

МАКСИМ БАТЫРЕВ
(КОМБАТ)

МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВРЕМЯ ШТОРМА



15 ПРАВИЛ
УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИС

МИО

МИФ Бизнес

Максим Батырев

**Менеджмент во время шторма.
15 правил управления в кризис**

«Манн, Иванов и Фербер»

2022

УДК 330.341.2
ББК 65.010.12

Батырев М.

Менеджмент во время шторма. 15 правил управления в кризис /
М. Батырев — «Манн, Иванов и Фербер», 2022 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195604-4

Кризис – это всегда сложно. На долю нашей страны выпало немало бедствий, но то, что маячит на горизонте сейчас, пугает своей неизвестностью. Что делать руководителям? Максим Батырев, обладая огромным опытом в сфере управления, в этой книге расскажет, как компаниям преодолеть все трудности, устоять на ногах и даже извлечь выгоду в сложившихся обстоятельствах. Он расскажет, как выживали компании в 90-ых, 2008, 2014 и 2020 годах. Поделится секретами, укажет основные пути развития и развеет необоснованные страхи.

УДК 330.341.2

ББК 65.010.12

ISBN 978-5-00-195604-4

© Батырев М., 2022
© Манн, Иванов и Фербер, 2022

Содержание

Предисловие. Бывает и хуже	6
1. Выживание – это здравый смысл	9
2. Признать кризис – значит начать действовать	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Максим Батырев

Менеджмент во время шторма.

15 правил управления в кризис

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Максим Батырев, 2022

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Предисловие. Бывает и хуже

Здравствуйтесь.

Я старался написать эту книгу как можно быстрее. В то время, когда России объявлена беспрецедентная экономическая блокада, когда происходят тяжелые военные действия и идет перестройка всех отношений в мире, нужно максимально быстро реагировать на события вокруг. Любое промедление может привести к тому, что мы с вами потеряем не только свои команды и бизнесы, но и себя.

Я уже почти дописал книгу «45 татуировок родителя», но отложил ее до осени 2022 года, потому что начали происходить события, которых мало кто ожидал. Это уже даже не черный лебедь, а какой-то нескончаемый клин черных гусей, которые никак не хотят улетать из нашей жизни.

Я не специалист по военным операциям, по геополитическим играм, по выстраиванию дипломатических отношений, но мне очень хочется как-то помочь своим видением тем людям, которые ждут от меня рекомендаций: своим подписчикам, Клиентам, читателям, близким друзьям и всем, кто готов что-то делать в текущей ситуации. Моя супруга мне сказала, что я должен делать то, что у меня получается лучше всего: направлять людей на действия и дарить им надежду на то, что даже из самой тяжелой ситуации есть выход. Собственно поэтому данная книга и появилась на свет.

Я не буду писать о том, в чем я ничего не понимаю, но расскажу о том, что точно может сделать каждый руководитель, каждый менеджер, чтобы быть честным перед самим собой, чтобы потом, оглянувшись назад, сказать себе: «Я сделал все, что мог», даже если это не приведет его к желаемому результату.

У меня есть опыт прохождения кризисов, в каждый из которых удавалось даже немного вырасти, а иногда и стать одним из лучших в своей отрасли.

2008 год. Финансово-экономический кризис в России, вызванный глобальным банковским кризисом.

Тогда я был наемным руководителем, и тот опыт уже описан в книге «45 татуировок менеджера»¹. Летом 2009 года компания, в которой я работал, стала лидером отрасли, в то время как многие из наших конкурентов падали с огромной скоростью.

2014 год. Резкое ослабление российского рубля по отношению к иностранным валютам и введение первых экономических санкций в отношении России.

В этом году я вышел на рынок бизнес-образования в качестве спикера, уволившись из компании, в которой работал. Как оказалось, этот рынок был совсем не готов меня принимать. Через два года я получал дипломы «Лучший спикер России» и «Лучший бизнес-тренер России», хотя тренером до сих пор себя не считаю.

2020 год. Глобальный мировой кризис, связанный с пандемией коронавируса.

Я уже выступаю в качестве предпринимателя со множеством проектов, в которых работают больше 100 сотрудников. И когда с рынка уходили около 70 % подобных компаний, нам даже удалось по итогам года прийти к небольшому росту по выручке. Не прорыв, конечно, но все же тоже достойный результат.

Прекрасно понимаю, что сравнивать эти кризисы с тем, что нас постигло в 2022 году, совершенно неуместно, поскольку во всех этих случаях мы все же оставались частью глобальной мировой экономики; но алгоритм прохождения кризисов очень похож. Мне эта тема была глубоко интересна на протяжении 17 лет, и я давно смотрю на каждое изменение внешней

¹ Батырев М. В. [45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

среды сквозь призму своего понимания этого алгоритма. Собственно своим видением на страницах этой книги я и делюсь.

