнее прошлое, компании сегодня определяют для себя основные ориентиры на завтрашний день. Ситуация заставляет их мыслить перспективно и искать новые решения старых задач.

Новый взгляд на глобальный рынок

В 1990-е гг. процесс глобализации приобрел такой масштаб, что некоторые его участники уже стали предсказывать конец национальной экономической географии. Как оказалось, национальные рынки еще далеко себя не исчерпали и во время кризиса показали себя теми «тихими гаванями», куда отступили даже самые смелые первооткрыватели. Возобновление глобализационного процесса неминуемо, однако совершенно очевидно, что теперь он будет проходить в несколько ином формате. Отныне при выходе на рынок гораздо большее внимание будет уделяться четкому позиционированию за счет упора на исключительные преимущества того или иного товара или услуги.

Также велика вероятность того, что возрастет роль стратегического партнерства вплоть до создания альянсов, основой для которых станут общие активы и возможности, а причиной создания — стремление сократить время выхода на новые рынки, достичь большей прибыли и разделить инвестиционные риски, найдя более эффективный метод управления ими. Как все это проявится на деле, будет зависеть от настоящего положения компании на рынке и ее общей стратегии восстановления после кризиса.

Но какую бы стратегию ни избрала компания, для выхода на новый рынок ей потребуются следующие ресурсы:

- разносторонняя команда менеджеров;
- модель построения бизнеса, совмещающая в себе способность адаптировать-

ся и к особенностям бизнес-процессов на глобальном уровне, и к условиям деятельности на локальном уровне;

- мобильность персонала, возможность делегировать ряд управленческих функций из центрального офиса на местный уровень;
- тесное взаимодействие с местными сообществами.

«Война за таланты»: пересмотр итогов

Во времена экономического бума в моду вошло понятие «борьба за таланты», борьба за лучших профессионалов на рынке. Однако во время спада многие компании увольняли тех самых талантливых специалистов, за которых прежде боролись. Как показал опыт, массовые сокращения рабочих мест и их последующее восстановление обходятся компаниям чрезвычайно дорого. Только в Великобритании за 12 месяцев 2001–2002 гг. на эти цели было потрачено около 15 млрд долл.

Тем не менее требование урезать расходы компании во время кризиса диктует свои жесткие условия. Сокращения все равно происходят.

В этой ситуации необходимо найти вариант, во-первых, сохранения, а впоследствии и приумножения профессионального потенциала компании в объеме, необходимом для периода посткризисного восстановления. Новое расширение штата может оказаться далеко не самым удачным решением в этой ситуации.

Один из вариантов — привлечение новых партнеров по бизнесу с целью использования их профессионального опыта и знаний. Важно также развивать у сотрудников компании навык более творческого подхода к выполнению ежедневных задач, поиска нетрадиционных вариантов их решения. Этот навык окажется незаменимым именно во времена смены темпов деловой активности.

Инновационные подходы к управлению персоналом включают также новые

системы вознаграждения, предполагающие как единовременные премии, так и поощрение сотрудников акциями компании.

Корпоративная культура также представляет важный элемент механизма восстановления. Это может звучать парадоксально, но именно во время кризиса у менеджмента появляется великолепная возможность укрепить в компании дух единства и сотрудничества во имя общего дела. Приглашая сотрудников к открытому общению и выражению своих идей по важным вопросам бизнеса, делегируя им больше самостоятельных полномочий, руководители могут создать в компании уникальный командный дух.

Трудно переоценить и важность расширения имеющегося опыта и знаний внутри компании, особенно в кризисный период, когда набор новых сотрудников не ведется, а «свежая кровь» так необходима. Как показывает опыт, нередко яркие, оригинальные идеи рождаются внутри устоявшегося коллектива, если организовать в нем своего рода новое движение и стимулировать сотрудников среднего звена к более активной участию в жизни компании.

Ключевую роль в этом процессе может сыграть создание системы электронного обучения и рабочих групп, в которые бы входили сотрудники разных структурных подразделений. Отход от привычной корпоративной структуры в период, когда особенно ценится нетрадиционный подход к принятию решений и выполнению ежедневных задач, как показывает практика, очень эффективен.

На протяжении всех 1990-х гг. многие компании стремились к увеличению прибылей за счет расширения спектра своих товаров и услуг и выхода за рамки привычного рынка. Затем экономический кризис заставил компании отказаться от стратегии универсализации и снова сосредоточиться на своих исключительных преимуществах. Именно компании,

способные сделать уникальное предложение рынку, наиболее конкурентоспособны в период кризиса.

