

"Mitroff is the most eloquent voice we have writing about crises.
This is his masterpiece." — WARREN BENNIS

WHY SOME COMPANIES EMERGE STRONGER AND BETTER FROM A CRISIS

7 ESSENTIAL LESSONS
FOR SURVIVING DISASTER



IAN I. MITROFF

Книга Бизнес после кризиса

Почему некоторым компаниям удастся преодолевать кризисы без потерь

Ян Митрофф

AMACOM, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Автор этой книги — всемирно известный эксперт по антикризисному менеджменту. Он не занимается пересказом общих мест на тему кризисных ситуаций, а призывает изучать и адаптировать для своих нужд конкретные практические приемы, помогающие эффективно управлять выходом из кризиса. Книга рассматривает кризисные ситуации с новой точки зрения и побуждает читателей принять срочные меры по подготовке к возможному кризису. Главную мысль автора отлично поясняют примеры ошибок, допущенных некоторыми организациями в кризисных ситуациях. По мнению *BooksInShort*, если руководители усвоят изложенные в этой книге принципы, они смогут намного успешнее управлять компанией в условиях кризиса.

Основные идеи

- Управление выходом из кризиса включает в себя оценку рисков и принятие мер по поддержанию непрерывности бизнес-процессов.
- Оценка рисков и поддержание непрерывности бизнес-процессов зависят от понимания общих принципов управления компанией в кризисных ситуациях.
- Справиться с кризисом помогают определенные навыки.
- Психологическая устойчивость поможет контролировать эмоции в критический момент, а нестандартное мышление подскажет неожиданные решения.
- Важны также коллективная сплоченность, целостность подхода, развитое воображение и меры противодействия кризису.
- Умение сохранять баланс разума и эмоций выручит в трудной ситуации.
- Будьте готовы к кризисам, которые могут угрожать не только вашей компании, но и всей отрасли и даже стране в целом.
- Следует учитывать даже самые маловероятные сценарии развития событий.
- За последние несколько лет в мире случилось гораздо больше кризисов, чем за предыдущие двадцать.
- Предупреждайте возникновение проблем, чтобы не заниматься поспешным поиском решения, когда проблемы уже возникли.

Краткое содержание

Как предвидеть непредвиденное

Никому не хочется думать о том, какие беды могут постигнуть лично их или их компанию — однако жизнь не оставляет иного выбора. До 11 сентября 2001 года едва ли кому-то приходила в голову мысль о том, что пассажирские самолеты можно использовать для разрушения нью-йоркских небоскребов. Эта террористическая атака изменила представления американцев о том, какие опасности могут их поджидать. В одно мгновение мир стал гораздо менее безопасным, чем он был прежде. Если до терактов 2001 года неподготовленность компаний к кризисам можно было вполне извинить, то теперь неподготовленность к кризисам непростительна.

“Кризису безразлично, каким образом мы организовали свой мир”.

Организации должны заранее подготовиться к столкновению с кризисами – любыми опасными ситуациями, которые чреваты ущербом и даже могут привести к краху всего бизнеса. Чтобы подготовиться к преодолению кризиса, необходима выработка определенных навыков. Прежде всего, руководство компании должно изменить свое представление о том, что такое критическая ситуация. Большинство недавних кризисов и катастроф невозможно было предвидеть заранее. Не надо убаюкивать себя надеждой, что все неприятности обойдут вас стороной. Компания должна быть готова преодолевать кризис, как только с ним столкнется. Сегодня критические ситуации стали самым обычным элементом бизнеса – уже никто не может быть уверен в своей безопасности. Однако наиболее тяжелых последствий кризиса можно избежать, если радикально пересмотреть свое отношение к подготовке действий на этот случай.

“Традиционный менеджмент не решает проблемы, а создает их”.

Руководство большинства организаций предвидит вероятность лишь отдельных видов кризиса, таких, например, как пожар и опасный природный катаклизм. За исключением терактов, кризисы носят характер обычных аварий, то есть таких же сбоев в работе сложных технических систем, какие привели к взрыву космического шаттла “Колумбия”, Чернобыльской катастрофе или перебоям электроснабжения восточного побережья США. Однако опыт 11 сентября показал, что следует учитывать возможность не только аварий, но и целенаправленных действий злоумышленников. Эти теракты разбили вдребезги незыблемую уверенность американцев в том, что два океана надежно защищают их страну от нападения извне и любых злонамеренных действий. То, что прежде казалось немыслимым, в наши дни стало считаться чем-то в порядке вещей. Сегодня, чтобы защищаться, надо воображать невообразимое и предвидеть непредвиденное.

“Компания, реагирующая на кризис задним числом, недооценивает экзистенциальную потребность людей в безопасности”.

Например, дирекция небольшого издательства “Сельскохозяйственная книга” не могла и представить, что их публикации могут причинить кому-то вред. Тем не менее, в одной из выпущенных издательством книг ядовитое растение по ошибке было названо съедобным, и несколько человек погибло, отравившись им. Компания была совершенно не готова к такому развитию событий. Ее руководство предвидело возможность “обычных” бедствий вроде наводнения или пожара, и принимало соответствующие превентивные меры. Руководители издательства не были обучены действиям в кризисных ситуациях, и оказались психологически не готовы к их преодолению. В критический момент им не хватило эмоциональных, психологических и управленческих ресурсов. Психологическая травма сотрудников усугубилась под воздействием порицания издательства со стороны общественности.