И еще кое-что.

Бывают ситуации и хуже.

Представьте себе, что самолет, на котором вы летите со своими друзьями, падает где-то в горах, вы еще с пятнадцатью членами команды остаетесь в живых, температура по ночам падает до –40 градусов и в этих условиях нужно как-то выживать.

Или вы идете на небольшом корабле в Антарктиду совершать знаковое географическое открытие, но корабль попадает в паковые льды, сдвинуться с места не может и весь экипаж оказывается в ловушке, из которой нет выхода. Вокруг нет людей, и до ближайшего места, где они могут быть, около 900 морских миль.

Или вы живете в городе с населением три миллиона человек, идет война, враг берет ваш город в кольцо, из которого невозможно выбраться.

Или вы попадаете в концентрационный лагерь нацистской Германии, где цена человеческой жизни равна почти нулю.

Люди, которые меня хорошо знают, понимают, о чем речь.

Это истории про уругвайскую команду регбистов Old Christians Club, про полярную экспедицию Эрнеста Шеклтона на корабле «Стойкий», про наш блокадный Ленинград и про выживание одного из самых известных в мире психологов Виктора Франкла в лагере Аушвиц (Освенцим).

Множество людей выживали в ситуациях гораздо худших, чем мы даже можем представить, борясь за свое существование каждую минуту.

И хотя эти ситуации лежат в разных плоскостях, я буду проводить некоторые параллели с ними, чтобы показать: как бы тяжело ни было, выход есть.

И еще в самом начале этой книги я очень настойчиво прошу вас прочитать короткий рассказ великого классика Антона Павловича Чехова.

ЖИЗНЬ ПРЕКРАСНА!

Жизнь пренеприятная штука, но сделать ее прекрасной очень нетрудно. Для этого недостаточно выиграть 200 000, получить Белого Орла, жениться на хорошенькой, прослыть благонамеренным – все эти блага тленны и поддаются привычке. Для того чтобы ощущать в себе счастье без перерыва, даже в минуты скорби и печали, нужно: а) уметь довольствоваться настоящим и б) радоваться сознанию, что «могло бы быть и хуже». А это нетрудно: когда у тебя в кармане загораются спички, то радуйся и благодари небо, что у тебя в кармане не пороховой погреб. Когда к тебе на дачу приезжают бедные родственники, то не бледней, а торжествуя восклицай: «Хорошо, что это не городовые!» Когда в твой палец попадает заноза, радуйся: «Хорошо, что не в глаз!» Если твоя жена или свояченица играет гаммы, то не выходи из себя, а не находи себе места от радости, что ты слушаешь игру, а не вой шакалов или кошачий концерт. Радуйся, что ты не лошадь конножелезки, не коховская запятая, не трихина, не свинья, не осел, не медведь, которого водят цыгане, не клоп... Радуйся, что ты не хромой, не слепой, не глухой, не немой, не холерный... Радуйся, что в данную минуту ты не сидишь на скамье подсудимых, не видишь перед собой кредитора и не беседуешь о гонораре с Турбой. Если ты живешь в не столь отдаленных местах, то разве нельзя быть счастливым от мысли, что тебя не угораздило попасть в столь отдаленные? Если у тебя болит один зуб, то ликуй,

что у тебя болят не все зубы. Радуйся, что ты имеешь возможность не читать «Гражданина», не сидеть на ассенизационной бочке, не быть женатым сразу на трех... Когда ведут тебя в участок, то прыгай от восторга, что тебя ведут не в геенну огненную. Если тебя секут березой, то дрыгай ногами и восклицай: «Как я счастлив, что меня секут не крапивой!» Если жена тебе изменила, то радуйся, что она изменила тебе, а не отечеству. И так далее... Последуй, человек, моему совету, и жизнь твоя будет состоять из сплошного ликования.

Поехали.

1. Выживание – это здравый смысл

Много лет, когда меня спрашивали: «Когда закончится кризис в России?» – я отвечал: «Глобально – никогда». Достаточно посмотреть на нашу историю: мы всегда живем в кризисе, постоянно преодолеваем либо внутренние, либо внешние трудности, у нас практически не было примеров, когда на протяжении десятилетий мы без всяких угроз спокойно делали свое дело, росли, масштабировались, зарабатывали, растили своих последователей и преемников и ни о чем не переживали. Именно из-за этого каждый менеджер, будь то хоть начинающий руководитель отдела продаж, хоть лично собственник бизнеса, принимающий участие в операционной деятельности, просто обязан обладать навыками антикризисного управления.

Антикризисное управление... звучит как-то избито и достаточно сложно. Я постарался максимально упростить эту теорию, выделив ключевые этапы поведения управленцев в тяжелые времена.