Как никогда важными во время кризиса и на выходе из него становятся прочные связи с поставщиками, потребителями и партнерами по бизнесу. В это время они должны стать еще теснее и прочнее, превратившись в своего рода дополнительную опору для компании. Создание такой партнерской сети, в которой каждый элемент участвует не только в прибылях, но и в возможных убытках, а также несет ответственность за принятие решений, в тяжелые времена выгодно всем ее участникам.

Такой подход не только позволяет компании сосредоточиться на том, в чем она наиболее сильна, но и получить максимальную выгоду от неосновных видов деятельности, которые осуществляются партнерами, для которых, в свою очередь, именно эта деятельность и является основной.

Сегодняшним директорам компаний можно, вероятно, простить их убежденность в том, что мир в мгновение ока превратился из дружественной среды во враждебную. Совсем недавно их называли супергероями, людьми, способными привести компании к астрономическим прибылям. Наступил кризис, и дифирамбы сменились жесткой критикой отовсюду: со стороны инвесторов, наемных работников, правительства, средств массовой информации. Основной задачей руководителя в посткризисный период будет восстановление подорванного доверия к бизнесу.

Восстановление отношений с инвесторами

Времена, когда темпы экономического роста обозначались двузначными числами, по всей вероятности, прошли. Не ослабевавшее на протяжении долгого времени стремление акционеров полу-

чать быструю прибыль, не заботясь особенно о дальнейших перспективах, привело к плачевным результатам. Отношения с инвесторами придется не просто восстанавливать, а строить практически заново на новой основе — с ориентацией на долгосрочное сотрудничество.

Общие цели с сотрудниками

Очевидно, что кризис и его последствия весьма угнетающе подействовали на настроение сотрудников компаний. Руководители нового типа должны будут это четко осознать. Восстановление контакта с сотрудниками и подчиненными может занять немало времени. Чтобы ускорить этот процесс, необходимо, в первую очередь, вести себя с людьми, работающими в компании, максимально честно и открыто: рассказывать о ситуации, в которой оказалась компания, и о том, что руководство намерено в связи с этим предпринять. Перед сотрудниками необходимо поставить четкие ориентиры и цели, как минимум, на среднесрочную перспективу. Это создаст ощущение определенности в рамках компании, что в период общей нестабильности крайне важно.

Мудрый руководитель признает за собой вину за положение, в котором оказалась компания, и будет вместе с сотрудниками искать новые подходы к ведению бизнеса, поощряя выдвижение нестандартных идей и не боясь экспериментировать.

Кроме того, руководитель, который думает о будущем бизнеса, непременно стремится создать стиль командного поведения, при котором у сотрудников возникает чувство, что они делают общее дело, а результат зависит от усилий каждого. Это непростая задача, ведь в критических ситуациях люди, как правило, руководствуются мотивами личного характера и не склонны считаться с общими интересами.

Восстановление отношений с более широким внешним сообществом будет происходить в рамках общего процесса восстановления доверия к бизнесу в целом. Организации и их лидеры, находящиеся сегодня в фокусе общественного внимания, должны показать пример высокой этики поведения. Помимо этого, придется приложить немало усилий для восстановления и налаживания открытых и объективных каналов распространения информации о компании, посредством которых организация будет рассказывать о своих долгосрочных планах.

Наконец, необходимо глубокое понимание изменений в самом обществе, которые произошли во время кризиса. Восстановление отношений с социумом (в самом широком понимании этого слова) откроет для компаний новые источники конкурентных преимуществ и новые бизнес-идеи. Можно с большой долей уверенности утверждать, что укрепление доверия к компании позволит ей увеличить производительность, расширить доступ к финансовым ресурсам; обеспечит приток квалифицированных кадров; повысит привлекательность товаров в глазах потребителей.

Восстановить все последовательные звенья цепочки взаимосвязей, в которой функционирует бизнес, будет, безусловно, непросто. Для этого современному топ-менеджеру необходимо сочетать ряд почти противоположных качеств и навыков. Он должен быть одновременно смелым и принципиальным, сильным, но без претензии на тотальный контроль, уверенным в себе, несмотря на всеобщую неопределенность, и знающим, что выбрать из разнообразия идей и мнений. Он должен быть реалистом, трезво оценивающим те трудности, с которыми придется столкнуться в будущем, и неизменно оставаться оптимистом, способным исподволь внушать всем окружающим уверенность в завтрашнем дне. Он должен установить строгую организаци-

онную дисциплину и в то же время создать атмосферу творческого подхода к работе, в которой только и могут появиться лидеры нового времени.

