**КРИЗИС**

Оглавление

[МАРКЕТИНГ ВО ВРЕМЕНА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ 1](#_Toc40196085)

[«Уважение — не роскошь, если вы просите людей рисковать собой» 4](#_Toc40196086)

[Стабильность как предвестник катастроф 7](#_Toc40196087)

[Маленькие гиганты большой благотворительности 10](#_Toc40196088)

[Три метода, которые помогут преодолеть кризис 12](#_Toc40196089)

[Время падать, время подниматься 15](#_Toc40196090)

[Что делать совету директоров в период турбулентности 24](#_Toc40196091)

[Как мобилизовать силы в период эпидемии 27](#_Toc40196092)

[Ковчег для бизнеса: как применить стратегию Ноя в 2020 году 30](#_Toc40196093)

[Восемь шагов в неопределенности: что поможет компаниям снизить риски в кризис 33](#_Toc40196094)

[Как принимать верные решения во время кризиса 35](#_Toc40196095)

[Пять шагов для правильной цифровой коммуникации во время эпидемии 36](#_Toc40196096)

[Как справиться со страхом и паникой во время кризиса 38](#_Toc40196097)

[Время большой игры 40](#_Toc40196098)

[Идеальный шторм: что делать? 42](#_Toc40196099)

[Почему компаниям становится плохо 44](#_Toc40196100)

[Как управлять в кризис и повысить эмоциональный интеллект 50](#_Toc40196101)

[Всегда готов: как настоящие лидеры побеждают кризис 52](#_Toc40196102)

[5 китайских правил преодоления кризиса 55](#_Toc40196103)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# МАРКЕТИНГ ВО ВРЕМЕНА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Карантин и наступающий экономический кризис — непростое время. Это вызов для каждого бизнеса, и не все смогут с ним справиться. Мы хотим помочь вам пережить этот кризис, для этого придется перестроить весь маркетинг. В этой статье — полезные рекомендации о том, как именно стоит изменить работу, чтобы выйти из тяжелой ситуации без потерь.

12 мая 2020 года

Что сейчас происходит?

Этой зимой и весной правительства практически всех стран сосредоточили силы на борьбе с коронавирусом и снижении количества смертей. Из-за этого меняется экономика. Очевидно, что в некоторых отраслях спрос растет, в основном по причинам, связанным с коронавирусом. А в других — катастрофически падает.

Пока действует карантин, мы не ходим в бары, рестораны, кино и боулинг и не отдыхаем так, как привыкли. Во время самоизоляции нам не нужна модная одежда и стрижка. И все это влияет на бизнес.

**Сокращение расходов → сокращение продаж → увольнения → обстановка страха...**

Это ведет к сокращению расходов со стороны предприятий, потому что они знают, что спрос уже не так велик. Это приводит к снижению инвестиций и увольнениям. И это создает атмосферу страха и неуверенности в будущем.

Со временем все придет в норму. Конечно, все мы беспокоимся о том, сколько времени понадобится для восстановления. Однако в конце концов, через 3-18 месяцев, экономика восстановится. А пока нужно изменить маркетинг и отношение к клиентам, и это можно сделать тремя способами.

**Три важных момента**

**1. Отрезайте скальпелем, а не бензопилой**

Первое, что хочется делать во время кризиса — сократить расходы и сэкономить на всем, на чем возможно. Но очень важно не переусердствовать и не “резать бензопилой”. Можно просто сказать:  «О, давайте просто посмотрим на все наши расходы на рекламу в Google и Facebook и полностью их сократим» или «Давайте посмотрим на все наши инвестиции в контент-маркетинг и отбросим их полностью». Но это ошибка, которая приведет только к еще большему оттоку клиентов.

Вместо этого нужно корректировать маркетинговую стратегию аккуратно, будто скальпелем, изучая каждый канал и отдачу от него.

Мы советуем провести [точечный аудит сайта](https://www.ashmanov.com/action/anticrysis/), в наиболее важной области, и работать с наиболее перспективными направлениями, планируя работу по спринтам (то есть, на срок 7 дней). Рассчитывать сейчас задачи и оплату как прежде, по месяцам, вряд ли оправданно: слишком быстро меняется ситуация.

Используйте комплекс инструментов маркетинга, и для каждого анализируйте окупаемость инвестиций, ROI. Чтобы определить ее, разделите доход от определенного рекламного канала на расходы на него и умножьте на 100%. Если показатель будет положительным — все в порядке, и этот маркетинговый инструмент отключать не стоит.

Анализируйте данные не только за две-три недели, но и за 6-12: это поможет понять, какие инструменты в целом наиболее эффективны именно в вашем случае. Возможно, сейчас какой-либо канал работает хуже, чем раньше, но у него есть перспективы. Смотрите и вглубь канала: выявляйте наиболее эффективные ключевые слова, которые приводят на сайт трафик, и усиливайте работу с ними.

