



Director
Talent Equity Institute

Carl Fey

The Talent Equity Institute:

Ward Howell's New Tool to Generate Knowledge about Management Talent in Emerging Economies

Институт Talent Equity:

Новая структура Ward Howell для создания знаний об управленческих талантах на развивающихся рынках

В рамках приверженности компании Ward Howell к использованию фундаментальных исследований в ее работе, я рад сообщить о запуске Института Talent Equity (TEI). TEI является внутренней структурой, занимающейся практическими исследованиями и разработками для группы Ward Howell. Институт сосредоточится на разработке концептуальных моделей, а также консалтинговых и управленческих инструментов для развивающихся рынков. Мы будем проводить регулярные исследования в целях поиска новых процедур и методик для управления Talent Equity в контексте России, Украины, Центральной Азии и Восточной Европы. Институт будет также изучать лучшие мировые практики, в целях использования их в нашей работе и в рамках проектов Ward Howell в целом. Мы ставим перед собой амбициозную задачу: создание центра исследований мирового класса, который позволит лучше обслуживать клиентов Ward Howell, генерируя новые знания о самом важном ресурсе XXI века — человеческом таланте. В начале TEI сконцентрируется на повышении возможностей компании Ward Howell оказывать услуги в области развития лидерства и талантов (включая консалтинг, тренинги и коучинг с использованием собственных инструментов и технологий) и изучении, какие практики лидерства, а также практики, инструменты и системы организационного строительства наиболее эффективны в условиях развивающихся экономики.

Среди прочего, TEI будет периодически выпускать Talent Equity Newsletter, где будет делиться идеями в рамках

As part of Ward Howell's commitment to use rigorous research to guide our work with clients, I am pleased to announce the launch of the Talent Equity Institute (TEI). TEI is the applied research and development arm of the Ward Howell group. It will conduct applied research to develop conceptual models and consulting and management tools specifically for the transforming economy contexts where we operate. Surveys will be regularly conducted to provide benchmarking possibilities in the area of talent equity to companies operating in the transformational contexts of Russia, Ukraine, Central Asia, and Southern and Eastern Europe. TEI will also scan the world for best practices which can be utilized in our work and will facilitate their use inside of the Ward Howell Group. Our ambition is to create a world class applied research and development center to serve Ward Howell clients better by developing insights about the most critical resource of the XXI century — human talent. TEI will initially focus on strengthening Ward Howell's abilities to assist our clients in talent development (including consulting, training, and coaching using proprietary tools and techniques) and understanding what leadership practices, organizational practices, tools, and systems are most effective and efficient in the world of emerging economies.

Among other activities, TEI will periodically produce a newsletter to share some of our ideas

The Talent Equity Institute:

Ward Howell's New Tool to Generate Knowledge about Management Talent in Emerging Economies

Институт Talent Equity:

Новая структура Ward Howell для создания знаний об управленческих талантах на развивающихся рынках

концепции Talent Equity с клиентами и партнерами Ward Howell. Первый выпуск, который Вы держите сейчас в руках, посвящен теме, волнующей сегодня каждого в мире — экономическому кризису. Мы представляем четыре взгляда на то, как эффективно действовать в условиях нынешнего кризиса с точки зрения концепции Talent Equity: интервью старшего партнера компании Ward Howell и профессора INSEAD Станислава Шекшни на тему лидерства в условиях кризиса, размышления профессора INSEAD Ильи Цетлина на тему принятия решений во время кризиса, интервью с профессором Wharton Business School Валерием Якубовичем, где он делится своими мыслями о роли социальных сетей в условиях кризиса, а также мою статью о том, как правильно мотивировать сотрудников в сложившейся ситуации. Мы надеемся, что этот выпуск будет для Вас интересен.

Я с предвкушением смотрю на свою работу в качестве директора Института, где смогу использовать свой опыт работы на посту Декана по исследованиям Стокгольмской Школы Экономики (Россия) в течение более десятка лет, а также мои консалтинговые и обучающие проекты, проводимые совместно с Ward Howell. Я также очень рад, что мне удалось убедить Илью Бреймана взять на себя роль менеджера Института. Илья, команда Института и я лично будем рады сотрудничать с Вами. Мы открыты для совместной работы в различном виде с людьми и организациями, которым интересна тема Talent Equity на развивающихся рынках. Пожалуйста, свяжитесь с нами, если у Вас есть идеи, как мы можем быть полезны Вам или как Вы могли бы помочь нам — мы с радостью будем работать с Вами на пути к лучшему пониманию, как использовать наиболее эффективным образом талант, которым обладаете Вы и Ваши организации.

about talent equity with Ward Howell clients and network. This first issue deals with a topic that is facing everyone in today's world — economic crisis. We will present four views on how to effectively respond to the current crisis from a talent equity perspective: an article by Ward Howell Senior Partner and INSEAD professor Stanislav Shekshnia on how to lead in times of crisis, an article by our affiliated partner and INSEAD professor Ilya Tsetlin on decision making in times of crisis, an article by our affiliated partner and Wharton professor Valery Yakubovich on the role of social networks in times of crisis, and an article I wrote on how to motivate in times of crisis. We hope you will find this issue to be of interest.

I look forward to serving as Director of TEI drawing on my experience from being Associate Dean of Research at Stockholm School of Economics Russia for over a decade as well as my consulting and training activities with Ward Howell. I am also very happy to have persuaded Ilya Breyman to take on the role of manager of TEI. Ilya, myself, and the rest of the TEI team look forward to working with you. We are open to collaborating in different ways with people and organizations with interest in talent equity in emerging economies. Please don't hesitate to contact us if you have ideas of how we can help you or you can help us — we look forward to sharing an exciting journey into better understanding how to make the best use of talent with you.

Станислав Шекшня

3

Илья Цетлин

9

Валерий Якубович

13

Карл Фей

17

3



Старший Партнер компании Ward Howell
Профессор предпринимательского лидерства международной школы бизнеса INSEAD

Leaders and Crisis Лидеры и кризис

TEI: В чем особенность отношений между руководителями и подчиненными в период кризиса?

С.Ш.: Я бы хотел сделать небольшое отступление и поговорить о том, что такое кризис. Обыденное сознание часто сравнивает экономический кризис, который мы сейчас переживаем, с другими кризисами — наводнениями, пожарами, землетрясениями и пытается найти ответ на вопрос как эффективно управлять предприятием в условиях экономического кризиса по аналогии с тем, как управлять людьми на пожаре и во время наводнения. Мне такое сравнение не представляется продуктивным.

Экономический кризис это длительный процесс, в ходе которого устанавливается новый эквilibrium между факторами производства — трудом, капиталом и природными ресурсами — с точки зрения их относительной производительности и ценности. В экономике происходит своеобразная «переоценка ценностей», изменение пропорций между секторами, отраслями, предприятиями, работниками, причем происходит не одновременно, а итерационно, методом проб и ошибок — самой наглядной иллюстрацией которой является значительная волатильность фондовых и товарных рынков. Поэтому работа управляющего компанией в период кризиса руководителя это не одновременный акт героизма по спасению попавшего в шторм корабля, а долговременная деятельность, обеспечивающая не только выживание судна, но и его серьезную модернизацию которая позволит ему успешно ходить по волнам уже другого океана. С этой точки

TEI: How do Leader-Employee relations change during crisis?

SS: I would like to make a small segue and talk about the crisis in terms of "what it is." It is commonplace to compare the current economic crisis with other crises — floods, fires, earthquakes — and to look for an answer to the question of how to effectively run an enterprise during an economic crisis through an analogy with managing people in a fire or a flood. I do not feel that this comparison is productive.

Economic crisis is a long process, in which a new equilibrium is set between factors of production, i.e. labor, capital, and natural resources, in terms of their relative productivity and value. A peculiar "re-evaluation of values" takes place in the economy, redefining proportions among sectors, industries, enterprises, workers etc. Moreover, it does not happen in one moment, but rather takes several iterations through trial and error, and the most illustrative case is the significant volatility of stock and goods markets. Hence, the job of a top-manager running the company during crisis is not a one-time heroic act of saving a ship caught in storm, but a long-term activity, ensuring not only the survival of the vessel, but also its substantial modernization, such that would allow it to sail successfully through an ocean that is different from what it has been. From that point of view, the same type of management is needed

зрения в кризис требуется то же, что и в период подъема — эффективное руководство, сочетающее стратегичность решений с эффективностью исполнения.

