

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность	8
Кому адресована эта книга	9
Когда стратегия не спасает	10
Почему мы решили написать эту книгу	13
О чем эта книга	14
Как читать эту книгу	15
Шесть шагов маршрута через стагнацию	16

ШАГ 1

ГЛАВА 1. Экономика спада: почему это надолго	20
Управленец на перепутье	20
Пять причин того, почему стагнация имеет затяжной характер	22
Что требуется от управленца в ситуации стагнации	26
ГЛАВА 2. Преодоление управленческих иллюзий в стагнации: развернутый план с теориями и инструментами	31
«Усыпляющее» действие привычки	31
Иллюзия «мы уже адаптировались к новым условиям»	32
Иллюзия «сейчас не время для изменений»	33
Иллюзия «контроль — это стабильность»	35
Иллюзия «новые инициативы — это риск»	37
Иллюзия «все дело в мотивации»	40
Иллюзия «сейчас не до людей»	41
Диагностика: какие иллюзии мешают именно вам	43
Работа с реальностью	46

ШАГ 2

ГЛАВА 3. Как мыслит системный управленец	50
Почему привычный стиль мышления больше не работает	50
Что такое системное мышление: просто о сложном	51
Проявление системного мышления на трех уровнях управления организацией	52

Слепые зоны и ловушки внутри совета (и не только его)	55
Как увидеть систему: практики и инструменты	58
Совет как система: петли, торможения и узлы	62
Системный конфликт: не гасить, а работать с напряжением	65
Мини-инструмент: пять системных вопросов членов совета директоров к себе	69
Не видеть систему — значит находиться в ее власти	71

ГЛАВА 4. Роль CEO в условиях спада: зрелость важнее харизмы 74

Почему так важен пересмотр курса	74
Когда сила CEO работает против него	74
Признаки зрелости CEO в условиях затяжного спада	76
Спокойствие сильнее харизмы	80
CEO = собственник: двойная уязвимость	82
Новые управленческие компетенции лидера в условиях затяжного спада	85
Что работает на самом деле	88
Как CEO взаимодействует с советом	92
Выдержка как форма лидерства	95

ШАГ 3

ГЛАВА 5. Совет директоров в стагнации: удержание, обновление, опора 98

Совет, который держит равновесие	98
Иллюзия стабильности: когда совет действует по инерции	100
Новая роль совета: не надзор, а удержание	102
Совет в роли медиатора: кейс внутренней стагнации	106
Совет и CEO — зеркала друг друга	108
Когда совет сам создает искажения	110
Обновление повестки: с чем реально должен работать совет	112
Роль независимого директора при стагнации: тот, кого не ждут, но без кого не сдвинуться с места	115
Когда сам совет нуждается в пересборке	116
Если не совет, то кто?	120

ГЛАВА 6. Новая стратегическая логика: не вверх, а вглубь 122

Стратегия начинается не с выстраивания планов, а с отказа от фантазий	122
Когда стратегия умерла — и как это понять	123

Скорость стратегического мышления: кто первым понял логику изменившегося рынка, тот и выжил	125
Стратегия без пафоса: фокус на главном	126
Coге-сессия: когда компании нужна ясность, а не мотивация	128
Стратегия в спаде: не для всех, не про все, не навсегда	131
Репутация, риторика и стратегия: что говорить миру, когда не растешь	135
Инструменты другой логики: пересборка «с земли», а не «с воздуха»	137
Совет и собственник: как не тормозить пересборку	139
Отказ от фантазий как шаг к новой стратегии	141
ГЛАВА 7. Финансы в спаде: ясность, ритм и новая дисциплина	143
Не стремление к росту, а проявление выдержки	143
Что изменилось: старая финансовая логика больше не работает	144
Какие инструменты работают	147
Реальные деньги важнее отчетной прибыли	150
Финансовая ясность как управленческая привычка	151
Управление ресурсами в спаде: что обеспечивает реальную отдачу, а что делается по привычке	152
Новый язык общения CFO, совета директоров и собственника	153
CFO как гарант дееспособности компании	154
Мини-инструмент: 5 вопросов CFO в спаде	155
Финансы задали ритм. Кто его выдержит?	157
Не считать всё — считать главное	157
CFO как выразитель идеи ясности	158
ШАГ 4	
ГЛАВА 8. Команды: сохранение конструкции, мотивация, энергия	162
Не вдохновлять, а удерживать	162
Усталость как системный симптом	163
Совет директоров и незаметные катастрофы	167
Типажи CEO в стагнации: чем опасен антикризисный стиль руководства	169
Смысл как точка сборки	171
Пространство для восстановления	172
Приоритеты команды: не проявлять героизм, а удерживать ритм	173
Карта дееспособности команды	174