**2. Инвестируйте в развитие своего проекта**

Это не первый кризис в истории экономики. И компании, которым удалось сделать огромный рывок вперед после кризисов в прошлом, действовали одинаково: они заранее думали о будущем. Они тратили время и деньги на развитие своего бизнеса, как бы это ни было страшно в условиях неопределенности.

Когда борьба с вирусом завершится, экономика начнет восстанавливаться. Это будет новая жизнь, скорее всего, гораздо больше сосредоточенная на онлайн-продажах. Что тогда будет интересно людям? Как и что они будут покупать? Если подготовиться к этому и инвестировать в развитие своего проекта, в контент, который захотят получить пользователи, вы сможете выиграть. Вы просто будете подготовлены лучше, чем ваши конкуренты, которые отступают и сворачивают маркетинг.

Вакцины уже на стадии разработки, и вам даже не нужно ждать, пока все люди поправятся. Достаточно только снятия основных ограничений, а это уже происходит.

Мы понимаем, как непросто сейчас развивать свой проект, поэтому все наши клиенты могут воспользоваться бонусами. Мы дарим бесплатные часы работы копирайтера, контент-менеджера или других специалистов, выбирая те работы, которые для сайта сейчас нужнее всего.

**3. Учитывать контекст**

В условиях карантина люди обращают огромное внимание на то, как компании ведут себя онлайн. И если вы вы занимаетесь маркетингом, видят и оценивают работу.

Это значит, что нужно быть чуткими. Сейчас аудитория не думает о том же, что и несколько недель назад. Мышление людей изменилось, и это касается практически всех на планете. Мы все переживаем об одном и том же.

Лучший тип контента, который вы можете создать, лучший тип маркетинга, который можете использовать — это то, что может помочь другим людям. Музеи проводят виртуальные экскурсии, обучающие и развлекательные платформы предоставляют людям бесплатный доступ… Помогает ли это медицинским работникам получить маски? Нет. Но помогает ли это людям, которые сидят дома со своими детьми,  развлечься, отвлечься от кризиса, заняться искусством? Да. И это хорошо. Если можете помочь хотя бы кому-то и немного — помогите.

Стоит признать, что этот кризис затрагивает ваших клиентов, и поговорить о вещах, которые, возможно, не имеют прямого отношения к вирусу и лечению, но все же полезны для них.

И если можете, постарайтесь не игнорировать проблемы людей. Не выпускайте продукты, которые могли бы выйти и за полгода до этого. Адаптируйте их. Все, что делают компании, люди рассматривают через призму коронавируса и карантина — таковы современные реалии.

Не эксплуатируйте кризис, говоря: «Это времена коронавируса. У нас есть распродажа». Лучше скажите: «Мы предлагаем скидку на наши продукты, потому что мы знаем, что сейчас кризис, и мы помогаем врачам, жертвуя 10% нашего дохода на разработку вакцины». Или: «Мы помогаем, предлагая вам то, что вы можете сделать дома с семьей, или что-то, что поможет вам с удаленной работой, или что-то, что поможет вам пройти через все сложности», через что проходят ваши клиенты.

Посмотрите на ваши электронные рассылки, страницы сайта, социальные сети. Убедитесь, что вы не игнорируете кризис. Едва ли каждая страница на сайте и каждое маркетинговое сообщение должны измениться. Но я во многих случаях стоит проанализировать свой контент и переписать его.

# «Уважение — не роскошь, если вы просите людей рисковать собой»

**6 мая 2020**|**Сара КэллокЗейнеп Тон**

Сотрудники продуктовых магазинов, аптек и других незакрывшихся во время эпидемии розничных торговых точек работают сверхурочно и рискуют своим здоровьем, чтобы все мы не остались без еды, лекарств и туалетной бумаги. Компаниям, которым принадлежат эти объекты, необходимо позаботиться о своем персонале, чтобы обеспечить его и нашу безопасность.

Непросто найти компромисс между полными полками с товарами и безопасностью сотрудников и покупателей, и сейчас у нас мало времени на то, чтобы учиться. Вероятно, какие-то ошибки неизбежны, но мы, основываясь на наших исследованиях и профессиональном опыте, предполагаем, что практики и ценности розничных сетей под управлением ответственных работодателей могут послужить примером для остальных. Благодаря таким практикам рядовые сотрудники становятся настолько ценными и результативными, что их вклад в благосостояние компании окупает более высокие зарплаты, расширенный социальный пакет и обучение. Преданность и адаптивность сотрудников — именно то, что нужно всем компаниям, чтобы выстоять во время пандемии COVID-19.