При этом кризис усложняет ситуацию, прежде всего, за счет психологического состояния людей — как подчиненных, так и руководителей. Сегодня, как, впрочем, и в период других кризисов мы наблюдаем два парадокса лидерства. Первый состоит в том, что находящиеся в состоянии вызванного кризисом

“...many managers are not only incapable of ‘adding’ leadership, but also unable to keep management at the same level”

стресса сотрудники испытывают значительно большую потребность в лидерства, чем в ситуации стабильности или роста. Они готовы пожертвовать существенной частью своей свободы и независимости в обмен на то, что дает лидер — веру в будущее, направление движения, инструменты достижения цели. Парадокс состоит в том, что многие руководители не в состоянии не только «добавить» лидерства, но и сохранить руководство на прежнем уровне. В то время когда последователи тянутся к лидеру, он чуть ли не убегает от них.

Многим известна история о том, как, после нападения Германии на Советский Союз, Сталин заперся на ближней даче, оставив без руководства Политбюро и всю страну. Его ближайшие сподвижники, привыкшие к директивному стилю, чувствовали себя абсолютно потерянными и, несмотря на страх прогневать вождя, отправились к нему на дачу за установками. Сталин же решил, что они приехали его арестовывать...

Лидеры бегут от лидерства в кризис, потому что так же как обыкновенные люди они попадают в состояние стресса. Кризис резко изменяет мир, в котором они жили, привычные ментальные модели и управленческие приемы перестают работать, уровень неопределенности стремительно повышается — все это вызывает стресс даже у зрелых уверенных в себе менеджеров.

TEI: Как не допустить подобной реакции?

in times of crisis, as in times of growth: effective management, which combines strategic decision-making and effective implementation.

At the same time, crisis makes the situation more difficult, primarily insofar as the human psychological state is concerned, which applies as much to employees and as to managers. Today, like during previous crises, we observe two leadership paradoxes. The first paradox

is that employees when under stress caused by crisis experience a much greater need for leadership than under stable circumstances or during growth. They are ready to

sacrifice a significant share of their freedom and independence in exchange for what the leader can give them — a belief in their future, direction, and tools that help them achieve goals. The paradox is that many managers are not only incapable of “adding” leadership, but also unable to keep management at the same level. While the followers reach for their leader, s/he almost runs away from them.

Many would recall the famous story about Stalin, who locked himself up at the “near datcha” (country cottage outside of Moscow) after learning about Germany’s attack on the Soviet Union, leaving the Politburo and the country without leadership. His associates, who were used to a very directive style, felt absolutely lost and, despite their fear of infuriating the Chief, went to his residence for directions. Stalin, on his part, thought that they had come to arrest him...

Leaders flee leadership during crisis because they are affected by stress, like normal people. Crisis transforms the world in which they lived; mental models and management tools that they were used to stop working; the degree of uncertainty rapidly increases — all that causes stress even in mature, confident managers.

С.Ш.: Давайте вспомним примеры тех, кому это удавалось. Рудольф Джулиани, мэр Нью-Йорка в 2001 году, узнав об атаке на башни Всемирного Торгового Центра, попросил шофера остановиться, вышел из машины, и в течение получаса гулял по парку, осмысливая произошедшее и его последствия. В последующие часы и дни он стал символом спокойствия, уверенности и решительности для миллионов ньюйоркцев.

«...многие руководители не в состоянии не только «добавить» лидерства, но и сохранить руководство на прежнем уровне»

Для того, чтобы быть эффективным в период кризиса лидер должен обрести спокойствие, восстановить внутренний эмоциональный и интеллектуальный баланс, «актуализировать» собственные цели в новой ситуации — обрести зрение. Если этого не происходит у руководителя, включаются примитивные механизмы психологической защиты — он начинает имитировать действия других, изображать бурную деятельность или, наоборот, бездействовать, успокаивая себя тем, что скоро все вернется на круги своя, что никакого кризиса на самом деле нет, а есть некоторые временные трудности. К сожалению, мы наблюдаем действия этих механизмов на каждом шагу — компании объявляют о 20% сокращении численности в каждом из подразделений или остановке всех инвестиционных проектов, замораживают все вакансии и отменяют все программы развития. Руководители работают по 7 дней в неделю, проводят нескончаемые совещания и ... ничего не меняют в своей бизнес-модели или в тех услугах, которые они предлагают рынку. Как, например, поступила одна консалтинговая компания, которая сократила персонал на 15% и зарплату на 20%, а цены на свои услуги оставила неизменными, поскольку по словам ее директора: «ценность нашего продукта не изменилась». Такой подход может обеспечить выживание в шторм, но не подготовку к плаванию по новому океану.

TEI: How can one avoid such a reaction?

SS: Let us recall some examples of those who managed to do that. When Rudy Giuliani, New York City mayor in 2001, learnt about the attack on World Trade Center, he asked his driver to stop the car, got out, and took a half-hour walk in the park, reflecting on the event and its consequences. In the following hours and days he became the symbol of calmness, confidence and resolve for

millions of New Yorkers. In order to be effective during crisis, a leader must calm down, restore internal emotional and intellectual balance, “actualize” his/her

own goals in the new situation — i.e. gain sight. If this does not happen, primitive psychological defense mechanisms are turned on — s/he starts imitating others’ behaviors, making a show of frenzied action, or vice versa, becomes inactive, pacifying oneself that everything will be back to normal, that there is really no crisis at all, just some temporary difficulties. Unfortunately, we observe such mechanisms in every step: companies run 20% layoffs across all divisions or stop all investment projects, freeze all vacancies or cancel all development programs. Top-managers work 7 days a week, conduct endless meetings and... change nothing in their business model or their service offering. This is what one consulting company did, when it cut its personnel by 15%, salaries by 20%, and kept its fees the same, because according to its Director, “the value of our product has not changed”. Such an approach can ensure survival in a storm, but cannot prepare for sailing through a new ocean. Top-manager’s job is such that his actions and inactions always have a long-term effect, and his irrational reaction today can result in destruction of competitive advantages tomorrow and the day after tomorrow.

In order to avoid irrational behavior, the

Leaders and Crisis

Лидеры и кризис

Особенность работы руководителя состоит в том, что его действия или бездействие всегда имеют долгосрочный эффект и иррациональная реакция сегодня может отозваться разрушением конкурентных преимуществ завтра и послезавтра.

Для того чтобы избежать иррационального поведения руководителю требуется, прежде всего, обрести состояние внутреннего покоя. Для этого требуется время, безопасное пространство, сочетание готовности посмотреть правде в глаза и сохранить долгосрочную перспективу и положительный настрой. Некоторым лидерам для этого нужны собеседники, которым они доверяют, другим — остаться наедине с самим собой. Релятивизация кризиса — сравнение происходящего и его последствий с фундаментальными ценностями и событиями из прошлого является еще одним достаточно эффективным инструментом восстановления внутреннего баланса.

TEI: Достаточно ли восстановления этого баланса для эффективного руководства в период кризиса? Может ли каждый овладевший собой лидер достигать результатов или кризис требует специальных компетенций и особенного стиля?

С.Ш.: Здесь мы подошли ко второму парадоксу. У находящихся в стрессовом состоянии людей есть достаточно четкое представление о том, какое лидерство поможет им в этой ситуации. С момента начала нынешнего кризиса я задавал вопрос сотрудникам разных компаний о том, какие лидеры им нужны и всегда получал очень похожие результаты — директивные, быстрые, уверенные в себе, знающие ответы на все вопросы, жесткие и бескомпромиссные. Всякий раз у меня в сознании возникал образ Петра Первого — именно таким сохранился великий царь в народной памяти.

Казалось бы модель достаточно ясна и более того близка лидерам из России, Украины, Казахстана и многих других развивающихся рынков — они должны эффективно справиться с кризисом. Однако, по большей части, этого не происходит. Вместо эффективного управления кризисом мы сплошь и рядом видим примеры того, как не надо управлять в период турбулентности, метания из стороны в сторону, имитация бурной деятельности и действий других, сокращения всего и всех, неэффективная коммуникация или полное ее

top-manager, first of all, has to reach the state of internal peace. For that one needs time, secure space, a combination of readiness to face the truth and keep in mind long-term perspective and positive outlook. To get there, some leaders need a listener, whom they trust, while others just need to be alone with their thoughts. Crisis relativization, comparing current events and its consequences with fundamental values and events in the past, is another very efficient tool in restoring the internal balance.