Стратегии восстановления

Две компании не будут действовать одинаково, чтобы выйти из кризиса. Подходы могут быть совершенно разными, основанными на индивидуальных особенностях организации. Однако анализ стратегий некоторых наиболее успешно «оправившихся» от прошлого кризиса компаний позволяет выделить пять типов наиболее эффективных стратегий.

«Смелые лидеры» — так условно можно назвать компании, ставящие целью определять развитие своей отрасли, устанавливая стандарты для других компаний. Движимые постоянным стремлением к росту, они активно создают новое рыночное пространство, вместо того чтобы отвоевывать долю уже существующих рынков. Во время спада «смелые лидеры» будут искать возможности стратегических приобретений — например, профессиональных специалистов или бизнес-активов, — которые обеспечат им безусловное преимущество на рынке.

В условиях, когда стоимость активов высока и рынок очень напряжен в ожидании разного вида экспансий, «смелые лидеры» будут стремиться к диверсификации своих основных конкурентных преимуществ, четко формулируя перед инвестиционным сообществом свои стратегические устремления. Будучи в высшей степени чуткими к изменениям в деловой среде, при необходимости они быстро перейдут на новую модель взаимодействия со своими ключевыми аудиториями.

«Ловкие навигаторы» — это компании также из разряда новаторов и мастеров по созданию перспективных ценностей. Они не создают новых рынков и не стремятся диктовать условия их

функционирования. «Ловкие навигаторы» предпочитают использовать свои ключевые управленческие навыки для создания устойчиво выгодных предложений на рынках — зачастую тех, где первопроходцы потерпели фиаско. Так, во время интернет-бума 1990-х гг. начали появляться новые бизнес-модели, продукты и услуги, изначально представлявшие мелкими провайдерами. Однако после того как скромные пионеры сетевого бизнеса оставили бесплодные попытки обосноваться на рынке, за дело взялись ловкие титаны — и преуспели.

«Ловкие навигаторы» будут действовать в рамках той стратегии, которая обеспечит им гибкость и быстроту вхождения на рынок и ухода с него. Это возможно за счет стратегических альянсов, открывающих доступ к специфическим знаниям о рынке и позволяющих осуществить выход на него в максимально короткие сроки. Или же они могут обратить свой взор на перспективные технологии и модели ведения бизнеса, вкладывая капиталы в небольшие компании, где используются эти модели и технологии. Дополнительная гибкость и мобильность обеспечивается за счет того, что «ловкие навигаторы» делают акцент на своих основных конкурентных преимуществах, привлекая своего рода вспомогательные компании для осуществления вторичных функций. Кроме того, сама организационная структура и стиль работы компаний, которые мы называем «ловкими навигаторами», способствуют высокопродуктивной мобильности сотрудников, а следовательно, и знаний и опыта внутри организации.

«Консолидирующие рынок» — именно такие компании лучше всего себя чувствуют в условиях дефляции, свойственной периоду спада. В то время как конкуренты приостанавливают или сокращают инвестиции, «консолидаторы» активно скупают дешевеющие активы. Эти компании будут умеренно расходовать средства в период бума — специально для

того, чтобы активизироваться с началом рецессии.

Эта стратегия применялась во время обоих спадов последнего десятилетия. В начале 1990-х гг. медиа-гигант Viacom приобрел Blockbuster и Paramount с целью консолидировать не только активы этих кинокомпаний, но и их аудиторию. Стабильный рост курса акций Viacom на протяжении всего десятилетия — доказательство успешности этой стратегии. Во время последнего кризиса авиакомпания Easyjet стала крупнейшим недорогим авиаперевозчиком Европы после покупки конкурирующей компании Go.

«Опытные исследователи» — это солидные компании с четким представлением о своих возможностях и тех рынках, на которых они работают. Они могут быть представлены в мировом масштабе и, как правило, находятся в числе лидеров отрасли. Благодаря зрелости и чрезвычайно конкурентной природе рынков «опытные исследователи» очень ценят возможность «оторваться» от конкурентов. В этом смысле рецессия — прекрасная возможность продемонстрировать свои скрытые, более сильные, чем у конкурентов, стороны. Реализовав свои цели на одном рынке, такие компании, как правило, начинают расширяться географически, в том числе за счет развивающихся регионов. В любом случае «опытные исследователи» всегда сделают это с глубоким пониманием — как местного рынка, так и особенностей социума.