Ниже приведены некоторые из практик ответственных работодателей — например, Costco, Mercadona, H-E-B и Mud Bay, — которые можно внедрить, чтобы прямо сейчас обеспечить безопасность покупателей и сотрудников.

**Сосредоточьтесь на главном и упрощайте процессы, чтобы уменьшить нагрузку на персонал**

Некоторые розничные сети столкнулись с круглосуточной максимальной нагрузкой, из-за которой им трудно соблюдать социальное дистанцирование и находить время на такие санитарные процедуры, как дезинфекция полок. В нормальной ситуации пыльная полка может быть менее важна, чем очередь на кассе из 100 человек. Но сейчас она важнее. Поэтому самое время урезать рабочую нагрузку, оптимизируя ассортимент, ограничивая часы работы торговых залов и четко объясняя причины этих мер и покупателям (чтобы они не придирались к сотрудникам), и сотрудникам (чтобы они могли все объяснить покупателям).

Mercadona, крупнейшая сеть продовольственных магазинов в Испании, поручила своему персоналу призывать покупателей делать покупки быстро, посылать в магазин только одного из членов семьи и не делать запасы. Эти рекомендации публикуются и в социальных сетях компании. Costco закрыла свои фудкорты, отделы оптики и слуховых аппаратов. Компания также отказалась от возврата товаров высокого спроса, таких как туалетная бумага, бумажные полотенца, чистящие средства марки Lysol и рис (чтобы упростить задачу продавцов и предотвратить их массовую скупку этих товаров).

**Внедрите четкие стандарты безопасности**

Так как у COVID-19 высокая вирулентность, а соблюдать меры безопасности и добиваться этого от других сложно, особенно в розничных магазинах, в которые приходят сотни встревоженных покупателей, свести риск распространения инфекции к нулю невозможно. И все же розничным сетям нужно создать и обнародовать ясные стандарты санитарной обработки торговых площадей, сортировочных центров и фур, нормы социального дистанцирования, мытья рук и использования средств личной защиты, наблюдения за сотрудниками с целью выявления зараженных. Также необходимо внедрять новые методы работы, например, целесообразно заменить совещания другими способами коммуникации или организовать малочисленные рабочие группы в сортировочных центрах.

Компаниям с высокой текучестью кадров и маловлиятельными руководителями среднего и низшего звена (это описание справедливо для большинства онлайновых и оффлайновых розничных сетей) будет трудно соблюдать необходимые стандарты безопасности. Но ответственные работодатели уже отлично справляются с созданием и соблюдением жестких стандартов за счет вклада рядовых сотрудников, которые получают все необходимые для этого инструменты и столько времени, сколько им нужно. К примеру, у Costco менеджеры среднего звена наделены широкими полномочиями, а рядовые сотрудники преданы компании и серьезно относятся к высоким стандартам организации. Благодаря этому Costco может обеспечить исполнение новых жестких стандартов, подразумевающих закрытие каждой второй кассы ради социального дистанцирования и ограничение количества присутствующих в магазине людей. Сеть зоомагазинов Mud Bay, работающая на северо-западе США, оборудовала входы в свои торговые точки раковинами. Сотрудники, встречающие покупателей у дверей, просят их вымыть руки, прежде чем войти в магазин, и держаться на расстоянии шести футов друг от друга в торговых залах. Персонал уполномочен просить покупателей, отказывающихся соблюдать социальное дистанцирование, покинуть магазин.

**Предоставляйте полномочия и постоянно совершенствуйте свой бизнес**

COVID-19 потребует ввести в повседневную практику новые процессы, причем делать это нужно срочно, а не тогда, когда нам будет удобно. Культура постоянного совершенствования, которой отличаются ответственные работодатели, позволяет им быстрее и лучше справляться с нововведениями. Costco, Mercadona и H-E-B, например, уже в марте оснастили кассы барьерами из плексигласа, чтобы обеспечить безопасность сотрудников. Costco использовал для этого плексиглас с витрин с морепродуктами. Mud Bay быстро внедрила систему доставки покупок к автомобилям, и ее доля в продажах компании за пять дней выросла с 0 до 5%. Генеральный директор Ларс Вульф сообщил, что его магазины смогли сделать это быстро благодаря стабильному персоналу, у которого уже были полномочия принимать подобные решения. Это критически важно, потому что работа в магазинах организована по-разному, и у покупателей в разных районах могут быть разные потребности.

**Работайте с запасом**

Ответственные работодатели комплектуют свои магазины бóльшим количеством сотрудников, чем нужно для выполнения прогнозируемого объема работ. Это позволяет им реагировать на изменения спроса или предложения. В связи с тем, что покупательский спрос растет, а работники чаще уходят на больничные, сейчас особенно важно работать с запасом. Не только Amazon сейчас массово расширяет штат.