“Представление о ходе мыслей больного-параноика помогает понять, какие разрушительные действия могли бы совершить настоящие параноики или террористы”.

Примером вовлеченности организации в сложные межотраслевые взаимоотношения могут служить университеты. Главной функцией университетов является обучение, но этим их деятельность далеко не ограничивается. Студенты живут в общежитиях, и тем самым университет является участником рынка недвижимости. На территории колледжей имеются столовые, связывающие университет с пищевой промышленностью. Студентам нужны учебники, и эта потребность связывает университеты с издательствами. Профессорско-преподавательский состав и студенты имеют медицинские полисы, участвуя тем самым в системе здравоохранения. Соответственно, кризис в любой из этих отраслей отражается и на университетах.

“Самый ценный урок, который извлекает человек, управляющий выходом компании из кризиса, состоит в том, что если он один сохраняет спокойствие в трудную минуту, это не значит, что остальные последуют его примеру”.

По этой же причине одной из жертв терактов 11 сентября 2001 года были авиакомпании – люди попросту стали опасаться летать на самолетах. Разразившийся вследствие терактов кризис затронул так много отраслей, что затормозил развитие экономики США в целом. Таким образом, очевидно, что риски, угрожающие бизнесу компаний, не ограничены конкретной отраслью и связаны далеко не только с “обычными” бедствиями вроде пожаров или природных катаклизмов.

Антикризисные навыки

Наличие у менеджеров компании перечисленных ниже навыков поможет организации не только справиться с кризисом, но и выйти из него окрепшей.

Первый навык: психологическая устойчивость

Когда нагрянет кризис, не поддавайтесь страху или желанию отвернуться от происходящего. Ваши подчиненные должны обучиться тому, как в критический момент управлять своими эмоциями. В трудную минуту неизбежно включаются механизмы психологической защиты, которые не позволяют принимать трезвые решения. Избежать этого поможет предварительное знакомство с защитными механизмами психики – от отрицания самой возможности кризиса (“с нами ничего не может случиться”) до отвлеченного теоретизирования (“вероятность проблем ничтожна”). Попав в критическую ситуацию, люди склонны искать виноватого. Чтобы исключить это, в рамках проведения антикризисных тренингов пригласите экспертов по лечению психологических травм, которые могли бы смоделировать для сотрудников потенциально травматические ситуации. Хотя такого рода подготовка кому-то может показаться излишней, в нужный момент она значительно сократит время на преодоление кризиса.

Второй навык: нестандартное мышление

Избегайте смотреть на события с одной ограниченной точки зрения. На всех тренингах без конца говорится о необходимости “выходить за рамки стереотипов”, однако в кризисной ситуации подчас необходимо мыслить и действовать на пределе возможностей. Ищите самые нестандартные решения, выходите за узкие организационные рамки и помните, что кризисы не любят формализма.

Третий навык: коллективная сплоченность

Кризис не выбирает жертв – он перемалывает всех, кто попадает в его жернова. Чаще всего компании оказываются жертвами кризиса из-за стечения обстоятельств. В частности, ваша организация может испытать на себе негативные последствия вовлеченности в сложную систему меж- и внутриотраслевых взаимодействий. Например, рестораны имеют отношение не только к пищевой, но и к мясо-молочной отраслям. Поэтому эпидемия коровьего бешенства негативно отразилась на всех заведениях, торгующих гамбургерами. Клиентов, как правило, совершенно не интересовало, что ресторан закупал говядину в местности, где коровьего бешенства зафиксировано не было – они просто перестали заказывать блюда из говядины. Кризис не признает границ, поэтому ваша организация должна научиться рассматривать себя как единое целое, а не просто как группа отделов. Коллективная сплоченность облегчит преодоление кризиса с минимальными потерями.

Четвертый навык: целостность подхода

В отличие от задач по математике, как правило, имеющих один-единственный правильный ответ, методика вывода компании из кризиса гораздо менее очевидная. Единственно верного решения здесь может и не быть вовсе, поэтому ситуацию нельзя рассматривать только с одной точки зрения. С кризисом нельзя справиться, полагаясь лишь на формальные процедуры и инструкции. Чтобы найти выход, руководство компании должно подойти к возникшим проблемам целостным и всесторонним образом.

Пятый навык: развитое воображение

Попробуйте мыслить, как больной-параноик – иными словами, относитесь самым серьезным образом к любому сценарию развития событий, не отбрасывая даже самые маловероятные. Попробуйте встать на место какого-нибудь психопата, чтобы представить, что нужно сделать, чтобы разрушить ваш бизнес, отрасль или всю страну? Такого рода упражнение способности воображать подготовит вас к столкновению с самыми неожиданными проблемами и, таким образом, уменьшит вероятность того, что кризис положит конец вашему бизнесу.