Возврат энергии: что сработало у сильных	175
ГЛАВА 9. Стейкхолдеры: доверие как валюта выживания	177
Когда нет роста, остается связь	177
Карта стейкхолдеров: кто остался, кто ушел, взаимодействие с кем стало критичным	177
Смена ролей: когда «незаметные» стейкхолдеры становятся основными	179
Кредит доверия исчерпан: как рвется ткань внешних связей	182
Что на самом деле укрепляет связь	182
Совет директоров: гарант доверительных отношений между компанией и внешним миром	184
Внутренние стейкхолдеры: каркас компании, обеспечивающий стабильность	186
Практики удержания и укрепления связей со стейкхолдерами	188
Новые формы обратной связи: говорить, даже если нет хороших новостей	189
Итоговый чек-лист: работа со стейкхолдерами в условиях стагнации	191

ШАГ 5

ГЛАВА 10. Ошибки на этапе перехода: как сильные лидеры сами себя губят	196
Сила как уязвимость	196
Ошибочность действий по инерции	197
Капкан контроля: привычка делать все самому	198
Ловушка изоляции	200
Отказ от экспериментов из осторожности	202
Отрицание усталости — путь к разрушению	203
Практика: личный аудит сильного лидера	203
Аудит совета: зрелость в умении задать себе правильные вопросы	205

ШАГ 6

ГЛАВА 11. Внутри стагнации: как увидеть и сформировать будущее компании	208
Обманчивая стабильность: жизнь без импульса	209

Наблюдение как управленческая разведка	211
Подготовка системы: короткие циклы и пробные движения	213
Совет и СЕО создают контуры будущего и готовят систему к повороту	216
Лидер как архитектор новой корпоративной среды	219
Устойчивость как готовность к движению	222
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	225
Что остается, когда больше не за что держаться	225
Не победа любой ценой, а зрелость руководителя	225
Когда прежняя стратегия больше не работает	226
Совет директоров: орган поддержки, а не давления	226
Организация как живая система	227
Пять важных вопросов	227
Вместо точки — пауза	228
ПОСЛЕСЛОВИЕ	230

ВВЕДЕНИЕ

Не шторм и не штиль: другая управленческая реальность

Когда в компании начинается кризис, каждое событие становится громким и долго потом еще гулким эхом звучит у нас в головах. Для кризиса характерны резкие перемены: упали продажи, сорвались поставки, ушли клиенты. В таких ситуациях управленец, как правило, знает, что делать — собрать штаб, остановить убытки, принять ряд конкретных решений, подбодрить и вдохновить команду.

А вот когда рынок замирает или начинается медленный спад — все иначе. Ничего не рушится. Просто с каждым месяцем цифры становятся немного хуже. Энергии — чуть меньше. Команда вроде работает, но без прежнего энтузиазма. Клиенты все еще с тобой, но уже не ждут появления новых продуктов. Ты идешь на стратегическую сессию и там ловишь себя на мысли, что все, о чем здесь говорится, обсуждалось в прошлом году, только тогда еще верили, что «все наладится».

Ты как будто плывешь в вязкой воде. Не тонешь, но и не можешь вынырнуть. И самое неприятное — тебе не от чего оттолкнуться. Ты зависишь где-то, где нет ни дна, ни стены, ни берега, к которому можно было бы повернуть. При этом видимых поводов для паники нет. Все происходящее тебе хорошо знакомо — отчеты, проекты, встречи. Жизнь

идет, но в ней как будто нет импульса. Механизм работает, но не движется вперед.

Все это симптомы стагнации — довольно частого явления в жизни современной компании, той управленческой реальности, о которой мы решили написать.

Мы не будем рассказывать, как быстро перехватить инициативу на рынке или вернуть себе то, что по праву считали своим. Мы расскажем о стратегии действий в ситуации, когда нет явного врага, зато есть туман, когда никто не бьет, а силы все равно иссякают, когда бизнес надо не спасать от крушения, а удерживать на плаву.

Эта книга про то, как управлять бизнесом, когда совершенно не понимаешь, что именно надо делать.