Компаниям также может понадобиться перепрофилировать сотрудников, чтобы расширить их компетенции. Техасская сеть супермаркетов H-E-B назначила дополнительного менеджера, на которого возложила ответственность за соблюдение мер по предотвращению распространения COVID-19. Он следит за тем, чтобы магазины дезинфицировались дважды в день, в очередях у раздаточных прилавков и на кассах соблюдалось социальное дистанцирование, а также обеспечивает регулярную санитарную обработку продуктов питания.

Ответственные работодатели распределяют с запасом и финансы. Это значит, что у них всегда есть свободные деньги, чтобы реагировать на непредвиденные ситуации. В 2008 году, когда мировая экономика рушилась, у Mercadona было достаточно денег, чтобы выплатить сотрудникам премии. Лидеры компании знали, что им придется просить у сотрудников больше работать, когда потребуется снижать цены для нуждающихся покупателей. Сегодня розничные сети просят у своих сотрудников гораздо большего.

**Проявите уважение**

Уважение — не роскошь, если вы просите людей рисковать собой. Всем ритейлерам самое время проявить уважение, поставив на первое место безопасность сотрудников, предложив им достойные зарплаты и социальные пакеты, предоставив им инструменты и ресурсы, необходимые, чтобы хорошо справляться с работой, и поощрять их за такую работу. Ответственные работодатели уже и так делают это, но Mercadona во время пандемии дополнительно увеличила зарплаты на 20%, а Mud Bay, H-E-B и Costco на время текущего кризиса повысили часовую ставку на $2 (при том, что в Costco и до того был один из самых высоких уровней зарплат в рознице). Один из заведующих складом Costco в Массачусетсе, наделенный дополнительными полномочиями, обеспечивает свою команду питанием. Генеральный директор QuikTrip посещает свои магазины, чтобы проявить солидарность, поощрять хорошую работу и заверять сотрудников, что они работают в безопасных условиях. При этом он соблюдает рекомендованные меры социального дистанцирования и практики санитарной обработки. Руководители торговой сети Sam’s Club, перешедшие на удаленку, по очереди отрабатывают смены в магазинах, чтобы поддерживать своих коллег. Это также помогает им понимать, какие трудности возникают в текущей обстановке и разрабатывать более надежные стандарты работы, позволяющие двигаться вперед.

**Покупатели и сотрудники важнее акционеров**

Все эти меры, необходимые для обеспечения безопасности покупателей и сотрудников, в краткосрочной перспективе требуют дополнительных расходов. Mercadona выдает покупателям перчатки и нанимает частных охранников, чтобы те помогали контролировать поток покупателей, снимая тем самым часть нагрузки с менеджеров магазинов. Ответственные работодатели могут быстрее внедрять эти нововведения, потому что у них уже есть культура справедливых поступков, подразумевающая приоритет персонала перед акционерами.

Сотрудник Costco сказал нам: «Преданность и энергичность, которая есть у сотрудников Costco, отличает нас ото всех остальных. Сейчас мы показываем себя с лучшей стороны». Эти преданность и энергичность не просто возникли из ниоткуда в результате тяжелых обстоятельств. Они — тщательно взращенные плоды конкретного набора практик. Если пандемия COVID-19 привлечет внимание к практикам ответственных работодателей, у нее будет хотя бы одно положительное последствие.

**Об авторах**

**Сара Кэлллок (Sarah Kalloch)** — исполнительный директор Good Jobs Institute, некоммерческой организации, миссия которой — помогать компаниям процветать за счет предоставления достойных условий труда.

**Зейнеп Тон (Zeynep Ton)** — профессор в Школе менеджмента Слоана Массачусетского технологического института. Автор книги «The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits».

# Стабильность как предвестник катастроф

**6 мая 2020**|**Александр Чулок**

В классическом форсайте (методе предвидения будущего) один из обязательных этапов — проверка полученных результатов на «джокеры», то есть события, вероятность которых невелика, но эффекты которых могут быть масштабны не только в рамках отдельной компании или страны, но и всей планеты. В начале 2020 года «точка отсчета», по крайней мере на ближайшие десять лет, практически не вызывала сомнений у большинства экспертов: тотальная цифровизация и роботизация, сокращение доли ручного труда, распространение новых бизнес-моделей на базе шеринг-экономики, рост креативных индустрий, развитие альтернативной энергетики, активные биотехнологические эксперименты, рост средней продолжительности жизни, «серебряная экономика» пожилых, повышение мобильности и глобализация. Спустя всего несколько месяцев эти очевидные тренды уже не кажутся столь незыблемыми, а выводы даже самых консервативных прогнозов стали похожи на футурологические сценарии.

Неужели эти джокеры никто не предсказывал? Если мы обратимся к ведущим мировым прогнозам, разработанным по методологии классического форсайта, например Прогнозу научно-технологического развития России на период до 2030 года (входит в топ-5 мировых прогнозов, по версии ОЭСР, 2018), то увидим, что еще в 2014 году, когда он был опубликован, в нем отмечалась возможность стремительного распространения заболеваний (причем не только людей, но и животных, растений) и резкого падения цен на традиционные источники энергии. Вопрос в том, насколько серь­езно лица, принимающие решения в бизнесе, науке, политике, отнеслись к указанным джокерам.

Начиная с середины прошлого века, страны соревновались в темпах экономического роста — у кого ВВП на душу населения будет больше. В результате этих гонок мировая экономика приобрела две интересные характеристики: во-первых, она стала глобальной и гиперсвязанной, во-вторых, эффективной — с невысокой маржинальностью каждого сегмента цепочки создания добавленной стоимости. Это и сыграло злую шутку при наступлении джокеров, став катализаторами эффекта домино. Отказ от натуральной экономики («все, что надо, произвожу сам») в пользу специализации («концентрируюсь только на том, что лучше всего получается, остальное покупаю») привел к угрозе национальной безопасности развитых стран, которую Россия в свое время ощутила в полной мере во время санкций. Например, закрытие границ в Великобритании, по экспертным оценкам (The Guardian), может привести к продовольственному коллапсу уже в ближайшие месяцы, так как страна обеспечивает себя питанием только на 53%.

В свою очередь постоянное совершенствование производственных и логистических цепочек привело к минимизации резервов, доминированию бизнес-моделей, играющих в «одно касание». Например, в системе менеджмента just-in-time, которая в середине прошлого века стала одним из драйверов ­экономического роста Японии, текущие запасы должны стремиться к нулю. В дальнейшем эту концепцию активно использовали для экспоненциального роста такие мировые лидеры, как Amazon или Alibaba. Однако в такой системе, как в кровеносной, есть серьезная уязвимость: все ее элементы не могут жить без постоянной связи друг с другом. Пережми на минуту один даже небольшой канал — и «пациент мертв». Именно в такой ситуации оказалась мировая экономика в начале 2020 года.

**Новые точки отсчета**

Экономика совместного потребления, объемы которой оценивались в $335 млрд к 2025 году, казалось, должна была пострадать больше всех: ее ключевые стейкхолдеры — такие, как BlaBlaCar и Airbnb, уже заявляют если не о сворачивании, то об остановке деятельности на время пандемии. Понятие «совместное», видимо, еще долго будет в прямом смысле слова токсичным. Однако компании, сделавшие ставку на цифровые бизнес-модели, будут лучше других готовы к новой реальности: они быстро адаптируются к внешним вызовам, умеют выстраивать цифровые экосистемы, объединяющие производителей и потребителей, и персонифицированно работать со спросом. Какой продукт они будут продавать — образовательные услуги, доставку еды или виртуальный туризм, — покажет время.

Тема больших данных как источника информации для создания индивидуального ценностного предложения, набиравшая обороты последние пять лет, получит существенное ускорение. Цифровизация, обрубив человечеству офлайн, позволит понять о каждом из нас практически все: от ­последовательности фитнес-упражнений до распорядка рабочего дня сотрудника на «удаленке» (и даже получить доступ к рабочему столу его компьютера). Кто будет держателем этой ценнейшей информации? Банки? Страховые компании? Ритейл? Этих игроков уже теснят сервисы видеосвязи. Кто внимательно читал их «Пользовательское соглашение», прежде чем нажать «согласен»? Когда буквально все данные (включая номера кредитных карт, счетов, записи разговоров и проч.) будут собраны в одной-двух компаниях, мы неминуемо столкнемся с лавино­образным ростом киберпреступлений. Хорошо, если они ограничатся только финансами, а не удаленным управлением нефтеперерабатывающими заводами или атомными реакторами.

Подобные риски были и раньше — они связаны с новой технологической революцией, переходом к безлюдным заводам и «умным» фермам (такие уже есть в рамках инициативы Индустрия 4.0), однако правительства надеялись успеть подготовить экономику и общество к грядущим трансформациям. Сейчас счет буквально идет на дни. Те компании, которые почти завершили переход к новому укладу, скорее всего, закончат его уже в ближайшее время. Ключевой во­­п­рос, который их останавливал, — что делать с сотрудниками. По различным оценкам, к началу 2020 года в мире уже могли быть уволены от четверти до половины работающих людей. Социальные обязательства в виде безусловного базового дохода, которые ряд стран начал вводить несколько лет назад, скорее всего, распространятся в ближайшее время на мировую экономику. Однако ­фундаментальная­ трансформация рынка труда от резкого увеличения числа ­безработных (в США по состоянию на апрель 2020 года количество заявок на поиск работы превысило 22 млн — самый высокий показатель за всю историю наблюдений, включая Великую депрессию начала прошлого века) до скоропостижного ухода ряда профессий, непосредственно связанных с человеческим общением (фитнес-тренеры, секретари) приведет к запуску печатного станка. Как это повлияет на мировую экономику в текущих реалиях, только предстоит понять.

Передовая триада современной экономики — наука, инновации, образование — рискует замедлить свой стремительный рост, по крайней мере, в ближайшие пару лет. Не все процессы можно перенести в онлайн, хотя для дистанционных форм исследований и обучения, безусловно, настал золотой век. Захотят ли участники этой экосистемы возвращаться обратно — большой вопрос.

Туристическая отрасль — одна из пострадавших в наибольшей степени — долго будет приходить в себя из-за страха людей перед путешествиями, зато виртуальные форматы изучения достопримечательностей могут вырасти экспоненциально. Что делать туристическим фирмам, чтобы не обанкротиться? Вспомнить, что только они (все еще) знают все о пристрастиях своих клиентов в изучении новых уголков земного шара. И пока мир на карантине, технологии дополненной и виртуальной реальности помогут вернуться в любимый бар в Сан-Себастьяне или получше разглядеть потолки Сикстинской капеллы — так сказать, без спешки.

Индустрия киберразвлечений — от спорта до взрослых игр — может быстро вытеснить традиционные формы досуга. Кино, театр, выставки, скорее всего, перейдут в виртуальную реальность, оставив узкий нишевый сегмент для «лакшери-офлайна». Зато творческий потенциал человека может получить новое дыхание — без границ и физических ограничений, сдерживающих ранее полет фантазии.

Цифровые технологии и интернет вещей как их проводник могут дать второе дыхание и отрасли недвижимости, которая, очевидно, столкнется с сильной деформацией: уже сейчас спрос на загородные дома вырос вдвое, чего не скажешь об офисах и торговых центрах. Научившись работать и покупать удаленно, люди вряд ли вернутся к старому формату.

Цифровая экосистема начнет поглощать ключевые человеческие активности и, очевидно, получит самое главное — право на контроль над человеком, которое тот даст почти добровольно. Удаленные способы работы, обучения и спорта, отсутствие дома внешнего «надзирателя» и большое количество отвлекающих факторов на первых порах могут резко снизить производительность труда. Однако жесткие KPI, выставляемые работодателями, а также тот факт, что предложение труда значительно превышает спрос, приведут к появлению новых систем контроля времени: контролировать будет сначала человек «на том конце провода», а затем программа. Социально осознанное поведение и следование этическим принципам (вспомните хотя бы хэш­тег #stayhome) будут только способствовать этому тренду.

**Новые джокеры**

Перечисленные тренды с высокой долей вероятности будут разворачиваться следующие десять лет. В это же время можно ожидать и появления ­новых джокеров. Наиболее яркие и позитивные — научные прорывы в области медицины. Среди них, например, распространение технологий нейроинтерфейсов, позволяющих связывать мозг человека и компьютер. Это даст возможность объединять людей в «матрицу» и создавать коллективный разум, а общество может перейти в виртуальное пространство и получить цифровое бессмертие. Другой вероятный прорыв — увеличение средней продолжительности жизни до 120 лет благодаря клеточным и биотехнологиям, генетическому редактированию, предиктивной медицине, реабилитационной индустрии, и далее — физическое бессмертие и победа над старением как болезнью. Также возможно падение спроса на традиционные продукты и переход к концепции «еда как топливо».

Среди негативных джокеров — ­общественные и политические. Это резкое расслоение общества (не только по уровню дохода), утроение безработицы и риск новой социальной революции внутри стран; изоляция государств и военные конфликты на фоне обрушения экономических взаимоотношений при сохранении низкого уровня доверия и осознанности в мире, а также миграция наиболее ценных для новой экономики слоев населения в страны с максимально комфортными условиями жизни и работы.

В современных высокотурбулентных условиях стратегия, построенная на базе джокеров, может оказаться самой реалистичной и эффективной.

**Об авторе**

**Александр Чулок** — кандидат экономических наук, директор Центра научно-технологического прогнозирования Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

# Маленькие гиганты большой благотворительности

**8 мая 2020**|**Елизавета Биргер**

*Рецензия на книгу Лесли Р. Кратчфилд и Хедер Маклауд Грант «Силы добра» (русский перевод вышел в издательстве фонда «Нужна помощь», 2020)*

В конце 80-х годов главным обитателем Нью-Йорка был мусор. Волны выносили плас­тиковую упаковку на городские пляжи, по Гудзону торжественно проплывали мусорные баржи, и город стремительно превращался в декорацию к фантастическому мультфильму «ВАЛЛ-И», в котором отходы окончательно изгнали с Земли людей. В один из предапокалиптических дней Фред Крупп, директор Фонда защиты окружающей среды (Environmental Defense Fund), отправился с тремя детьми в McDonald’s и ужаснулся количеству упаковки, которая осталась на столе после еды. У фонда, которым он руководил, разговор с подобными безответственными бизнесами был короткий — судебный иск. В обвинительные речи вкладывался весь пропагандистский пафос: хорошие экологи против плохих корпораций. Но глядя на горы полистирольной посуды, Крупп впервые задумался: а что, если компании просто не знают, как правильно? Что, если их можно научить?

Тем же вечером Крупп с сыном написали письмо в McDonald’s: давайте мы на­учим вас, как сократить отходы. Им ответили, и всего полгода спустя McDonald’s перешла на бумажные пакеты, коробки и салфетки из переработанного волокна. Одно это позволило снизить объем упаковочного мусора на 150 тыс. тонн в год. Еще больше — когда примеру McDonald’s последовали другие компании фастфуда. А Фонд защиты окружающей среды переключился на почтовые службы доставки: научил FedEx экологичной упаковке и пересадил их доставку на грузовики с гибридным двигателем.

История перевоспитания McDonald’s — не просто частный случай успешного сотрудничества НКО и бизнеса. Для гарвардских социологов Лесли Кратчфилд и Хедер Маклауд Грант эта история стала одним из примеров нового подхода к управлению некоммерческими организациями. Начиная с конца 80-х годов (когда еще в Гарварде они издавали журнал для социальных предпринимателей Who Cares), Кратчфилд и Грант последовательно изучили 12 самых успешных НКО в Америке, стремясь понять, что объединяет организации, занимающиеся строительством социального жилья и, скажем, сеть научных музеев для детей. Оказалось, что у них целых шесть общих принципов управления. И что самое главное: в отличие от успешного бизнеса, НКО достигает своих целей лишь в том случае, если не зацикливается на собственной операционной деятельности, не воспринимает себя как отдельного и самостоятельного агента, а пытается изменить среду.

После кризиса 2008 года исследовательницы потратили еще несколько лет, чтобы убедиться: в тяжелые времена те же правила работают еще четче. Это очень удобная книга, прежде всего потому, что шесть основных правил здесь разъяснены и разложены по полочкам.

Первое — работать с администрациями. Например, организация Self-Help из Северной Каролины хотела помочь должникам, у которых недобросовестные кредиторы отбирали дома, но сумела этого добиться только после того, как протолкнула на уровне штата закон против хищнического кредитования. Сейчас этот закон принят в 22 штатах, и еще один — на федеральном уровне.

Второе — работать с бизнесом, в том числе использовать рыночные инструменты. Та же Self-Help не просто нашла банки, которые согласились бы выдавать займы малоимущим людям, но и сама, разумно используя финансовые инструменты, превратилась со временем в кредитора. Маленький музей Exploratorium был создан, чтобы обучать детей наукам, но сумел выйти на самоокупаемость, устраивая мероприятия и сдавая экспонаты в аренду другим музеям.

Третье — уметь убеждать сторонников и превращать их в евангелистов. Так, маленькая организация Teach for America, проект старшекурсницы из Принстона, была создана, чтобы призвать выпускников университетов Лиги плюща первые несколько лет после диплома поработать в школах, расположенных в бедных районах США. Сейчас в движение каждый год вливается несколько тысяч новых участников только в США. Оно распространилось по миру, достигло России и под патронатом Сбербанка рекрутирует сотни выпускников лучших университетов, распределяя их по школам небольших далеких от столиц городов.

Четвертый принцип — дружить, то есть стараться во всем кооперироваться с другими НКО.

Пятый — делегировать на места как можно больше.

И шестой, наконец — адаптироваться к меняющейся среде.

«Мы маленькие, ловкие и оборотистые», — гордится руководитель Self-Help Мартин Икс. В отличие от крупных компаний, НКО могут принимать быстрые решения. Без умения переобуваться в воздухе директору НКО никак.

«Силы добра» рассказывает 12 историй успеха, которые иногда кажутся сказками со счастливым концом. Голодных не просто накормили, а заставили в этом участвовать крупных производителей продовольствия. Бездомным не просто дали жилье — а еще и заработали при этом. Конечно, проблемы далеко не решены, но всевозрастающая роль НКО в современном обществе как раз демонстрирует, что в будущем мы все больше будем на них полагаться. И похоже, ситуации « у них» и «у нас» становятся более похожими: НКО существуют на частные небольшие пожертвования, и чем дальше государство уходит от проблем, тем выше общественный запрос на перемены и тем активнее жертвователи готовы в них участвовать.