Давайте сразу к сути.

Наша команда, наша компания, наше подразделение – живой организм.

Когда я в Новосибирске брал интервью у члена стратегического совета независимой лаборатории «Инвитро» Евгения Печковского, который дважды был удостоен премии «Человек года в медицине и фармацевтике» в своем городе, мне очень понравилась метафора, которую он мне рассказал:

– Собственник – это сердце. Пока сердце бьется, компания живет и работает. Мозги – это топ-менеджмент, который обрабатывает информацию и выдает решения. Глаза – это маркетинг и аналитика, которые в мозг эту информацию подают. Ноги – это отдел продаж. Руки – это сотрудники бэк-офиса. Все связи внутри компании – это нервные окончания и кровеносные сосуды. Ну и так далее...

Все живые организмы живут по одинаковым законам. Будь то сам человек, компания или даже государство.

И вот представьте себе ситуацию: вы просыпаетесь с утра, чувствуете небольшое недомогание – голова побаливает, нос заложен, слабость. Включаете радио или «Алису», а в новостях говорят, что какой-то вирус пришел в ваш город и уже в некоторых районах начали школы закрывать на карантин.

Какими будут ваши действия?

Кто-то скажет: «Отличный повод откосить от работы. Позвоню, скажу, что заболел. Отлежусь дома и проведу день на таежном чае с малиновым вареньем».

Кто-то скажет: «Сегодня важный день, легкое недомогание не проблема. Поеду на работу. А вечером пойду в спортзал и взбодрюсь».

Кто-то в панике проведет весь день в интернете, читая страшные новости про этот вирус, прислушиваясь к себе и чувствуя, как силы быстро покидают его тело.

Или иначе.

«Ничего неделание».

Игнорирование.

Стресс.

Давайте не забывать, что в нашем случае есть две важные переменные:

1. Какой-то непонятный вирус.
2. Нам действительно с утра нехорошо.

И в этом случае все стратегии, на мой взгляд, неверны, потому что, как бы мы там ни думали, здесь должна включаться стратегия выживания.

Самая верная стратегия выживания – здравый смысл. А состоит он из следующих этапов:

1. Признать, что вы заболели. И непонятно, тот ли это страшный вирус или нет.
2. Пойти к врачу, сдать анализы, провести диагностику.
3. Узнать диагноз. Успокоиться, взять себя в руки.
4. Получить рецепт, понять, что делать, чтобы выздороветь.
5. Начать лечение и не бросать, потому что всегда будет соблазн перестать лечиться, как только себя чуть лучше почувствуешь.
6. Собрать свою волю в кулак.
7. Довести лечение до конца, сохраняя позитивный настрой.

И теперь, используя нашу метафору о том, что любой человеческий организм, как и любая компания, это живая система, мы составим те же пункты по выживанию для нашей команды и нашего бизнеса:

1. Признать, что это кризис.
2. Провести диагностику всего, что необходимо, сквозь призму выживания.
3. Успокоить своих людей, свою команду.
4. Подарить людям надежду на то, что будущее у нас есть. Разработать новую стратегию.
5. Начать действия по движению к новой стратегии.
6. Объединить людей против идеологического врага.
7. Сохраняя позитивный настрой, поддерживать каждого члена команды.

Вот как-то так. Это и есть наш план. Это и есть структура книги.

Внешние угрозы могут быть очень разными. Для наемных руководителей – слияние с другой компанией, смена топ-менеджера, который приходит со своими правилами, смена курса компании, в конце концов – угроза увольнения.

Для первых лиц компании внешние угрозы уже серьезнее: появление новых конкурентов, изменение законодательства в отрасли или стране, наезды проверяющих органов, скачущий курс национальной валюты, демографические ямы, появление альтернативных продуктов на рынке, глобальное потепление, изменение покупательских моделей, экономический кризис и так далее и так далее.

В 2020 году к этому списку присоединились локдаун на уровне государства, связанный с пандемией, сам вирус, обязательства вакцинировать сотрудников и соблюдать новые правила Роспотребнадзора, закрытые границы.

В 2022 году сюда добавились военные действия, экономическая блокада, мировая русофобия, замораживание активов, блокировка соцсетей, рекордная инфляция и ожидаемый мировой голод.

В веселое время мы с вами живем, ничего не скажешь. Но ничегонеделание, игнорирование или стресс – самое ужасное поведение в такой ситуации.

Обратите внимание, что все кризисы, которые я перечисляю, внешние – такие, на которые я как руководитель любого ранга не могу повлиять. Я не могу с этим сделать ровным счетом **ни-че-го**.

Я способен влиять только на себя, свою семью, своих партнеров, сотрудников, Клиентов. Точка.

Орать в соцсетях, что «все пропало и все козлы», выходить с транспарантами на улицу, кричать от злости в окно – бессмысленно. Мы бессильны в таких ситуациях, черный лебедь не спрашивал нас, хотим ли мы, чтобы он прилетел, или нет. Он просто прилетает и накрывает нас своим большим черным крылом.

В кризисы выживают не самые сильные, могучие и богатые, а самые адаптивные.

Адаптивность – это вообще главное качество современных руководителей, умение переосмысливать происходящее и перерождать себя заново, становиться новым собой, а в дальнейшем трансформировать свою команду под новые условия нового мира.

Можно вспомнить компанию Mirax Group, застройщика самого высокого здания в Восточной Европе – делового комплекса «Федерация», – и ее эпичного собственника Сергея Полонского, которые не смогли справиться с кризисом 2008 года, хотя до этого заявляли: «Все, у кого нет миллиарда долларов, могут идти в ж***». Самый сильный предприниматель не смог пережить тот кризис.

А можно вспомнить и историю ледникового периода, когда самые большие и мощные животные планеты, потеряв кормовую базу, не стали мигрировать в теплые регионы и исчезли с лица Земли навсегда. Вместе с вымиранием мамонтов перестали существовать и целые цивилизации (такие как культура Кловис в Северной Америке), которые питались в основном их мясом. Но тем не менее для некоторых племен потепление стало важным фактором переселения людей в те регионы материков, климат которых был подходящим для зарождения земледелия.

Адаптивность в современном менеджменте, в современном мире – наше все.

Адаптивность – это способность восстанавливаться, отряхиваться и двигаться дальше, даже несмотря на то, что все жизненные планы остались в прошлом.

Адаптивность – это умение отказываться от знакомых и умелых действий, которые уже не работают, сохраняя при этом свои ценности.

Адаптивность – это способность отказаться от того, что ты понимаешь, что будет в будущем, и принимать решения здесь и сейчас.

В любом случае очередной кризис, каким бы он ни был, закончится. И у нас будет передышка на несколько месяцев, а может, и несколько лет до следующего кризиса, который тоже неминуем.

Это просто нужно принять. Есть тьма – и есть свет. Есть добро – и есть зло.

Есть кризисы – и есть передышки между ними. В семье, в компании, в государстве, в мире. В любой живой системе.

И это норма жизни.

В конце концов, давайте вспомним великого русского классика Федора Ивановича Тютчева и его строки:

Блажен, кто посетил сей мир
В его минуты роковые!

Мы как раз посещаем наш мир в роковые минуты. Сейчас наша задача – выживать, и в этом есть самый здравый смысл. Ну а если нам повезет, то мы перейдем и на новый качественный уровень, но об этом чуть позже.

2. Признать кризис – значит начать действовать

«Это не закончится никогда» – самая частая фраза, которую я говорю своим сотрудникам во время очередного шторма.

Когда мы попадаем в тяжелую ситуацию, хочется, чтобы она скорее закончилась и наступило такое же прекрасное время, какое было до нее. Даже люди, уставшие от коронавируса, уже в марте 2022 года грустно шутили: «А помните, был ковид? Хорошие были времена».

Любое изменение контекста должно сопровождаться изменением поведения, в первую очередь лидера. Потому что люди нередко парализованы и беспомощны, когда все представления о прежнем мире разбиваются, словно волны о скалы.

Новое время = новые правила.

В феврале 2022 года в рамках моего проекта «Комбат-туры» мы прошли на парусной лодке через пролив Дрейка в Антарктиду и обратно. Только дорога заняла у нас 11 суток: 5 в одну сторону и 6 в другую. А пролив Дрейка – самый опасный и самый штормовой пролив на планете. Иногда вокруг нас не было ни одного корабля в радиусе 200 километров. Не дай Бог что-то случилось бы с нашей лодкой, можно было бы не рассчитывать, что кто-то нас быстро спасет. Абсолютно точно эти 11 дней навсегда запомнятся всем участникам нашей экспедиции, особенно когда мы попадали в 8–9-балльные штормы. И прежде всего запомнится то, что на лодке во время перехода совсем другая жизнь и другие правила: при перемещениях нужно всегда иметь как минимум три точки опоры, а не две, не чураться таблеток от укачивания, потому что их принимают даже опытные члены экипажа, заступать на ежедневные вахты, хотя ты «в прошлой жизни» был предпринимателем-миллионером; пристегиваться специальным ремнем при выходе на палубу, чтобы тебя не смыло волной, и так далее. Даже в туалет на лодке ты должен ходить сидя, хотя ты мальчик и к этому не привык. На самом деле правил достаточно много, но утомлять вас здесь их перечислением я не буду. Главное – принять, что это другой мир. И здесь другие правила. Точка.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.