TEI: Is restoring this balance enough for effective leadership during crisis? Can any leader who managed to pull together achieve results or crisis management requires special competencies or leadership style?

SS: This is where we get to the second paradox. People who are under stress have a pretty clear understanding of what the leadership that can help them in this situation should be like. From the moment when the current crisis started, I have been asking employees of various companies what sort of leaders they need. I always got very similar answers: directive, quick, self-confident, “knowing answers to all questions”, tough, and uncompromising. Every time, I would picture Peter the Great in my mind — this is how the great Czar is portrayed in the popular memory.

It would seem that the model is quite clear and even intimate to the leaders in Russia, Ukraine, Kazakhstan and many other developing markets — which means they should effectively get through the crisis. However, for the most part it does not happen like that. Instead of effective crisis management, we see everywhere examples of how one should not run business in turbulent times — constant changes in direction, imitation of frenzied action and others’ behaviors, cuts of everything, inefficient communication or even lack thereof. Of course, one of the reasons for such actions is the stress, which we talked about before. However, another reason, which is as important, is the erroneous view of what type of leadership is effective during crisis. Many studies have

отсутствие. Конечно, одной из причин неадекватных действий является наличие у руководителей стресса, о котором говорилось выше. Однако не менее важной причиной становится неверное представление о том, какое лидерство эффективно в кризис. Многочисленные исследования показали, что модель Петра Первого не эффективна для управления людьми в эпоху кризиса и наблюдения за развитием текущего кризиса только подтверждают это.

TEI: Почему? Ведь Петр осуществил небывалые по своему размаху изменения в отсталой стране с неграмотным темным населением...

С.Ш.: Вот именно — с неграмотным и темным населением. В начальной стадии кризиса люди испытывают состояние сильного стресса, который сопровождается снижением интеллектуальных способностей, резким уменьшением временного горизонта, усилением негативизма, вообще снижением рационального и усилением бессознательного. Страх перед неизвестностью становится важнейшим двигателем их поведения. Поэтому они ждут Петра с его дубиной, готовыми решениями и живой демонстрацией того, что нужно делать.

Однако пребывать в таком состоянии образованные, духовно и социально развитые люди, каковыми, в отличие от петровских последователей, являются современные сотрудники, долго не могут. У них неизменно возникают вопросы, порождаемые человеческими потребностями более высокого порядка — «Почему произошел кризис? Кто виноват в том, что мы оказались в такой ситуации? В чем моя вина? Как нам выйти из кризиса? Какой вклад я могу внести?» и т.п. Ни дубина, ни лозунг «делай как я» — неадекватны для управления этими людьми. В период кризиса эффективны те руководители, которые могут соединить внимание к бизнесу с вниманием к людям, которые этот бизнес делают.

Я знаю, что это очень трудно, особенно в условиях высокой неопределенности, новых вводных, изменения основных рыночных пропорций. При этом я знаю многих людей, которым это удается. При всем различии стилей их объединяет несколько общих черт.

Во-первых, они излучают оптимизм. Не беспочвенное шапкозакладательство «нас много — прорвемся, ребята»,

demonstrated that “Peter the Great” model is not effective for people management during crisis and observing how the current crisis develops support this.

TEI: But why? Didn’t Peter implement reforms that were extraordinary in scope in an underdeveloped country with illiterate population...

SS: Precisely — an illiterate population! In the early stages of a crisis, people experience heavy stress, which is accompanied by decreasing intellectual capability, abrupt shortening of time horizon, stronger negativism, and overall contraction of rationality and expansion of the unconscious. Fear of the unknown becomes the most important motive of their behavior.

This is why they expect Peter to come with a stick, ready solutions, and live demonstration of what is to be done.

However, unlike those people from Peter’s era, modern employees, educated, spiritually and socially developed people, cannot remain in such state for a long time. They would inevitably start asking questions, born out of higher order human needs, — “Why did this crisis happen? Who is to blame for the current situation? What have I done wrong? How can we get out of the crisis situation? What can I do to help?” etc. Both the stick and the “Do it like me” motto, are inadequate to manage such people. During crisis, only top-managers who are capable of combining their attention to business with attention to people, who actually “do” this business, can be efficient. I know that this is very difficult, especially with the high uncertainty, new inputs, and key market proportions changing all the time. But at the same time I know people who manage to do this. And though there is a great variety of styles, they share some common behaviors.

First of all, they radiate optimism. Not the unfounded confidence, à la “We are many, we’ll get through, guys”, but a sincere belief in the ability of the organization not just to overcome the crisis on their own, but get out of it stronger than others. This belief is based on rethinking of the

Leaders and Crisis

Лидеры и кризис

а искреннюю веру в способность организации не просто преодолеть кризис за счет собственных сил, а выйти из него сильнее других. Эта вера основывается на переосмыслении среды, целей компании, ее бизнес-модели, которое они уже провели или активно проводят, активно вовлекая других и рассказывая о результатах всей организации.

Во-вторых, они демонстрируют то, что психологи называют эмпатией, умение поставить себя на место другого человека, почувствовать так, как чувствует он. Эти руководители не прикидываются железными дровосеками, а наоборот активно пользуются своими эмоциями для поддержания подчиненных. Они смело говорят о проблемах подчиненных, сопереживают и делятся своими тревогами и переживаниями. Более того, они демонстрируют готовность нести свою ношу в период кризиса — снижают свое вознаграждение, отказываются от льгот и привилегий.

В-третьих, они демонстрируют сочетание гибкости, адаптивности и стратегичности. Эффективные лидеры очень внимательны к внешней среде, интерпретируют приходящие из нее сигналы, активно ищут обратную связь, на основе анализа новой информации принимают решения и корректируют действия компании. При этом они не теряют стратегической перспективы — ценностей и конкурентных преимуществ компании — и не сбиваются в реактивную модель. Как сказал один из таких руководителей: «Сейчас нужно очень быстро действовать, но думать нужно еще более тщательно».

В-четвертых, они не только создают психологический комфорт для последователей, но и предоставляют им инструменты и механизмы работы в новых условиях, своего рода операционную платформу. Эти механизмы могут быть несовершенны, однако они позволяют заполнить образовавшийся вакуум.

И, наконец, эффективные руководители не забывают о своей главной роли — организационном строительстве, создании более совершенной компании. С ограниченными ресурсами и возможностями, они, тем не менее, развивают сотрудников, приводят звезд с рынка, совершенствуют процессы и организационные компетенции, чтобы, когда новые пропорции, наконец, установятся, совершить очередной рывок к вершине.

environment, goals of the company, its business model, a rethinking that they have already done or are currently doing, actively engaging others and telling the entire organization about the results..

Secondly, they demonstrate what psychologists call “empathy”, an ability to put oneself in another person’s shoes, to feel what another person feels. These people do not pretend to be “men of steel”, but actively use their emotions to support their employees. They actively talk about their employees’ problems, sympathize and share their worries and feelings. Furthermore, they also demonstrate the readiness to share the crisis burden — lower their compensation, cancel their own benefits and privileges.

Third, they demonstrate a combination of flexibility, adaptiveness, and strategic vision. Effective leaders are very attentive to the outside world, they interpret its signals, actively looking for feedback, they analyze new information and make decisions and correct company’s behavior based on it. At the same time, they do not lose track of the strategic perspective — values and competitive advantages of the company — and do not slip into a reactive model. As one of such leaders said, “Now we need to act fast, but we also have to think more thoroughly”.

Fourth, they not only create psychological comfort for their people, but also provide instruments and mechanisms of work in the new situation, a kind of operational platform. These mechanisms are imperfect, but they allow to fill the newly-formed vacuum.

Finally, effective leaders do not forget about their main role: organizational development and company improvement. With limited resources and capabilities, they nevertheless develop employees, attract stellar candidates from the market, improve processes and organizational competencies, so that when the new proportions are finally in place the company could make another leap to the top.



Professor of Decision
Sciences INSEAD

Financial Crisis
and Decision-MakingФинансовый кризис
и принятие решений

ТЕИ: Илья, в чем особенности кризиса с точки зрения принятия решений? Есть ли какие-то факторы, на которые лидеры и менеджеры компаний должны обратить особое внимание?