Кому адресована эта книга

Эта книга не для всех. Вряд ли она будет востребована руководителями, уверенными, что в стагнации ситуацию в компании можно изменить очередной реорганизацией, теми, кто надеется «резко вырваться вперед», теми, кто ищет универсальный рецепт возвращения на старые рельсы.

Эта книга для тех, кто остался на своем руководящем посту, намерен вести за собой команду в условиях, когда прежние стратегии больше не работают. Для тех, кто продолжает управлять компанией без внешнего оптимизма, без спасительного хайпа, без шанса на мгновенное «переломим тренд».

Другими словами, эта книга для вас, если ваша компания оказалась в ситуации стагнации и вы:

- СЕО и у вас в календаре нет свободного места, но нет и прежней ясности, что делать;
- член совета директоров, все чаще задающийся вопросом: «Делаем ли мы что-то для спасения организации или просто наблюдаем медленное движение вниз?»;

- управленец, который умеет действовать, но все чаще думает, что «просто делать» уже недостаточно — нужно понимать, что именно делать и для чего;
- человек, который думает не только о закрытии текущего квартала, но и о будущем организации, пока еще очень туманном и неопределенном.

Эта книга написана преимущественно для руководителей компаний, которые работают в России и странах СНГ, то есть в условиях, когда прежние циклы жизни организации (бурный рост — резкий кризис — снова подъем) уже не прослеживаются. Внешние условия стали другими. Не происходит ни роста, ни обвала. Просто долгий затяжной спад. Или стагнация.

И вот эти условия самые непривычные. Потому что нет ни поводов, ни возможности для мобилизации сил или ликования. Только необходимость быть зрелым и вести за собой команду, даже когда нет драйва. Строить систему, когда нет уверенности, что она выстоит. Удерживать компанию, когда нет дополнительных опор.

Одним словом, эта книга для вас.

Мы не обещаем, что дадим вам четкие инструкции относительно того, как действовать в той или иной ситуации. Стагнация — слишком сложный процесс, и у каждой организации, переживающей ее, свой маршрут. Но мы очень хотим помочь вам обрести уверенность в том, что вы не одни и что в этой вязкой управленческой реальности все-таки можно выстраивать прочную систему управления.

Когда стратегия не спасает

У него все было правильно. Четкие цели. Опытная команда. Сбалансированный бюджет. Реалистичный план, согласованный с советом директоров. Даже ежеквартальные ритмы прослеживались, пусть даже они были не очень явные, зато ровные, почти как дыхание.

И все же он чувствовал: система работает, но не живет. Решения принимаются, проекты осуществляются, встречи проходят, но за этим нет движения. Команда стала тише. Даже привычные действия, которые раньше безотказно приносили результат, теперь либо не срабатывали, либо давали его в разы меньше. Как будто проверенные временем методы перестали действовать в новой реальности.

После ковида почти во всех компаниях прошли стратегические сессии. И это было правильно. Мир изменился, и нужно было собраться, многое переосмыслить, найти новые опоры. Руководители компаний сделали это, и тогда это работало. У многих возникло ощущение, что они уже перестроились и готовы идти дальше.

Но сегодня другая реальность. Мир не восстанавливается, он замедляется. Рост ВВП условен. В каких-то отраслях — стагнация, в каких-то — устойчивый спад. Обвалов рынка не происходит, шока нет. Просто каждую неделю чуть ниже спрос, чуть меньше энергии у команды, чуть сильнее усталость.

И в этой реальности стратегические инструменты теряют силу. Ты проводишь сессию, ставишь цели, определяешь приоритеты — все делаешь как надо. Но проходит месяц, и ты снова ловишь себя на той же мысли: видимость движения есть, а реальных подвижек не происходит.

Принятая стратегия создает иллюзию управления. Она вселяет надежду на то, что «если все прописано, значит, все под контролем». Но в стагнации подобные убеждения становятся опасной ловушкой, потому что стратегия — это маршрут, а маршруты имеют значение, когда происходит реальное движение.

Здесь же движения нет — только внешние его проявления и вязкое сопротивление среды. Ты вроде бы двигаешься, но при этом стоишь на месте, вокруг — болото. Никакая постановка целей не поможет, если ты не понимаешь, где именно оказался, если не услышишь слабые сигналы, если не различишь: это временное явление или новая норма?

Именно в такие моменты со всей очевидностью встает вопрос, который мы предпочли бы не замечать: «Что нам поможет, если стратегия больше не работает?» И этот вопрос был ключевым для нас при написании этой книги.

