



# Книга Семь уроков руководства компанией в кризис

Билл Джордж

Jossey-Bass, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Автор этой книги впервые столкнулся с кризисом на самой заре своей карьеры. За день до того, как он вступил в должность заместителя генерального директора Litton Industries (компания—производителя микроволновых печей), главный врач службы здравоохранения США заявил, что использование микроволнового оборудования потенциально опасно для здоровья. Среди сотрудников компании началась паника – люди ожидали, что правительство в любой момент запретит продажу их продукции. В этом случае бизнес ждал бы крах, а Билла Джорджа – поиск новой работы. Целых девять месяцев он, не жалея времени и сил, работал рука об руку с инженерами компании, добиваясь того, чтобы выпускаемые компанией микроволновки соответствовали строгим техническим стандартам контролирующих органов. В своей книге о руководстве компанией в кризисных ситуациях Джордж говорит, что кризис либо закаляет, либо ломает лидера. Преодоление кризисной ситуации не только не сломило Джорджа, но и послужило хорошим толчком для его карьеры в качестве выдающегося руководителя нескольких компаний. *BooksInShort* рекомендует эту книгу топ-менеджерам, которые узнают из нее много ценного о том, как им следует действовать в кризисной ситуации.

## Основные идеи

- Кризисная ситуация – серьезное испытание для руководителя компании.
- Кризис или закаляет, или ломает руководителя.
- Если вы готовы действовать решительно, кризис дает вам редкую возможность это продемонстрировать.
- Первый урок кризиса: адекватно оцените ситуацию, в которой оказалась ваша компания.
- Второй урок: не пытайтесь преодолеть кризис в одиночку.
- Третий урок: выясните истинные причины кризисного положения.
- Четвертый урок: не надейтесь преодолеть кризис с помощью сиюминутных или половинчатых мер.
- Пятый урок: используйте кризис для того, чтобы реорганизовать свой бизнес и сделать его более эффективным.
- Шестой урок: в период кризиса со всей серьезностью относитесь к связям с общественностью и постарайтесь не совершать ошибок, наносящих урон репутации компании.
- Седьмой урок: используйте кризисную ситуацию, чтобы определить новую стратегию развития компании и заново сформулировать ее цели и задачи.

## Краткое содержание

### Китайское проклятие: “чтоб вам жить в эпоху перемен”

Для руководителя кризисная ситуация – это уникальная возможность показать, на что он способен. Одним руководителям кризис ломает карьеру, а других поднимает на самую вершину известности и успеха. Лидерские навыки для преодоления кризиса невозможно приобрести в университете – они оттачиваются в процессе разрешения реальных кризисных ситуаций. Авторитет руководителя, которому удастся победить кризис, резко укрепляется. Даже если вы допустите при этом кое-какие просчеты, но удержите компанию на плаву, вы получите бесценный опыт. Это испытание позволит вам уверенно бороться с любыми неприятностями в будущем.

## Урок первый: адекватно оценивайте ситуацию

В 1991 году инвестиционная компания Salomon Brothers столкнулась с угрозой уголовного преследования за подачу в Министерство финансов США фальшивых заявок на приобретение казначейских облигаций. Когда это стало известно, ее топ-менеджеры отказались признать, что компании грозит реальная опасность. Однако главный акционер Уоррен Баффет оперативно взял бразды правления в свои руки и уволил все высшее руководство Salomon Brothers. Затем вопреки рекомендациям юристов он открыл беспрепятственный доступ ко всей документации компании, несмотря на то, что полученная госорганами информация могла быть использована в судебных исках. Баффетт понимал, что если компания начнет чинить препятствия расследованию, то власти непременно выдвинут против нее уголовные обвинения. Это лишило бы ее возможности участвовать в государственных аукционах и в итоге привело бы к банкротству. Чтобы предотвратить катастрофу, Баффет поставил на кон свою репутацию. Если бы не его умение действовать в кризисной ситуации, Salomon Brothers наверняка прекратила бы свое существование.

“Кризис дает вам уникальную возможность осуществить важнейшие преобразования в своей компании”.