И.Ц.: Действительно, есть несколько факторов, из-за которых принятие решений в условиях кризиса отличается от нормальных условий. В качестве основных я бы выделил следующие:

1. Существенно возросшая неопределенность;
2. Новая ситуация, в которой многие стандартные процедуры придется изменить;
3. Эмоциональная составляющая;
4. Возросшая ответственность решений.

ТЕИ: И как же эти факторы влияют на принятие решений?

И.Ц.: Давайте начнем с возросшей неопределенности. Многочисленные исследования показали, что менеджеры, как и все люди, в условиях неопределенности принимают решения, которые далеки от оптимальных. Причин тут несколько, но основная в том, что мы просто не привыкли к неопределенности. На интуитивном уровне мы не рассматриваем все возможные варианты развития событий, а фокусируемся на нескольких сценариях. Это приводит к «недооценке неопределенности» — иначе говоря, мы ведем себя так, как будто неопределенность значительно меньше, чем на самом деле. Постепенно практика бизнеса подстраивается под текущий уровень. Но, как только неопределенность резко возрастает, например, при кризисе, все решения приходится строить заново.

ТЕИ: То есть возросшая неопределенность связана со вторым фактором, «новой ситуацией»?

ТЕИ: Ilya, what makes a crisis special in terms of decision making? Are there any factors company managers and leaders should pay additional attention to?

ИТ: Indeed, there are some factors which make the process of decision making during crisis different from decision making under regular conditions. I would identify four major ones:

1. Significantly higher level of uncertainty
2. A new situation necessitating change of many standard procedures
3. Emotional factors
4. Higher level of responsibility for decisions

ТЕИ: So how do these factors affect decision-making?

ИТ: Let’s start with the increased uncertainty. Numerous studies have proved that managers, like any people, when facing uncertainty make decisions that are far from being optimal. There are a number of reasons for this, but mainly it is the fact that we just have not gotten used to uncertainty. At the intuitive level we do not consider all possibilities of how the situation can develop, but focus on a few scenarios. This leads to an “underestimation of uncertainty” — in other words, we behave as if uncertainty is much less than it is in reality. Gradually, business practice tunes in to the current level of uncertainty. But as soon as uncertainty increases sharply, for example in times of crisis, all decisions have to be “remade.”

Financial Crisis and Decision-Making

Финансовый кризис и принятие решений

И.Ц.: Да, это увеличивает сложность принятия решений. Как мы только что обсудили, многие менеджеры игнорируют возросшую неопределенность, но то, что «ситуация изменилась», понимают все. Это значит, что прежние методы ведения бизнеса перестают работать, и компании принимают новые решения — например, сокращение расходов. Таким образом, почти все решения принимаются «с нуля», и в этом случае недооценка

“...managers, like any people, when facing uncertainty, make decisions that are far from being optimal”

неопределенности становится очень большой проблемой.

ТЕИ: Вы упомянули эмоциональную составляющую. Значит ли это, что в условиях кризиса эмоции играют большую роль?

И.Ц.: Конечно! Все мы слышали в новостях про «эмоциональные распродажи на финансовых рынках». В любом важном решении присутствует эмоциональная, или интуитивная, составляющая. Но если идеальное принятие решения — это прислушаться к интуиции, а потом еще подумать холодной головой, то при кипящих эмоциях сделать это гораздо сложнее, чем сказать. Именно эмоциональная составляющая в значительной степени объясняет недооценку неопределенности, особенно в сложной стрессовой обстановке. Наше первое желание — как-то избавиться от ощущения «не знаю что делать», и таким образом мы неосознанно упрощаем ситуацию. Естественно, это вряд ли приведет к хорошему решению. Именно поэтому, в условиях кризиса, особенно важно принимать решения с помощью формального структурированного подхода.

ТЕИ: А что значит возросшая ответственность решений?

И.Ц.: Нужно различать «сложность» и «ответственность». Сложность принятия решения связана, например, с тем, сколько альтернативных путей развития компании надо проанализировать. Ответственность — с тем, насколько успех компании зависит от конкретного решения. Допустим, мы должны выбрать один из десяти различных

ТЕИ: So, higher uncertainty is related to the second factor, the “new situation”?

ИТ: Yes, it makes the process of decision-making more difficult. As we just discussed, many managers ignore the increased uncertainty; however, everybody understands that the “situation is changed”. It means that “old” ways of running business stop being efficient, and companies make new decisions — for example, cost reduction. Thus, almost all decisions are “newly-made”, and in this case underestimation of uncertainty becomes a very serious problem.

ТЕИ: You have mentioned the “emotional factor”. Does it mean that during crisis emotions play a greater role?

ИТ: Of course! All of us heard on the news about “emotional sales at financial markets.” Every important decision has an emotional, or intuitive, component. The ideal decision is made by listening to intuition and then making decision with a cool head, but in times of crisis, emotions are boiling and it is easier to say than do. It is the emotional factor that for the most part explains the underestimation of uncertainty, especially in a difficult, stressful environment. Our primary desire is to get rid of the “I don’t know what to do” feeling, and this is why we unconsciously simplify the situation. Naturally, this does not lead to a good decision. This is why, in times of crisis, it is especially important to make decisions using a formal structured approach.

ТЕИ: And what does the “higher level of responsibility for decisions” mean?

ИТ: One must distinguish between “difficulty” and “responsibility”. The difficulty of making a decision depends on the amount of alternative ways that need to be analyzed. The responsibility is related to the extent that success (or failure) depends on the decision. For example, you have to select one way to promote your product out of ten different

способов продвижения продукта на рынок, но разница в прибыли составляет не более одного процента. Я бы назвал такое решение сложным, но не ответственным. А если мы рассматриваем всего два способа, но разница в прибыли составляет пятьдесят процентов — то сложность меньше, а ответственность больше. В условиях кризиса последствия неправильных решений гораздо драматичнее.

«...менеджеры, как и все люди, в условиях неопределенности принимают решения, которые далеки от оптимальных»

Все эти факторы, которые мы с вами обсудили, говорят о том, что взвешенный структурированный подход особенно важен. С одной стороны, выше ответственность, а с другой стороны, интуитивный или стандартный («делай как раньше») подход работает особенно плохо.

ТЕИ: Не могли бы вы дать несколько советов, которые помогут компаниям принимать решения в условиях кризиса?

И.Ц.: Давайте попробую.

1. Уделите внимание неопределенности. Подумайте о том, что может случиться, посоветуйтесь с разными людьми, постарайтесь рассмотреть все возможности. Не игнорируйте мнения, которые расходятся с вашими.
2. Обратите внимание на динамическую составляющую ваших планов. Например, если в обычных условиях достаточно решить, сколько товара произвести, то в условиях кризиса надо также подумать о том что делать с товаром если вы не сможете его продать так, как запланировали.
3. Подумайте над альтернативными путями развития. Старые способы, скорее всего, все равно не будут работать. И хотя «кризис это плохо», новая ситуация также раскрывает новые возможности. Постарайтесь их не упустить. Многие компании используют кризис для «перегруппировки».

options, but the difference in revenue is no more than one per cent. I would call this decision difficult, but not highly responsible. But if we decide between two ways and the difference in revenue would be fifty per cent — then the difficulty is lower and responsibility is heavier. In crisis, consequences of wrong decisions are much more dramatic.

All these factors, that we discussed, demonstrate that balanced, structured approach to decision making is very important. On the one hand, the burden of responsibility is heavier, on the other hand intuitive or standard (“do like before”) approach works much worse.

ТЕИ: Could you provide some advice which would help companies make decisions during crisis?

ИТ: Let me try:

1. Pay attention to uncertainty. Think about what could happen; consult with different people; try to consider all possibilities. Do not ignore opinions that contradict your own.
2. Pay attention to the dynamic component of your plans. For example, if under normal conditions, it is enough to decide how much to produce, in times of crisis you should also think about what you will do with the goods that you will not be able to sell, as planned.
3. Think about alternative ways to develop. Old means most likely will not be effective. And even though “crisis is bad”, the new situation opens up new opportunities. Try not to miss them. Many companies use crisis to “regroup”.
4. Heeding intuition is not bad, but try to find logical justification to your plan and discuss it with others, especially those who have a different view of the situation and further developments.
5. Consequences of decisions, especially important decisions, are usually multidimensional.