«Новаторы-разрушители» выступают против сложившихся ограничений и правил рынка. Это могут быть как новички отрасли, так и солидные компании, которые открыли радикально новые методики ведения бизнеса. Разрушение старых барьеров и границ, изменение правил рынка и потребительского поведения, которые происходят во время кризиса естественным образом, только облегчают им задачу по «расчистке» территории для создания совершенно нового бизнеса. Во время кризиса начала 1990-х гг. в роли

такого «новатора-разрушителя» выступил мебельный гигант ИКЕА.

Зачастую «новаторы» видят преимущества в тех сферах, о которых другие никогда и не думали. На фоне борьбы остальных компаний за предпочтения потребителей на уже существующем рынке они предложат альтернативу, которую потребители оценят выше всех привычных товаров и услуг. Кроме того, они настоящие мастера в том, как предугадать изменения предпочтений потребителей и заранее подготовиться к ним.

Памятка руководителю

Какую бы стратегию ведения бизнеса ни избрал менеджмент компании, ни одна из них не защитит от всех трудностей восстановительного периода, с которыми так или иначе придется столкнуться. Эти трудности заключаются в основном в том, что требования момента на первый взгляд противоречат друг другу. Например, необходимо соблюсти баланс между сиюминутными велениями времени и потребностью отстроить долгосрочную стратегию, наладить систему контроля, оставив при этом достаточный простор для самостоятельного принятия решений, что стимулировало бы развитие творческого потенциала сотрудников.

Современному руководителю, желающему справиться с этими трудностями, следует помнить об «уроках прошлого». Во время бури самым безопасным местом оказывается гребень волны. Быть впереди всех, не бояться нововведений — вот самая перспективная позиция для компании в восстановительный период, когда активы дешевеют, а прежние барьеры и устаревшие правила рынка рушатся естественным образом. Вместе с тем на гребне труднее удержаться. Задача руководителя — найти оптимальный баланс между двумя стратегиями, которые кажутся противоречивыми: сокращением расходов и инвестированием в будущее.

В условиях посткризисного восстановления наиболее устойчивыми оказываются компании, способные трансформироваться в соответствии с новыми требованиями рынка. Вместе с тем стабильность невозможна без прочной основы. Компания должна быть подобна гибкому дереву с глубокими корнями, которое нельзя ни сломать, ни вырвать из земли, как бы ни была сильна буря. Роль «корневой системы» для компании выполняет четко сформулированная миссия, цели и стратегия их достижения.

В период рецессии многие компании поддаются всеобщему настроению неуверенности и даже паники и стремятся отгородиться от внешнего мира, снижая уровень деловой активности и приостанавливая регулярные контакты с партнерами, посредниками и более широкой общественностью. Как уже отмечалось, такая позиция категорически неверна. Руководитель компании должен всегда помнить, что во время кризиса и, особенно в период восстановления, партнерское взаимодействие должно быть более активным, чем обычно. Ведь инвесторы, поставщики и лидеры общественного мнения — это не активы, которые можно купить по более низкой цене, если только есть деньги. Здесь необходимо большее — доверие, разрушить которое гораздо легче и быстрее, чем впоследствии восстановить.

Кризис и посткризисное восстановление — лучшее время для проверки профессиональных лидерских качеств руководителя. Легких побед больше не будет. Современный руководитель должен быть сильным, принципиальным и в то же время достаточно уверенным и смелым, чтобы, не теряя контроль над ситуацией в компании, дать своим подчиненным больше свободы для выражения и воплощения новых идей. Такой лидер объединит вокруг себя наиболее творчески и оригинально мыслящих сотрудников, которые в его присутствии не будут бояться называть вещи своими именами.

Такой лидер не станет полагаться только на свои способности. Напротив, он будет стремиться воспитывать качества руководителя во всех сотрудниках компании, обучая, поощряя и поддерживая их всеми возможными моральными и материальными способами.

Однако всё вышперечисленное можно осуществить только при условии соблюдения внутренней дисциплины, ко-

торую во время кризиса часто путают с ужесточением контроля внутри компании. Чрезмерные ограничения производят, скорее, обратный эффект: снижают гибкость и мобильность организации, скывают свободу мышления и действий сотрудников. Необходимая же дисциплина строится на ясном понимании целей и задач организации и роли каждого сотрудника в их достижении.

*Статья поступила в редакцию
28 января 2004 г.*