Нежелание признавать очевидные проблемы сказывается на карьере руководителя еще более губительно, чем простая некомпетентность. Начальные признаки кризиса зачастую малозаметны, и руководство легко может их проигнорировать: топ-менеджеры убедят себя, что ничего серьезного не происходит и проблема будет оперативно устранена. Однако проблемы имеют свойство нарастать, как снежный ком. Кризисные ситуации не разрешаются сами по себе: чем дольше вы игнорируете назревающую проблему, тем сложнее будет устранить ее в дальнейшем. Посмотрите правде в глаза и признайте, что в возникновении кризисной ситуации есть и ваша вина.

## Урок второй: не играйте роль Атланта, который держит на плечах весь мир

Будучи руководителем, вы не обязаны в одиночку нести ответственность за все плохое, что происходит с компанией. Не повторяйте ошибку, которую совершил глава Morgan Stanley Филипп Перселл. В 2004 году его фирма столкнулась с многочисленными проблемами, и Перселл, вместо того, чтобы посоветоваться с другими руководителями, просто заперся у себя в кабинете. Такое поведение недостойно настоящего лидера. Топ-менеджеры Morgan Stanley убедили совет директоров уволить Перселла. Новый директор назначил новых управленцев и дела в компании стали налаживаться.

“Находиться в центре внимания СМИ – это серьезное испытание для руководителя. В одно мгновение вы можете погубить или, наоборот, спасти свою репутацию”.

Как бы сильно ни боялся человек неудач или подрыва своего авторитета, желание скрыться от остального мира еще никому не помогло. Когда ваша компания окажется в кризисе, обратитесь за поддержкой к коллегам, друзьям и родственникам. Людей, на которых можно положиться, желательно определить заранее. Рассчитывать на других людей – не значит проявлять слабость. Наоборот, ваши отношения с окружающими станут гораздо более конструктивными, что обязательно отразится на их мотивации. Когда ваши подчиненные почувствуют, что вы открыты для общения, они сплотятся вокруг вас и постараются сделать все, чтобы проблема, которая привела к кризису, была решена.

## Урок третий: найдите настоящую причину кризиса

В 1982 году злоумышленник подмешал цианистый калий в несколько капсул тайленола – популярного в США анальгетика. В результате три человека отравились и умерли. Компания Johnson & Johnson, выпускавшая этот препарат, немедленно изъяла из продажи все упаковки тайленола. Чтобы успокоить общественность, ее исполнительный директор Джим Берк несколько раз выступал в вечерних новостях. Через несколько недель компания возобновила выпуск лекарства, но уже в совершенно новой упаковке, позволявшей проконтролировать ее целостность. Вскоре продажи тайленола выросли. Однако в 1986 году отравление тайленолом повторилось – на этот раз жертвой пала женщина по имени Диана Элсрот. Лекарство снова пришлось изымать из продажи. Потеряв 150 миллионов долларов, компания вновь выпустила препарат на рынок, но на этот раз защиту от подмешивания яда гарантировала не только упаковка, но и сама конструкция капсулы с лекарством. Когда на пресс-конференции Берку задали вопрос: “Что бы Вы сказали матери Дианы Элсрот?”, он ответил: “Я сказал бы ей: мы сожалеем о том, что это решение не пришло нам в голову четыре года назад”.

“Руководителю в кризисной ситуации, как солдату на поле боя, приходится действовать на пределе своих возможностей, поскольку предсказать развитие событий во время кризиса можно крайне редко”.

Пример Johnson & Johnson показывает, что руководители компаний часто не в состоянии узнать настоящую причину возникших проблем. Когда компания в кризисе, ее руководители могут ошибочно принимать симптомы проблемы за ее причину. Пока настоящая причина не устранена, нельзя быть уверенным, что проблема не проявится снова. Найти скрытые причины бывает нелегко, однако их выявление необходимо даже тогда, когда оно влечет за собой тяжелые для компании последствия. Чтобы спасти бизнес, руководитель прежде всего должен победить свой собственный страх.