Financial Crisis
and Decision-MakingФинансовый кризис
и принятие решений

4. Прислушиваться к интуиции неплохо, но постарайтесь сделать логическое обоснование вашего плана и обсудить его с другими, особенно с теми, у кого взгляды на развитие событий отличаются от ваших.
5. Последствия решений, особенно важных решений, как правило, многомерны. Это не только прибыль этого года, но и будущая прибыль, и доля рынка, и отношения со стратегическими партнерами, и отношения с вашими сотрудниками. При планировании старайтесь учитывать эту многомерность.
6. Анализ решений по такой схеме займет больше времени и усилий чем обычно. Будьте к этому готовы. Поскольку ответственность за решения гораздо выше, потенциальный выигрыш от хорошего решения (и проигрыш от плохого) также гораздо выше.
7. Различайте «правильное решение» и «хороший результат». Это не одно и то же. В условиях неопределенности может случиться так, что правильное решение приводит к плохому результату, а неправильное — к хорошему, просто потому, что кому-то один раз повезло, а кому-то нет.. Это нужно учитывать и при оценке собственных действий, и при оценке решений ваших подчиненных и партнеров.
8. Как правило, исполнение решения требует участия других. Постарайтесь, чтобы все чувствовали себя частью команды, которая вместе выработала решение, а не исполнителями, которым решение «спустили сверху». В этом случае воплощение решения в жизнь пройдет гораздо лучше, чем в «приказном порядке». Это особенно важно при принятии «непопулярных» решений.
9. Относитесь к кризису как к уникальной возможности научиться принимать решения. Постарайтесь записывать, на основании каких предположений вы приняли определенное решение, и потом проверьте, чем результат отличается от ожидаемого. Ваша деловая интуиция станет намного лучше, а это, согласитесь, многого стоит, и будет приносить хорошие дивиденды, как во время кризиса, так и когда он закончится.

It is not only this year's revenue that is at stake, but also future revenue, market share, relations with strategic partners, and relations with your employees. When planning, try to consider these multiple dimensions.

6. Decision analysis based on this system takes more time and resources. Be prepared for that, because the responsibility for decisions is much greater: potential gain from a good decision (and loss from a wrong one) is also much greater.
7. Differentiate between "right decisions" and "good results". It is not one and the same. In times of uncertainty, it can happen that right decisions lead to bad results, and wrong decisions lead to good results, just because someone is lucky and someone is not. Account for this when assessing your own actions and those of your partners and subordinates.
8. As a rule, implementing decisions requires others' participation. Try to make sure that everyone feels that they are part of the team, which has arrived at this decision together, not just implementers who received the decision "from the top". In this case implementing the decision will go more smoothly than when it is done as an "order from above". This is especially important when making "unpopular decisions".
9. Look at the crisis as a unique opportunity to learn how to make decisions. Try to record premises based on which you made such and such decisions, and then check whether the result is different from what was expected. Your business intuition will develop, and this is worth a lot; it will earn great dividends for you both during the crisis, and after it is over.



Professor
of Management
The Wharton School,
University
of Pennsylvania

Financial Crisis
and Social CapitalФинансовый кризис
и социальный капитал

TEI: Валерий, сейчас, в условиях глобального финансового кризиса, менеджмент компаний концентрируется, в основном, на сокращении расходов, оптимизации операций и рабочей силы. В общем, работа по борьбе с кризисом, в основном, ведется в области экономики и финансов. А могут ли лидеры использовать свой «социальный капитал» в условиях кризиса для смягчения его влияния на организацию или даже извлечения выгоды из ситуации?

В.Я.: Действительно, в поисках выхода из обвалившегося на них кризиса, компании ищут лидера-спасителя, который видит в кризисе новые возможности стратегического развития или способен принимать жесткие неприятные решения по обузданию издержек, включая реструктурирование и увольнение работников. Предпринимая такие шаги, топ-менеджерам стоит помнить, что они имеют дело не только с финансовым, но и социальным капиталом, сложившейся сетью отношений как внутри компании, так и между компанией и внешними партнерами. Менеджеры, способные аккумулировать и использовать социальный капитал в таких непростых условиях, не только останутся на плаву, но и заложат надежную основу для развития бизнеса на долгосрочную перспективу. За более полвека изучения роли социальных сетей в управлении бизнесом сформировался консенсус относительно одного постулата, а именно, что социальный капитал оказывает наиболее ощутимое воздействие на успех бизнеса в условиях неопределенности.

TEI: «Неопределенность» сейчас царит везде: от Токио

TEI: Valery, today, in this global financial crisis, managers concentrate mainly on cost reductions, operations and workforce optimization. In general, the "war on crisis" is fought mainly in the economic and financial fields. Is there any way leaders could use their "social capital" to reduce the impact of crisis on the organization and maybe even benefit from the situation?

VY: This is true. In their search for a way out of crisis, companies look for a Savior Leader who would see new opportunities for strategic development or would be capable of making tough, unpopular decisions to cut costs, including restructuring and layoffs. However, when taking such steps, top-managers should remember, that they are dealing not only with the financial, but also social capital, an existing network of relationships both within the company and between the company and external partners. Managers, who are able to accumulate and use social capital in such difficult conditions, would not only stay afloat, but would also build a strong foundation for long-term development of their business. Over more than half-century that social networks in management have been studied a consensus on one issue has formed: social capital has much greater impact on business success in times of uncertainty.

TEI: "Uncertainty" is everywhere now: from Tokyo to New York! How is the emerging markets' "uncertainty" different from that in the "West"?

Financial Crisis
and Social CapitalФинансовый кризис
и социальный капитал

до Нью-Йорка! А чем «неопределённость» на развивающихся рынках отличается от «западной»?

В.Я.: Конечно, какой-то уровень неопределённости всегда присутствует на рынках, поскольку циркулирующая там информация о соотношении цены и качества товаров и рабочей силы несовершенна. Компании компенсируют нехватку информации поддержанием долгосрочных отношений доверия

“A crisis leader owns significant social capital, and is capable of mobilizing it to solve crisis tasks.”

с клиентами, поставщиками и работниками, в контексте которых стороны лучше узнают друг друга и предрасположены делиться более чувствительной информацией, распространение которой на рынке сделало бы их более уязвимыми.

Дополнительные источники неопределённости на развивающихся рынках — его базовая структура и правила игры, подверженные частым изменениям под влиянием крупных игроков и формальных и неформальных регуляторов. Чтобы контролировать и использовать эту неопределённость, компании вступают как в легальные, так и нелегальные отношения с влиятельными участниками рынка и государственными регуляторами (отсюда известный термин «административный ресурс»).

Сети отношений, сложившиеся как внутри компании, так и на рынке в процессе повседневной деятельности и составляют социальный капитал, с которым она входит в нынешний кризис.

ТЕИ: Мы наблюдаем, что во время нынешнего кризиса, доверие к партнерам и клиентам падает. Банки боятся предоставлять кредиты, производители не поставляют продукцию без предоплаты, сотрудники боятся остаться без работы и активно думают от «плана Б»... Как же использовать «социальный» капитал в таких условиях? Как решить, кому доверять в своей сети, а кому — нет?
В.Я.: Теория утверждает, что отношения эффективны,

В.Я.: Of course, some level of uncertainty is always present in all markets, because of the imperfect information about price-quality ratio of goods and labor circulating on the market. Companies compensate the lack of information by maintaining long-term relations of trust with clients, suppliers, and employees. In this context parties get to know each other better and are more inclined to

share more sensitive information, even though circulating it on the market could make them more vulnerable. Additional sources of uncertainty in the emerging markets is

its fundamental structure and game rules, which are susceptible to frequent changes under the influence of large players, as well as formal and informal regulators. In order to control and use this uncertainty, companies enter into legal and non-legal relations with influential market players and state regulators (this is where the term “administrative resource” is frequently used).

It is the networks of relationships, which were built inside the company and outside in the process of everyday work, that make up the social capital, which companies enter the current crisis with.

ТЕИ: We see that during this crisis, the level of trust towards partners and clients falls. Banks are afraid to provide loans, producers do not supply goods without prepayment, employees are afraid to lose their jobs and actively think about “plan B”... How can one use “social” capital in such a situation? How can one decide whom one can trust in their network?