«Трудности в бизнесе» бывают разными, и в каждом случае работают разные управленческие механизмы. Именно поэтому важно различать три состояния, в которых может оказаться компания: кризис, спад и стагнация.

Кризис — это удар. Вчера было одно, сегодня другое: прекратились поставки, ушли клиенты, обвалился рынок. Требуются немедленные меры: создание антикризисного штаба, принятие жестких решений. Важна фигура лидера, который ведет за собой команду. Кризис пугает, но он и дает драйв и возможности. Инструменты, работающие в кризисе, привычны и хорошо знакомы всем руководителям.

Спад — это медленное утекание жизни, снижение всех показателей. Даже новые продукты, если они и выходят, не оказывают должного эффекта на общую ситуацию в компании. Катастрофа не случилась, но и энергии нет, привычные методы не работают.

Стагнация — внешняя стабильность без роста: компания застывает, движется вяло. Объемы продаж остаются на прежнем уровне или медленно снижаются, сотрудники теряют энтузиазм, разговоры на стратегических сессиях сводятся к тому, «как удержаться». Все вроде в порядке, но эта неопределенность затягивается на кварталы или годы.

И вот что важно: ни спад, ни стагнация — не повод для немедленной мобилизации ресурсов и принятия кардинальных решений. Но это повод для смены образа управленческого мышления, потому что управлять, когда тебя ударили, — это один навык, а управлять, когда никто не бьет, но и не помогает, — совсем другой.

Итак, эта книга как раз о том, как управлять компанией в условиях стагнации или затяжного спада (будем исходить из того, что эти понятия синонимичны), когда уже стало ясно,

что возврата к прежней жизни не будет. Здесь не будет готовых рецептов, но будут даны ориентиры, с помощью которых можно сохранить систему и достичь управленческой зрелости.

Почему мы решили написать эту книгу

Мы обе прошли большой путь до позиции CEO¹. Одна — в области финансов, начав с должности финансового аналитика, другая — в области коммерческого и операционного управления, стартовав с должности коммерческого представителя.

Сегодня мы продолжаем работать — как управленцы, советники, члены советов директоров и консультативных советов, как те, кто не просто в теме, а кто принимает и поддерживает управленческие решения в реальном времени.

Юлия — независимый директор² в советах директоров частных компаний, эксперт по корпоративному управлению и развитию семейных офисов. Она помогает собственникам создавать советы директоров и консультативные советы, выстраивает процессы стратегического контроля, диагностирует зрелость управления и помогает компаниям обновить управленческую систему, чтобы та соответствовала новому масштабу бизнеса.

Мэри — управляющий директор международной компании с миллиардным оборотом и операциями на нескольких континентах. Она отвечает за стратегию, эффективность и устойчивость бизнеса в экономиках с высокой динамикой и нестабильной средой — в странах Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки.

¹ CEO (Chief Executive Officer) — высшая руководящая должность в организационной структуре компании.

² Член совета директоров, не связанный с обществом, его существенными акционерами, исполнительными органами и иными лицами, которые могут влиять на принятие решений советом.

Мы познакомились, работая в одной международной FMCG-компании, в то время как рынок медленно, но неотвратно сужался под давлением внешних факторов. С тех пор нас связывают дружеское общение и общий интерес к тому, как управлять бизнесом в условиях перемен.

Сначала мы просто взаимодействовали при решении текущих рабочих задач. Но с годами нам стало понятно: именно в таких ситуациях — затяжной турбулентности без громких кризисов — и начинается настоящее управленческое испытание, требующее объединения усилий.

Мы писали эту книгу не как сторонние наблюдатели, а как управленцы, на собственном опыте осознавшие, что происходит с бизнесом, командой и лично тобой, когда стратегия уже не дает опоры, а команда ждет, но не задает никаких вопросов.

О чем эта книга

Эта книга не про антикризис. Мы не будем рассказывать, как в три шага выйти из пике, как «мотивировать команду в трудные времена» или как перестроить структуру компании ради нового рывка. Мы не будем давать универсальные рецепты и уж тем более предлагать вдохновляющие лозунги, потому что стагнация и затяжной спад не побеждаются лозунгами. Они требуют другого качества управления. Другой логики действий. И другой роли самого управленца.

Эта книга про то, как удерживать систему, когда внешняя динамика рынка исчезла. Как не сломать команду, когда ничего не помогает. Как выстраивать опору в бизнесе, когда нет ни цели, ни импульса, ни понятных ответов на волнующие вопросы. Как работать не с планами, а с ритмами, не с мотивацией, а с энергией, не с KPI, а с живыми точками внимания.