## Урок четвертый: будьте готовы к затяжному кризису

Не стоит заявлять, что кризис преодолен, пока вы сами не убедились в этом. Бывший президент США Джордж Буш усвоил эту истину во время войны в Ираке. 2 мая 2003 года он прилетел на авианосец “Авраам Линкольн”, и его помощники развернули на корабле полотнище с надписью “Миссия завершена”. Однако американским солдатам пришлось служить в Ираке еще много лет после этого визита президента.

“Множество людей считают, что кризис – это явление, которое нужно просто переждать, пока все не возвратится в привычную колею”.

Часто руководителям кажется, что для преодоления кризиса будет достаточно принять сиюминутные меры. Например, они могут согласиться на

сокращение производства, пока не возникнет спрос. Но если эти меры оказываются неэффективными, приходится идти на радикальные преобразования. Во время мирового экономического кризиса 2008-2009 годов главы многих компаний проигнорировали ранние признаки проблем на рынке ипотечных кредитов. В итоге к сентябрю 2008 года ситуация ухудшилась настолько, что в течение одной недели обанкротились сразу три крупные финансовые компании – Merrill Lynch, AIG и Lehman Brothers.

“Очень часто руководители оказываются слепы к надвигающемуся кризису”.

В то же время Goldman Sachs сумела предугадать проблемы задолго до того, как они стали очевидны всем. За год до кризиса компания понесла незначительные убытки на рынке ипотечного кредитования. После изучения операций по кредитам ее руководители поняли, что только радикальные меры помогут спасти бизнес от неприятностей. Компания немедленно прекратила выдачу ипотечных кредитов, а в следующем году рынок ипотечного кредитования обрушился. Goldman Sachs спасло то обстоятельство, что ее руководители, в отличие от большинства других, сумели вовремя обезопасить себя от рискованных кредитных операций.

## **Урок пятый: используйте возможности, которые открыл для вас кризис**

Слово “кризис” в китайском языке изображается двумя иероглифами: один из них означает “опасность”, а другой – “шанс”, или “возможность”. Они точно передают суть этого понятия. Дальновидные руководители всегда ищут в кризисных ситуациях шансы для развития и используют эти ситуации для того, чтобы реорганизовать деятельность своих компаний. Именно так поступила Венди Копп – основатель некоммерческой организации “Учителя для Америки”. Организация занималась подбором учителей в школы для людей с низким уровнем доходов. Первые несколько лет она просуществовала вполне успешно. Однако 1995 год принес череду неприятностей: спонсоры отказались финансировать компанию, количество учителей, желавших сотрудничать с ней, пошло на убыль, а в бюджете образовался дефицит в размере 2,75 миллиона долларов. Венди Копп трудилась не покладая рук, пытаясь найти выход. Тщательно проанализировав ситуацию, она по-новому взглянула на цели и задачи компании. Прежде всего Венди на 40% сократила заработную плату штатного персонала, остановила работу над двумя новыми проектами и составила пятилетний план развития организации. Благодаря этим радикальным мерам компания к 2008 году привлекла к сотрудничеству в десять раз больше учителей, чем в самом начале своей деятельности, а в ее благотворительных программах приняли участие 22 000 выпускников вузов, большая часть которых осталась работать в системе образования. Так Венди Копп сумела превратить кризис в благоприятную возможность для развития своей организации.

## **Урок шестой: помните, что находитесь в центре внимания**

В 2007 году жалобы покупателей вынудили крупного производителя игрушек Mattel Toys проверить свою продукцию на содержание в ней свинца. Лабораторная экспертиза установила, что содержание свинца в игрушках компании превышает допустимые нормы. На слушаниях в Конгрессе США исполнительный директор Mattel Toys Роберт Эккерт возложил ответственность за появление ядовитых игрушек на китайских поставщиков. После этого потребители США объявили бойкот китайским производителям игрушек. Однако кто же на самом деле нес ответственность за некачественные игрушки – китайские подрядчики или сама Mattel как заказчик и продавец? После того, как возмущение в адрес китайских производителей достигло невиданного размаха, один из топ-менеджеров Mattel Toys принес публичные извинения премьер-министру Китая за обвинения в адрес его страны. В конце концов, ставя свой логотип на игрушки, произведенные в Китае, компания гарантировала покупателям, что они не опасны для здоровья. Эккерт допустил ошибку, попытавшись снять с компании вину за произошедшее. Этим он не только нанес урон ее деловой репутации, но и запятнал свое имя ложью.

“Когда тяжелые времена еще только маячат на горизонте, люди могут считать, что хуже быть уже не может. Тут-то они и ошибаются – все может быть гораздо хуже”.

Попавшая в кризис компания часто привлекает к себе повышенное внимание СМИ. В пылу борьбы с кризисом ее руководитель легко может сказать что-нибудь неуместное, тем самым усугубив и без того непростую ситуацию. Не совершайте эту ошибку и будьте готовы вести открытый диалог со СМИ, не пытайтесь скрыть или замолчать важную информацию. Для многих компаний в период кризиса особенно опасными становятся корпоративные информаторы, то есть сотрудники, которые сообщают посторонним о недостатках в работе своих организаций. Однако если компания продемонстрирует, что ей нечего скрывать от чужих глаз, корпоративные информаторы не смогут причинить ей вред. Как только руководитель видит приближение кризиса, ему следует первым пойти на контакт с журналистами, чтобы рассеять любые недомолвки и домыслы.

## **Урок седьмой: стремитесь к победе несмотря ни на что**

Затаиться и переждать непростые времена – неудачная тактика для бизнеса. Кризис дает вам возможность не только реорганизовать свою компанию, но и упрочить ее позиции на рынке. Для этого вы должны предпринять следующее:

1. **Переосмыслите рыночную стратегию компании.** Для этого вам следует хорошо изучить потребности клиентов.
2. **Избавьтесь от всего, что мешает компании развиваться.** Именно так поступила глава Xerox Энн Малкахи, уволившая 28 000 сотрудников, чтобы восстановить конкурентоспособность компании, испытывавшей трудные времена.
3. **Заставьте рынок играть по вашим правилам.** Сделайте так, чтобы конкуренты проявили свои слабые стороны.
4. **Даже в кризис инвестируйте в важные направления бизнеса.** Что может быть смелее, чем новый стратегический маневр в непростой для компании момент?
5. **Постоянно поддерживайте у руководства компании стремление к победе.** Пока вы устраняете последствия кризиса, пусть ваши управленцы разработают стратегию развития компании после выхода из него.
6. **Сделайте свою компанию лидером отрасли.** Когда на биржевые компании, работающие на Уолл-стрит, обрушился поток критики, многие управленцы использовали эту ситуацию, чтобы утвердить свои позиции в отрасли. Например, в апреле 2009 года председатель совета директоров Goldman Sachs Ллойд Бланкфейн заявил о необходимости проведения фундаментальных реформ фондового рынка.

7. Составляйте детальные планы будущих действий. Новая стратегия компании бесполезна без ее грамотного воплощения.

## Кризис как момент истины для руководителя

Президент США Франклин Делано Рузвельт принял руководство страной в 1933 году – в самый разгар Великой депрессии. К тому моменту каждый четвертый американец был безработным, инвестиции сократились на 90%, а в 34 штатах не работали банки. В инаугурационной речи Рузвельт заявил: “Единственная вещь, которой следует бояться, – это сам страх”. Ему удалось сплотить американский народ и вывести страну из депрессии, а позднее под его руководством США приняли участие в разгроме фашистской Германии. В этих кризисных ситуациях Рузвельт проявил себя как великий лидер. В кризис становится видно, на что вы способны. Именно в кризисных ситуациях вы узнаете, кто вы есть на самом деле, поэтому отбросьте свои страхи и не позволяйте кризису заставить вас свернуть с правильного пути.

## Об авторе

**Билл Джордж** – профессор Школы бизнеса Гарвардского университета, бывший председатель совета директоров и исполнительный директор одной из ведущих компаний по производству медицинского оборудования. Лауреат титула “лучший руководитель года” Американской академии менеджмента.

---

---