В.Я.: According to theory, relations are effective, when they are built upon mutual trust between partners. In practice, business partners frequently manipulate social relations, trying to evoke trust in order to get one-sided benefits. But as the proverb goes, a friend in need is a friend indeed. The shock of crisis is a litmus test that lucidly demonstrates,

когда они строятся на взаимном доверии партнёров. На практике, бизнес-партнёры часто манипулируют социальными отношениями, стараясь вызвать доверие с целью получения односторонних выгод. Но, как говорится в известной поговорке, друзья познаются в беде. Шок кризиса — это лакмусовая бумажка, которая чётко выявляет, кому можно доверять, а для кого Вы и Ваш бизнес — просто средство удовлетворения

«Кризисный лидер – это обладатель значительного социального капитала, способный мобилизовать его на решение кризисных задач.»

собственных целей. Конечно, было бы наивно ожидать, что Ваши работники согласятся работать бесплатно, а клиенты заплатят вчерашние цены за быстро дешевеющий товар. Вопрос в том, насколько откровенно объяснят они Вам собственную ситуацию и возможные сценарии дальнейших действий.

В 90-ые годы американский социолог Брайан Уззи изучал швейную промышленность Нью-Йорка, состоящую в основном из малых фирм, работающих по заказам известных брендов. Для малых производителей это было время испытания глобализацией, когда производство одежды ускоренно перемещалось в Азию. Уззи установил, что заказчики делились информацией о предстоящем аутсорсинге, если с производителем их связывали давние отношения, тем самым давая ему возможность постепенно адаптироваться к предстоящим переменам. Эпизодические партнёры никакого предупреждения не получали, поскольку заказчик не верил, что уже заключённые с такими партнёрами контракты будут выполнены в соответствии не только с их буквой, но и духом при отсутствии перспективы новых заказов в будущем.

ТЕИ: А если доверять некому и накопленных отношений не хватает для того, чтобы справиться с кризисом?

В.Я.: В нынешних условиях стоит быть готовым к неприятным сюрпризам. Да, может выясниться, что Вам не хватает бизнес-связей! Если так, то создавать

whom one can trust, and for whom you and your business are just a resource to achieve certain objectives. Of course, it would be naïve to expect that your employees would work for free or a client would pay yesterday’s prices for a product that quickly falls in price. The question is how frank they will be in explaining to you their own situation and possible scenarios of future actions.

In the 1990s, an American sociologist, Brian Uzzi was studying the garment industry in New York City, which consisted of mainly small firms working for famous brands. At that

time small producers were “hit” by globalization, when clothing manufacturing was rapidly moving to Asia. Uzzi established that buyers shared information about upcoming outsourcing with those manufacturers with whom they had long-term relations, thus giving them an opportunity to gradually adapt to the coming changes. Sporadic partners did not get any warnings, because the buyer did not believe that contractual obligations would be fulfilled not only according to the letter, but also according to the spirit of the arrangements, if there had been no possibility of orders in the future.

ТЕИ: What if there is nobody to trust and existing relations are not enough to get through the crisis?

В.Я.: In the current situation, one has to be ready for unpleasant surprises. Yes, you could learn, that you do not have enough business relations! If this is so, it is too late to build them. Social capital is earned by voluntarily helping partners, who will have to respond to your needs when you will require help. By providing help, you do not know what kind of support you will need. Anthropologists and sociologists call this phenomenon “reciprocity” and find it in a variety of societies and cultures. The Soviet “blat” is just one of its forms. By definition, building relationships of mutual trust is a long

Financial Crisis
and Social CapitalФинансовый кризис
и социальный капитал

их поздно. Социальный капитал зарабатывается добровольной помощью другим, которые должны ответить взаимностью, когда помощь потребуется Вам. Оказывая услугу, Вы не знаете, когда и какая ответная услуга может потребоваться. Антропологи и социологи называют этот феномен реципрокностью (reciprocity) и находят его в самых разнообразных обществах и культурах. Советский блат — одна из форм его реализации. По определению, установление отношений взаимного доверия — долгий процесс.

Если Вы не помогли другим раньше, то обращаться за помощью сейчас довольно сложно. В то же время, кризис предоставляет Вам уникальную возможность инвестировать в будущий социальный капитал, помогая тем, кому Вы в состоянии помочь, причём именно тогда, когда такая помощь им действительно необходима!

TEI: То есть сейчас стоит строить близкие отношения с теми, с кем собираешься сотрудничать после кризиса?

В.Я.: Анализируя структуру Вашего социального капитала, рассматривайте не только отдельные отношения, но и структуру всей сети. Как показывают многочисленные исследования, оптимальная сеть включает как сильные, так и слабые связи.

Первые более мотивированы оказать Вам поддержку и, в частности, более надёжны в условиях кризиса. Вторые обеспечивают доступ к инновационным идеям и открывают новые рынки, без которых пост-кризисное развитие трудно представить.

TEI: Можно ли сказать, что кризисный лидер — это, помимо всего прочего, «эффективный сетевик»?

В.Я.: Надеюсь, что мне удалось Вас в этом убедить. Кризисный лидер — это обладатель значительного социального капитала, способный мобилизовать его на решение кризисных задач. Нюанс состоит в том, что кризис может обнаружить отсутствие у Вас необходимой социальной сети, создание которой в краткосрочной перспективе неэффективно, если вообще возможно. Если так, то для выхода из нынешнего кризиса Вам придётся полагаться на контрактные, нежели социальные отношения. Что касается кризисов будущих, то учтите ошибки и используйте кризис нынешний как возможность долгосрочных инвестиций не только в финансовый, но и в социальный капитал.

process. If you never helped others before, then asking for help now would be quite difficult. At the same time, this crisis provides you with a unique opportunity to invest in your future social capital by helping those whom you are able to help, especially now, when they really need such support!

TEI: So, now is the time to build close relationships with those who you plan to cooperate with after the crisis is over?

ВY: When analyzing the structure of your social capital, consider not just separate relationships, but also the structure of the entire network. Multiple studies show that an optimal network includes both strong and weak connections. The former are more motivated to provide support and are more reliable during crisis. The latter provide access to innovative ideas and open new markets, without which post-crisis development is hard to imagine.

TEI: Could one say then, that a crisis leader is, among other things, an “efficient networker”?

ВY: I hope that I managed to persuade you. A crisis leader owns significant social capital, s/he is capable of mobilizing it to solve crisis tasks. There is a caveat though: crisis could help discover a lack of the needed social network. Creating such network in a short period of time is inefficient, if not impossible. If so, then in order to get through the crisis, you will need to rely on contractual, rather than social relations. As far as future crises are concerned, learn from your mistakes and use the current crisis as an opportunity for long-term investments not only into your financial, but also social capital.



Carl Fey
Director, Talent Equity
Institute
Ward Howell

How to Motivate Employees
in Times of CrisisМотивация сотрудников
во время кризиса

Во время кризиса внимание лидеров особенно легко обращается в сторону внешних событий, включающих взаимодействие с ключевыми клиентами и анализ ответной стратегии на сложившуюся ситуацию. Безусловно, внимание к внешним событиям критично важно, однако, во время кризиса, еще более важно, чем когда-либо, чтобы часть внимания была сконцентрирована на внутренних процессах в компании. Ведь в действительности, для того, чтобы сотрудники могли эффективно противостоять кризису, который нелегко для всех, они должны иметь высокую мотивацию. Однако, к сожалению, мотивацию нелегко удерживать на высоком уровне на протяжении кризиса. Для помощи в решении данной проблемы данная статья предлагает 10 стратегий, которые способствуют поддержанию высокого уровня мотивации сотрудников в кризисный период.

1. Поощряйте сотрудников, которые ищут возможности в негативных событиях.

Бесспорно, текущий экономический кризис неблагоприятным образом отразился на большинстве людей и компаний, но очень часто подобные события несут также и положительные изменения. Для примера, финансовый кризис 1998 года обеспечил возможность для многих российских производителей стать более конкурентными по сравнению с западными производителями, благодаря тому, что изменения валютного курса увеличили издержки. Важная роль Лидера в такое время — искать позитивные возможности, которые кризис создает в изобилии негативных событий. Лидерам следует заряжать сотрудников на нахождение большего количества

In times of crisis it is easy for leaders to have their attention drawn to important external events including interaction with key customers and analysis of how to respond to the new situation. Though attention to external events is crucial, in times of crisis it is even more important than ever that some attention remains inside the company. Indeed, for employees to respond effectively to a crisis that will be challenging for all, it is critical that employees remain motivated. Unfortunately, however, motivation is difficult to maintain at high levels during a crisis. To assist with this problem, this article suggests ten strategies to help employees remain motivated in times of crisis.

1. Encourage employees to look for opportunities in negative events.

Undeniably, an event such as the current Russian economic crisis is an unfortunate event for most, but often such events also provide some positive opportunities. For example, the 1998 Russian financial crisis provided a chance for many local producers to become more cost competitive with foreign producers because exchange rate changes increased the cost of foreign imports. An important role of a leader in such times of crisis is to look for positive opportunities the crisis creates in the sea of negative events. Leaders should also energize employees to search for more opportunities resulting from the crisis. Furthermore, times of crises also can ease making internal changes.

How to Motivate Employees in Times of Crisis?

Мотивация сотрудников во время кризиса?

возможностей, обусловленных кризисом. К тому же, во время кризиса легко проводить внутренние изменения. Когда все идет хорошо, сотрудники спрашивают «А почему мы должны меняться?». Во время кризиса, сотрудники с большей готовностью принимают изменения. Таким образом, кризис может быть очень хорошим временем для изменения внутренних управленческих практик, которые позволят увеличить эффективность организации.

2. Будьте открытыми и обеспечивайте сотрудников информацией.

Ничто не приносит человеку столько дискомфорта, как неизвестность. Даже уверенное знание того, что зарплаты каждого сотрудника будут сокращены на 15% легче для восприятия, чем знание того, что времена тяжелы и неизвестно, что может случиться.

Поэтому менеджерам важно информировать сотрудников о планах компании и поддерживать открытые коммуникации. Информация — это важный источник энергии, который поддерживает мотивацию и доверие сотрудников во время кризиса. Сотрудники гораздо лучше готовы принять плохие новости, если они чувствуют, что их руководство ведет себя открыто и честно с ними в процессе «появления» плохих новостей. Т.к. во время кризиса решения часто бывают напряженными и в некоторой степени противоречивыми, бывает очень полезным делиться с сотрудниками как можно большим количеством информации и логикой принятия этих решений. Более того, если менеджеры смогут вовлечь сотрудников (или по крайней мере средний менеджмент) в процесс принятия решений, так, чтобы принятый план стал «их» планом, а не только «Вашим» планом. Используйте фокус-группы и общие встречи для активизации идей сотрудников. Для сотрудников намного легче принять идею, в которую они внесли свой вклад.

3. Проясняйте ожидания.

Руководителям требуется тратить больше усилий на определение четких ожиданий сотрудников во время кризиса. Очень важно, чтобы лидеры объясняли сотрудникам, чего ждут от них. Такое прояснение ожиданий лишит Вас большого количества неопределенности, ассоциирующейся с внешней турбулентностью. К сожалению, часто во время кризиса случаются значительные изменения и, спеша сфокусироваться на внешних изменениях, некоторые менеджеры забывают прояснить для своих сотрудни-

When all is going well, employees ask why do we need to change? In a crisis, employees more readily accept the need to change. Thus, a crisis can be a good time to make changes to internal management practices that improve the organization's effectiveness.

2. Be open and provide employees with information.

Nothing makes humans feel more uncomfortable than the unknown. Even knowing for sure that everyone's wages will be cut by 15% is normally easier to deal with than knowing that times are tough but not knowing what will happen. Thus, it is important for managers to share plans with employees and keep communication open. Information is an important source of energy that assists in motivating employees and in keeping their trust in times of crisis. Employees are much more ready to accept bad news if they feel that their leaders are open and honest with them in the process of arriving at and deciding on the bad news. Since in times of crisis decisions are often challenging and somewhat controversial, it is also good to share with employees as much information and logic that determined these plans. Better yet, managers can involve employees (or at least middle managers) in the decision process so that plans that are decided on become their plans not just your plan. Focus groups and town-hall meetings also assist in soliciting employee ideas. It is much easier for employees to accept an idea that they had a role in creating.

3. Clarify expectations for employees.

Leaders need to spend more effort in setting correct employee expectations in times of crisis.

It is important that leaders explain to employees their expectations for them. Such clarification takes away much uncertainty associated with the external turbulence. Unfortunately, in times of crisis significant changes often occur, and in the rush to focus on what is needed by the new external world, some managers forget to clarify for employees what is expected of them in this new situation.

ков, что ожидается от них в этой новой ситуации.

4. Организуйте соревнования по оптимизации издержек между отделами.

Большинство компаний считает необходимым сокращение издержек в период кризиса. Один из способов добавить некоторого удовольствия и поднять мотивацию — это устроить соревнования по оптимизации издержек между отделами или командами с последующим вознаграждением (например, % от величины полученной оптимизации) команде, которая достигла лучшего результата. Часто организация такого соревнования между кросс-функциональными командами, созданными только в рамках этого соревнования, является хорошей возможностью сокращения издержек. Это связано с тем, что обычно достигаются лучшие результаты при целостном взгляде на организацию.

5. Будьте вовлечены в организацию и будьте примером для сотрудников.

Важно, чтобы топ-менеджеры являлись примером для сотрудников. Это значит, что они также должны сокращать издержки, если просят об этом других. Еще более важно, чтобы топ-менеджеры оставались высокомотивированными и транслировали позитивное видение будущего компании, защищая, таким образом, сотрудников от некоторой неопределенности. Менеджерам следует быть честными по поводу существующих трудностей, но также следует показывать сотрудникам, что у компании уверенное долгосрочное будущее и сотрудники — важная часть этого будущего. Продолжайте упоминать и ссылаться на вдохновляющие и позитивные долгосрочные цели (в т.ч. IPO в 2012), а не только замыкайтесь на краткосрочных негативных событиях, это поможет поддерживать бодрость духа. Когда кризис наступает, руководителю бывает намного легче оказаться занятым внешними событиями и критическим анализом в офисе. Не забывайте, что во время кризиса очень важно, чтобы руководители оставались «на виду» (а не просто концентрировались на анализе или внешних событиях), т.к. сотрудники нуждаются в том, чтобы видеть руководство чаще чем когда-либо. Зачастую возможность рассказать руководству о своих заботах или предложениях дает возможность сотрудникам почувствовать себя лучше, ощутить безопасность и комфорт. Суммируя, лидеры компании должны оставаться или становиться вовлеченным в свою орга-

4. Organize cost-saving competitions between departments or groups.

Most companies find it necessary to cut costs in times of crisis. One way to add some fun and motivation is to have cost-cutting competitions between departments or teams and give an award (or a percentage of the cut made) to the team that was able to cut costs the most. Often having such competitions between cross-functional teams organized just for the competition is an effective way to implement this strategy as cost-cutting is often best conducted with a holistic view of the organization.

5. Lead by example and be involved in the organization.

It is important that top managers lead by example. This means, for example, that they too cut costs when they ask others to. Even more importantly, top managers should remain motivated and convey a positive vision about the future of the company, thereby shielding employees from some uncertainty. Managers should be honest about current difficulties, but should show employees that the firm has a good future and that employees are an important part of that future. Continuing to mention exciting and positive long-term goals (e.g., IPO in 2012) and not only focusing on short-term negative events can also be useful for keeping spirits up. In times of crisis it is also important that leaders remain visible (as opposed to focusing only on analysis or external meetings) as employees need to see their leader more than ever. Often having a chance to share concerns and suggestions with their leader helps employees feel better, safer, and more comfortable. In short, company leaders must stay or become involved in their organizations in times of crisis. A case in point is that of New York mayor Rudolph Giuliani legendary move to go to the World Trade Center site shortly after the September 11th terrorist attack. His attempt to stay visible and involved is widely suggested to have helped improve the crisis situation in that city. Also, managers should remember to extend expressions of concern for employees' well being.

How to Motivate Employees in Times of Crisis?

Мотивация сотрудников во время кризиса?

низацию во время кризиса. Ярким примером этого был мэр Нью-Йорка, Рудольф Джулиани, который в течение нескольких минут после террористического акта направился к Всемирному Торговому Центру 11 сентября 2001 года. Его попытка оставаться видимым и вовлеченным в значительной степени помогла справиться с трагедией. Также менеджерам следует помнить о важности

“Crisis can be a good time to make changes to internal management practices that improve the organization’s effectiveness.”

заботы о сотрудниках и о том, как они справляются с кризисом. Такие действия позволяют серьезно смягчить последствия кризиса. Джулиани, для примера, посетил много похорон, несмотря на все то, что он должен был делать в последующие за трагедией 11 сентября недели.

6. Вознаграждайте великие достижения.