Мы не утверждаем, что знаем, как правильно. Но мы точно знаем, что прежний способ управления больше не работает.

Эта книга не о том, как «вдохновить», «ускорить» или «преодолеть»: она о внутренней управленческой работе в период, который не зовется кризисом, но бьет по всем слоям системы, а также о том, как продолжать двигаться, даже когда кажется, что все стоит на месте.

Эта книга о том, как управлять компанией в условиях затяжного спада, когда универсальных рецептов не существует. Но всегда в силах руководителя наблюдать, включать системную логику и делать точные управленческие шаги.

Как читать эту книгу

В этой книге 11 глав, в каждой из них рассматриваются вопросы, актуальные для топ-менеджмента в условиях стагнации: как избавиться от управленческих иллюзий, в чем особенности мышления системного управленца, какова роль представителей разных уровней управленческой системы в спаде, как поддерживать команду и взаимодействовать со стейкхолдерами, каковы типичные ошибки управленца и как их избежать и др.

Можно читать все главы подряд, можно обращаться к отдельным, наиболее болезненным темам. Главы, показавшиеся полезными, можно перечитывать, потому что при стагнации проблемы, казавшиеся решенными, возвращаются, только в другой форме.

Книга не перегружена терминологией, в ее основе нет сложных теоретических выкладок. Нет визуальных матриц³ и алгоритмов быстрых решений. Ее материал выстроен на базе эффективной управленческой практики и живого опыта.

Но здесь есть квинтэссенция опыта — осмысленного, многолетнего, реального. Есть управленческая оптика, которую мы отточили не в теории, а на практике.

³ В данном случае под визуальной матрицей подразумевается техника генерации идей на основе наглядных образов.

Шесть шагов маршрута через стагнацию

Мы предлагаем не просто набор наблюдений и кейсов, а маршрут — оптимальный путь, которому лидер может следовать в условиях стагнации. Это не линейная инструкция и не универсальный рецепт, а навигационная рамка, помогающая не сбиться с курса в вязкой среде. Эта навигационная система встроена в структуру книги и включает шесть ключевых шагов.

ШАГ 1. Осознание

Сначала возникает смутное ощущение: что-то не так. Не произошло ничего катастрофического, но и прежняя энергия ушла. Компания вроде работает, но не живет. Важно не игнорировать это чувство и осознать, что так, как раньше, уже не будет. Именно с этого осознания начинается путь.

ШАГ 2. Диагностика

Затем лидер задается рядом вопросов. Что именно не работает? Какие управленческие привычки, роли, процессы стали препятствовать росту компании и ее обновлению? Где компания действует по инерции, а где я действительно управляю?

Этот шаг требует трезвости, отказа от самоуспокоения и готовности увидеть слабые места в управленческой системе.

ШАГ 3. Пересборка

Осознав, что прежние стратегии не работают, нужно пересобрать систему: пересмотреть структуру компании, роли участников команды, финансовую ткань и т.д. На данном этапе речь идет не о повышении эффективности компании, а об изменении точек опоры, фокуса внимания (не рост, а устойчивость, не амбиции руководства, а жизнеспособность организации).

ШАГ 4. Удержание

Любая пересборка — точка уязвимости. Команды выгорают, партнеры тревожатся, ресурсы на пределе. В этот

момент важно не «продавить», а удержать связность: внутри команды, снаружи — со стейкхолдерами, в культуре принятия решений. Этот шаг направлен на выживание без самообмана.

ШАГ 5. Переход

Переход с позиции «спасти любой ценой» к позиции «действовать с пониманием» подразумевает не рывок, а смену интонации. На этом этапе лидеры чаще всего допускают ошибки: продолжают тянуть, когда надо отпустить. Между тем им важно остановиться, взять паузу, обдумать все, честно поговорить — с собой и единомышленниками.

ШАГ 6. Взгляд в будущее

Стагнация — не конец. Это среда, в которой вырастает новое. Если предыдущие шаги сделаны, появляется возможность собрать другую систему: устойчивую, не импульсную, способную функционировать без сверхусилий. Это не про рост любой ценой, а про жизнеспособность стратегии.

Перечисленные шаги не всегда идут по порядку. Иногда их последовательность меняется, иногда несколько шагов делаются одновременно, иногда происходит возврат к какому-то определенному шагу. Но именно комплекс этих шагов создает карту движения к системному управлению в изменчивой среде.

Итак, начнем.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru