

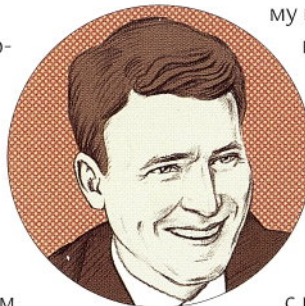
# Лидер в кризисе

В прошлом номере мы опубликовали статью Роберта Саттона «Как быть хорошим боссом в плохие времена». По логике в кризис быть руководителем особенно тяжело: никому не нравится сокращать людей и принимать непопулярные решения. Так как же в этой ситуации ведут себя лидеры?

**Сергей Приданцев,**  
президент ОАО «Комстар-ОТС»

**Я считаю,** что у кризиса только одна особенность — цена ошибки выросла. Но ты либо профессионал, либо нет, и значит, вряд ли в этот период потребуются какие-то дополнительные навыки и особые качества. Наверное, поэтому советы мне показались неоригинальными. Грамотный руководитель все это умеет и в кризис, и без кризиса. Странно напоминать нормальному человеку, что нужно думать о людях, — это естественно. И действительно очень важно! Когда я был на Кубе, то случайно попал на выступление Фиделя Кастро, который говорил о том, почему пионерам стали давать меньше молока. Четыре часа народ заворуженно слушал своего лидера. Ничего странного: когда люди понимают, что руководитель готов обсуждать их проблемы, пусть

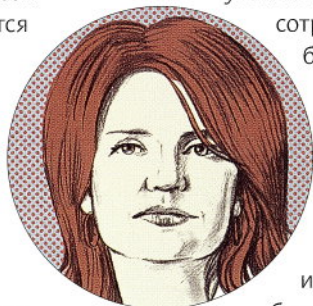
даже и не четыре часа, а меньше, они пойдут за ним куда угодно. То же и с другими правилами — они проистекают из самого здравого смысла. Мы вот, например, оказались едва ли не единственной компанией в стране, у которой долг в национальной валюте. А как еще можно снизить риски, если выручка и затраты организации в рублях? Это элементарная чистая логика, и кризис тут ни при чем. Мне кажется, что сейчас особенно важна креативность людей. Когда наступил кризис, нам стало ясно, что развиваться за счет кредитов теперь не получится. Но мы не меняли стратегию: просто




сфокусировались на внутренних ресурсах. У нас, как и у других, есть программа сокращения издержек, но, очевидно, что люди на своих местах гораздо лучше понимают, как добиться большей эффективности. Поэтому мы объявили в компании конкурс на лучшее антикризисное предложение по двум направлениям: «Как увеличить выручку» и «Как снизить издержки». Организация у нас высокотехнологичная: есть конференц-связь с регионами, видеообращение, поэтому донести идею до всех 16 тысяч сотрудников проблемой не стало. Сейчас мы уже собираем предложения, и среди них попадаются очень интересные. Вот это и есть спасительная креативность.

**Наталья Касперская,**  
председатель совета директоров «Лаборатория Касперского»,  
генеральный директор компании InfoWatch

**Первое,** что я сделала, когда начался кризис, — собрала сотрудников и объявила: обстановка сейчас сложная, нам придется ужаться, урезать какие-то расходы — но сокращать мы никого не будем. Через полгода мы провели еще одно собрание, где я снова повторила: избавляться от людей не станем. Мне, к счастью, никогда не приходилось заниматься массовыми увольнениями, но могу себе представить, насколько это тяжело. Наш бизнес построен на двух составляющих: первая — это люди, вторая — интеллектуальная собственность, которая тоже очень сильно



завязана на людях. Поэтому мы не можем себе позволить массовые увольнения: это демотивирует сотрудников и в итоге очень быстро отразится на качестве продукта. При этом процесс ухудшения качества трудно остановить. А в случае с компаниями, главная ценность которых, как и у нас, — люди, это особенно сложно сделать. Я вот пока не очень понимаю, как будет массово увольнять народ Google, который в свое время запускал программы по поиску и привлечению талантов. Это же значит нанести удар по всей системе поиска кадров! С другой стороны, это не значит, что

не надо менять слабых специалистов на сильных, раз уж сейчас «удачный» момент. Просто нужно оставаться честным. Я объясняю сотруднику: мы увольняем тебя не из-за кризиса, а потому что ты не справляешься со своей работой. Ведь так оно по сути и есть, и не надо бояться в этом признаться. А вообще кризис — это хорошая уловка, чтобы объяснить неудачи. Мне кажется, сейчас многие топ-менеджеры пытаются списать свой непрофессионализм на «сложную экономическую ситуацию». А ведь все проще: либо ты хороший руководитель и всегда думаешь о людях, либо — нет. 

Вы тоже можете обсудить эту тему на сайте [www.hbr-russia.ru](http://www.hbr-russia.ru)