Во время кризиса легко начать концентрироваться только на сокращении издержек: однако очень важно вознаграждать великие достижения, по меньшей мере словами, а в идеале также и материально, если это часть Вашей корпоративной культуры. Нет ничего более демотивирующего, чем сделать что-то действительно значимое для компании, что в стабильное время, определенно, было бы замечено и вознаграждено в компании, но не быть замеченным и вознагражденным сейчас, потому что это произошло в кризис. Важно обеспечить удержание ключевых сотрудников в кризис и поддерживать их высокомотивированными. Если сокращение персонала все же необходимо, постарайтесь сделать так, чтобы первыми сокращенными стали сотрудники с наиболее слабыми результатами работы.

7. Кризис — идеальное время для развития ключевых сотрудников.

В ходе кризиса многие компании сталкиваются с падением продаж и получают переизбыток рабочей силы. Таким образом, это может быть идеальным временем для проведе-

Such actions go a long way in ameliorating a crisis. Giuliani, for example, attended many funerals despite all he had to do in the weeks following the September 11th tragedy.

6. Reward greatness

In times of crisis it is easy to focus only on cutting costs; however, it is also important to

reward outstanding achievements at least through words and ideally also monetarily if that is part of the firm’s culture. Nothing is more demotivating than to have done something really great for the firm which in more normal times

would defiantly be recognized and rewarded by the firm, but have nobody recognize it because this occurred during a crisis. It is also important to make sure to retain stellar employees during a crisis and to keep them motivated. If downsizing is needed, if possible be sure it is the underperformers who must leave the company first.

7. Crisis is an ideal time for training key employees.

During a crisis many companies have a decrease in sales and thus experience some overcapacity of personnel or slack time. Thus, this may be an ideal time to run a management development program for some key people in your organization as these people may have more time. Choosing a program that is modular and spread out over a longer period of time (e.g., two years) will also help retain key employees since most people are keen to complete a good training program which they start. When the crisis ends, a larger number of attractive job offers elsewhere will likely be available for key employees, but a desire to complete the training program will be one more reason to stay at the company. Providing some training on how to lead in times of crisis can be a particularly useful component early

ния управленческих программ по развитию для нескольких ключевых сотрудников Вашей компании, поскольку у сотрудников появляется избыток времени. Выбор программы, модульной и нацеленной на продолжительный промежуток времени (в т.ч. и 2 года) будет способствовать удержанию ключевых сотрудников, т.к. для многих людей является чрезвычайно важным завершение хорошей про-

«Кризис может быть очень хорошим временем для изменения внутренних управленческих практик, которые позволят увеличить эффективность организации.»

граммы по развитию, которую они начали. Когда кризис подойдет к концу, большое количество привлекательных позиций в других компаниях, вероятно, будут доступны для ключевых сотрудников, но желание завершить программу будет одной из важных мотиваций остаться в данной компании. Обеспечение некоторого объема обучения как руководить во время кризиса может быть особенно полезным компонентом в начале подобной программы или даже самостоятельной программой. Посещение такой программы увеличит эффективность менеджера и значительно снизит стресс, испытываемый менеджером.

8. Думайте «вне рамок».

Время кризиса это хорошее время для того, чтобы креативно думать и пытаться реализовывать нестандартные подходы, которые могут прийтись очень по душе сотрудникам. Например, если у вас наблюдается переизбыток сотрудников из-за снижения продаж,

Вы можете предложить всем сотрудникам возможность работать 80% времени за 80% оплаты. Некоторым сотрудникам действительно очень понравится эта альтернатива традиционной 100% занятости по времени. Вы можете также рассмотреть возможность предложить сотрудникам получить несколько недель отдыха за 30% зарплаты. Некоторые компании сокращают офисные площади, чтобы сохранить деньги, а сотрудникам позволяют работать дома некоторое время, продолжая оставаться

in such a program or even as an independent program. Attending such a program can increase a manager’s effectiveness and significantly decrease a manager’s stress.

8. Think outside the box.

Times of crisis can be good times to think creatively and to try nontraditional approaches that employees

may actually really like. For example, if decreased sales have led to overcapacity of employees, you may try offering employees the chance to work 80% time for 80% pay. Some people prefer this opportunity

to a standard 100% arrangement. You may also consider offering employees a chance to get several extra weeks of vacation during which you pay 30% of salary. Some companies have also cut back on the amount of office space they have to save money during the crisis and allowed employees the chance to work at home some of the time staying in contact via phone, computer, the web, etc.

9. Organize economical corporate team building events to create team spirit.

In a crisis it is easy to focus on only the business issues that must be decided and on cost cutting. In times of crisis, however, it is more important than ever that employees work well together as a team and thus from time to time it is useful to have an economical corporate team-building event. In times of crisis, employees are quite open to having low-cost versions of such events. Good informal information flow that such events facilitate is very beneficial at these times. The important issue is that people from throughout the company have a chance to interact together and improve teamwork. Indeed, it is important to realize that when people come to work, their need for friendship does not end and friendship motivates. Corporate teambuilding events also have the

How to Motivate Employees
in Times of Crisis?Мотивация сотрудников
во время кризиса?

на связи с помощью альтернативных средств связи (телефон, интернет, электронная почта).

9. Организуйте несколько очень экономичных корпоративных тимбилдингов для поддержания корпоративного духа.

В кризис легко оказаться захваченным только бизнес-вопросами, которые должны быть решены, и концентрироваться только на сокращении издержек. Однако во время кризиса более важно, чем когда-либо, чтобы сотрудники хорошо работали как команда и поэтому в компании полезно время от времени проводить бюджетный корпоративный тимбилдинг. Во время кризиса сотрудники обычно очень открыты к экономичным версиям подобных мероприятий. Хорошие открытые неформальные коммуникации, которые активизируются при помощи таких мероприятий, очень полезны во время кризиса. Важный элемент состоит в том, что сотрудники из разных отделов компании получают возможность взаимодействовать вместе и улучшить командную работу. Важно осознавать, что когда сотрудники возвращаются на работу, их потребность в дружеских отношениях не заканчивается, а сама дружба мотивирует. Корпоративные тимбилдинги также позволяют укрепить корпоративного дух, который необычайно важен для создания мотивации для сотрудников прикладывать дополнительные усилия для своей компании.

10. Чередуйте «штормящие» периоды с периодами определенности.

Часто во время кризиса некоторые увольнения необходимы. В подобный кризис, многие компании первоначально увольняют минимальное количество сотрудников, затем продолжают проводить увольнения за увольнениями на протяжении продолжительного периода времени. Гораздо лучше сделать сразу более масштабные сокращения и затем обеспечить период спокойствия и стабильности для остальных.

Идеально, если менеджер сможет гарантировать, что, по крайней мере, некоторый промежуток времени (6 месяцев, 1 год, или столько, сколько возможно), сокращений не будет. Это может действительно оживить людей в напряженное время. Если такая гарантия невозможна, тогда, по крайней мере, постарайтесь организовать процесс так, чтобы период увольнений чередовался с периодом «неувольнений».

benefit of strengthening the corporate spirit which is important to motivate employees to go the extra mile for the firm.

10. Follow periods of turbulence with periods of certainty.

Often in times of crisis layoffs are needed. In such crises, many companies initially incorrectly make the very minimal number of layoffs and then continue to layoff employees step by step for a period of time. Far better is initially to make a few more layoffs than are essential and then to have a period of no layoffs after that. Ideally, managers should try to guarantee that at least for some period of time (e.g., six months, or one year — whatever is possible) that there will not be more layoffs. This procedure can energize workers at a stressful time. If such a guaranteed is impossible, at least managers should try to organize the process such that a period of layoffs is followed by a period of no layoffs.

“We value talent.”

«Мы ценим таланты.»

Москва

Санкт-Петербург

Екатеринбург

Киев

Алматы

Париж

Moscow

St. Petersburg

Ekaterinburg

Kiev

Almaty

Paris

Россия, 123022, Москва, Б.Трехгорный пер., 15
Тел.: + 7 (495) 921 2901/02 Факс: + 7 (499) 252 1982
E-mail: info@wardhowell.com www.wardhowell.com

15, Bolshoy Tryokhgornyy Pereulok Moscow, 123022, Russia
Tel.: + 7 (495) 921 2901 Fax: + 7 (499) 252 1982
E-mail: info@wardhowell.com www.wardhowell.com