Шестой навык: организация противодействия кризису

Подготовка к возможному кризису должна вестись ежедневно. Однако предупреждение кризисных явлений ни в коем случае нельзя обособлять в отдельную функцию, как это нередко случается. Эта подготовка должна пронизывать всю работу компании, а ее руководство, принимая антикризисные меры, должно рассматривать свою организацию как единое целое. Подготовка к преодолению кризиса включает в себя оценку рисков, планирование мер по поддержанию непрерывности бизнес-процессов и налаживание обмена информацией в период кризиса. Сформируйте единый антикризисный центр, который будет заниматься следующим: 1) подготовкой планов действий на случай кризиса; 2) выявлением признаков начала кризиса; 3) выполнением всей сопутствующей работы – проведением тренингов, подготовкой аварийной связи, поиском мест для экстренного перебазирования производства и закупкой резервного оборудования. Помните, что ваша компания – единое целое, а не просто набор разрозненных отделов, поэтому антикризисные мероприятия должны быть общей заботой всего персонала.

Седьмой навык: поддержание баланса разума и эмоций

Осознание того, что разум и эмоции представляют собой искусственно разделенное единство, помогает решать проблемы, возникшие как раз по причине этого разделения. Большинство людей стремится увидеть в работе жизненный смысл, чтобы не отделять работу от личной жизни, а разум – от эмоций. Кризис оказывает прежде всего мощное эмоциональное воздействие, поэтому выход из него нельзя отыскать, если полагаться только на рациональный подход.

Антикризисные средства

Для поиска выхода из кризиса правила и инструкции по действиям в кризисной ситуации часто оказываются бесполезными. Чтобы как следует подготовиться к кризису, который может настигнуть вашу компанию с совершенно неожиданной стороны и в самый неподходящий момент, можно прибегнуть к следующим приемам:

- **Взгляд с точки зрения “диверсанта”.** Проанализируйте слабые места вашей компании и недостатки ее управления с точки зрения диверсанта, засланного в компанию, чтобы воспользоваться этими слабостями и нарушить ее работу.
- **Изучение опыта других компаний.** Изучение кризисов за пределами вашей отрасли помогает продумать сценарии возможных кризисов, а также действия по их предупреждению. Компании-разработчики программного обеспечения гораздо лучше подготовлены к отражению угроз со стороны хакеров, чем компании, занятые в сельском хозяйстве. Рестораны гораздо лучше умеют справляться с последствиями пищевых отравлений, чем книжные издательства.
- **Привлечение сторонних экспертов.** Чтобы оценить слабые места вашей компании, попробуйте пригласить сторонних специалистов, которые смоделируют кризисную ситуацию и проследят за действиями руководства и персонала.
- **Игра в “колесо кризисов”.** Чтобы руководители освободились от стереотипных представлений о том, откуда может прийти кризис, им следует сыграть в “колесо кризисов”. Это волчок со стрелкой, закрепленный в центре диска, на котором нанесены сектора с названиями областей, где возможно возникновение кризиса:

1. **Экономика.** Экономический кризис.
2. **Информация.** Утрата важной информации вследствие взлома или сбоя в работе компьютера (наподобие “ошибки 2000 года”).
3. **Физический ущерб.** Повреждение зданий, оборудования или продукции.
4. **Человеческий фактор.** Конфликты с сотрудниками, мошенничество и другие преступные действия.
5. **Репутация.** Ущерб, причиненный клеветническими слухами о компании.
6. **Действия психически неуравновешенных людей.** Акты насилия, умышленная порча продукции или всплеск злонамеренных действий

сотрудников.

7. **Природные катаклизмы.** Кризис вследствие урагана, пожара или наводнения.

“Что бы ни случилось, не позволяйте страху парализовать вашу волю”.

На собрании антикризисного комитета раскрутите волчок и обсудите ваши действия в случае кризиса в секторах, на которые укажет стрелка. Рассмотрите не только наиболее вероятные, но и самые невероятные сценарии. Смысл этого упражнения состоит в том, чтобы осознать, насколько непредсказуемыми бывают кризисы. Попробуйте представить, что кризис случился не в одном, а в двух секторах сразу. Сценарий, реализованный террористами 11 сентября, не раз приходил в голову спецслужбам, однако он постоянно отбрасывался как нереалистический.

- **Назначение главы антикризисного штаба.** Все усилия компании по противодействию кризису должны осуществляться под управлением специально назначенного руководителя. Задачи, стоящие перед ним, включают обеспечение сохранности рабочих мест в ситуации кризиса, защиту местного населения, устранение последствий эмоциональных и физических травм. В отсутствие кризиса этот человек может возглавлять антикризисный учебный центр компании, следить за потенциальными источниками кризиса и поддерживать готовность персонала и организации в целом к действиям в критической ситуации.

Об авторе

Ян Митрофф – профессор Школы бизнеса имени Маршалла и Анненбергской школы коммуникаций Университета Южной Калифорнии. Автор книг по управлению компаниями в кризисных ситуациях, стратегии менеджмента и другим областям бизнеса.
