

Три принципа кризис-менеджмента во время войны

В начале 2015 года СМИ объявили банкротом компанию Метинвест. Каково это, когда тебя уже списали, а твои телефоны обрывают медиа, партнеры, акционеры? Что делать, когда вокруг только негативное поле? Как возрождать собственный имидж и спасать компанию? Об уникальном опыте кризисного менеджмента в условиях военных действий участникам Business Wisdom Summit рассказал гендиректор Метинвеста Юрий Рыженков

Для меня, сына двух металлургов, впервые увидевшего расплавленный чугун в возрасте трех лет, позиция руководителя Метинвеста, крупнейшей металлургической компании страны и одной из крупнейших в мире, была мечтой всей жизни — dream job.

Как у любого молодого генерального директора, в моей голове были планы: инвестировать в развитие производства и экологию, искать операционные эффективности и т.д. И в этот момент один из моих друзей из McKinsey подарил мне статью, которая называлась "Письмо с советами новому генеральному директору". В ней, в частности, речь шла о том, что генеральный директор должен быть готов к тому, что у него ежегодно будут случаться один-два серьезных кризиса.

Естественно, я решил подумать: а что же может произойти, какой же может быть кризис? Может быть обвал рынков? Может. Как к этому можно подготовиться? Могут быть проблемы с сырьевой базой? Могут. А проблемы с мотивацией персонала? И где-то в голове я уже рисовал "карту рисков" и продумывал, как на эти риски я буду отвечать.

В тот момент никто из нас и представить себе не мог, с какими рисками мы столкнемся уже в январе 2014 года.

Компания с отлаженной логистикой, с работающими предприятиями, представлена практически по всему миру, отлажены производственные процессы — бери и совершенствуй. И тут, в один момент, — сначала оккупация Крыма, потом война на Донбассе, и все эти налаженные процессы в одночасье развалились; вся отлаженная логистика, которую мы по таким крупницам собирали, стала ничем. Меня всегда учили, что главный актив компании — это люди, я сам всегда так говорил. Однако осознание того, что если мы потеряем людей, компании больше не будет, пришло ко мне, когда наметилась тенденция: люди стали убегать от страха, уходить от разочарования в происходящем и из политических соображений.

Основной моей целью стало не допустить потери нашей команды. И я придумал для себя три принципа, на основании которых собирался сохранить коллектив и помочь компании преодолеть кризис:

- Начинать с себя
- Потери неизбежны, нечего их бояться
- Каждый имеет право на ошибку

Начинать с себя

Если лидер не показывает пример, то это не лидер. Если ты хочешь, чтобы люди тебе поверили, надо говорить то, во что ты веришь, и делать то, о чем ты говоришь. И здесь неважно, происходит это на работе или в семье. Последний год мои дети каждый день просыпаются с вопросом: "Когда мы едем домой?". Если я им начну рассказывать о том, как все сложно, как продолжается война, то, наверное, они пойдут в школу не в самом лучшем настроении и получат не самые лучшие знания. Поэтому каждое утро надо собираться и говорить: "Все хорошо, скоро едем". То же самое происходит на предприятии, с коллегами. И здесь важно иметь эффект мультипликатора: ваши коллеги, ваши подчиненные должны делать то же самое со своими коллегами, и это должно пройти через весь организм компании, через весь ее коллектив. Поэтому очень важно не только заражать оптимизмом, но и показывать пример.

Всего лишь год назад казалось, что Мариуполь для нас потерян: люди с оружием, мародерство, бандитизм. В этот момент возникает идея создать народные дружины, и, по большому счету, самим сберечь город. Признаюсь честно, мне было страшно. Страшно идти на улицу, страшно понимать, что может произойти со мной. Но в тот момент директора заводов, которые были на улицах Мариуполя вместе со мной, сказали: "Если мы не выйдем, то и люди не выйдут, им будет еще страшнее". Поэтому в

первый патруль мы пошли вместе для того, чтобы все понимали, что мы делаем именно то, к чему призываем. В итоге порядка тридцати тысяч человек вышли на патрулирование и спасли Мариуполь.

Потери неизбежны, нечего их бояться

У тебя всегда ограниченный ресурс: не хватает финансов, людей, производственных мощностей. Но самое главное — не хватает времени, особенно в кризисные моменты. Поэтому нельзя думать, что можно сделать все дела и спасти все. Нужно расставить приоритеты. В нашем случае мы сфокусировались на тех производственных предприятиях, которым надо было уделить большее внимание. Мы определили, что нам очень важно спасти Мариуполь и Авдеевский коксохимический завод, потому что это означало спасение всей компании. Однако также важно было выделить ключевых людей, которых мы хотим сохранить в компании, и заразить уверенностью в завтрашнем дне. Не скрою, в основном это были генеральные директора предприятий, потому что они ближе всего к трудовым коллективам, и быстрее всех могли донести идеи и мотивацию до наших сотрудников. Были ли потери? Да, были. Мы теряли персонал, иногда до двадцати процентов. Но в то же время были и другие случаи. Например, коллектив Авдеевского коксохима сказал: "Нет, мы никуда мы не уедем, не сбежим, мы будем спасать свой город, свое предприятие". Или другой пример. У нас работают топ-менеджеры с российским гражданством, люди, у которых есть семьи в Москве, Санкт-Петербурге. Понятно, что им всем очень тяжело: семья видит российские новости, у нас объявляют Россию страной-агрессором... Я бы не удивился, если бы эти люди покинули страну. Нужно отдать им должное, ни один из них компанию не бросил. Это показатель того, что команда в целом осознала свою роль и предназначение и продолжала двигать компанию через тот кризис, с которым мы столкнулись.

Каждый имеет право на ошибку

Как и любая другая крупная компания, Метинвест строился на базе регламентов, процедур, разделении ответственности — фактически, как регулярная армия. Но любая регулярная армия, когда случается кризис и она теряет свои коммуникации и снабжение, погибает. В этот момент гораздо сильнее становятся партизанские отряды. Поэтому нам необходимо было из стройной, регламентированной системы превратиться в гибкую сеть "отрядов", которые готовы брать на себя ответственность, принимать решения. Единственный способ, которым это было возможно сделать, — дать людям право на ошибку. Лучше принять неправильное решение и что-то сделать, чем не принимать решение вообще. Например, во время боев за Дебальцево была опасность попаданий в Енакиевский металлургический завод. У генерального директора было два выбора: либо остановить производство и вывезти людей, либо обезопасить те зоны, где работают люди, где наибольшая опасность. У него не было выбора НЕ принять решение. Если он продолжает работать как ни в чем не бывало, это означает повышенные риски для людей и для предприятия. Сразу скажу, он принимал и то и другое решение, и оба были правильными.

Главный инженер Авдеевского коксохимического завода шел под обстрелами по минным полям, пытаясь определить, как восстановить энергоснабжение. Это не написано в его должностной инструкции, это не было ему приказано. Просто он понимал: если он этого не сделает, завода больше не будет. Сложившаяся ситуация вырастила в нашей компании новый тип людей — самоотверженных, сверхответственных новых героев компании. И это самое главное, на самом деле, что привело нас через кризис.

Сегодня я задал себе вопрос: кризис преодолевают все-таки сильные компании, или компании, которые преодолевают кризис, становятся сильными? Я верю в то, что компании, которые могут преодолеть кризис, становятся лучшими, а их команды — наиболее сплоченными и целеустремленными.

|

© delo.ua

<https://metinvestholding.com/ua/media/news/7118>