Рецепты авторов книги достаточно универсальны. Как воздействовать на власти, добиваясь нужным людям законов? Как сотрудничать с бизнесом, придумывая совместные проекты, если бизнесу до тебя нет дела, и сам факт твоего сотрудничества с «акулами-­капиталистами» порочит тебя в глазах «прогрессивной общественности»? Для того чтобы быть успешным в некоммерческой деятельности, на разные лады повторяют Кратчфилд и Грант, надо все время делать немного больше. Пусть каждый политик станет твоим другом, каждый бизнесмен — твоим партнером, каждая благотворительная организация — твоим соратником, каждый сотрудник — твоим апостолом.

Добиться этого могут не только огромные амбициозные НКО, действующие глобально, но и мелкие независимые организации культуры, действующие внутри своих сообществ. В городке Салливан штата Иллинойс с населением 4,5 тыс. человек при полном отсутствии финансирования со стороны местной администрации уже много лет существует свой маленький театр. Его директор Джон Стивенс договорился с городом о том, что налог с продаж билетов в этот театр будет делиться между городом и театром, устроил при театре галерею современного искусства и школу театрального мастерства для детей, придумал программу для спонсоров с памятными подарками — например, попасть на закулисье любимого мюзикла в Нью-Йорке — и в итоге поднял театральный бюджет с нуля до $1,5 млн в год.

Авторы изучают еще десять подобных организаций: с маленьким бюджетом и большим влиянием. Все они придерживаются шести перечисленных выше принципов, призывают евангелистов и не стесняются активной пропаганды, благодаря чему достигают результатов даже с небольшими инвестициями. Кажется, что именно это и есть формула будущих НКО. И что самое главное, ничто не мешает использовать ее повсеместно.

# Три метода, которые помогут преодолеть кризис

**8 мая 2020**

**От редакции.** *Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, пожалуйста, поддержите HBR Россия, оформив*[***подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

В марте 2020 года для медицинского центра Swedish Health Services, крупнейшего поставщика медицинских услуг в агломерации Сиэтла, где двое из авторов этой статьи работают на руководящих должностях, невероятное стало реальностью. Все больше пациентов в тяжелом состоянии с диагнозом Covid-19 начало поступать в наши больницы. Мы отслеживали ситуацию еще до того, как 30 января первый в США пациент с Covid-19 поступил в одну из клиник примерно в 50 км к северу от нашей штаб-квартиры, и знали, насколько это серьезно. Прогностические модели показывали, что система здравоохранения региона может оказаться перегруженной в ближайшее время.

Как и весь медицинский мир, мы столкнулись со множеством неизвестных, пытаясь справиться с ожидаемым наплывом пациентов. Но наша подготовка оказалась лучше, благодаря опыту, не имеющему отношения к пандемии. В январе 2020 года, всего за несколько недель до начала эпидемии коронавируса в США, почти 75% среднего медперсонала Swedish Health Services (около 7,8 тыс. человек) устроили трехдневную забастовку.

В комплекс Swedish Health Services входит пять больниц скорой помощи, два центра амбулаторной помощи и сотни клиник. Мы не могли закрыть все медицинские учреждения комплекса на время забастовки. Поэтому, пока администрация вела переговоры с забастовщиками, параллельно внедрялись методики для бесперебойного обслуживания пациентов.

С началом забастовки мы активировали Систему управления в чрезвычайных ситуациях (HICS) — программу антикризисных мер, связывающую наши пять филиалов в единый комплекс. В сложное время тысячи медицинских работников, продолжавших работу, демонстрировали надежную модель поведения, минимизирующую риск ущерба для пациентов. За время трехдневной забастовки было выявлено всего два случая низкого уровня безопасности — ничтожный процент для такого большого комплекса.

После забастовки мы составили отчет о результатах работы, в котором проанализировали и зафиксировали полученные уроки. Этот инцидент подтолкнул нас к разработке мер по улучшению повседневной работы. Ключевыми стали две практики: четкие коммуникации и делегирование полномочий. В конце февраля мы представили отчет высшему руководству компании и на этом собирались остановиться. И тут началась эпидемия Covid-19.

Забастовка оказалась спасительной разминкой. По мере распространения Covid-19 мы снова активировали программу кризисного реагирования, положив в ее основу две основных практики. Продолжив работу, мы получили третью составляющую: внимание к людям и поддержание устойчивости. Мы уверены, что эти уроки помогут лидерам любых организаций в эффективном управлении в условиях кризиса.

**Четкие коммуникации**

Во времена неопределенности тревожность и слухи бесконтрольно распространяются, отвлекая и утомляя медперсонал. Признав эту проблему, мы создали источник информации: страницу в интранете, доступную для всего медперсонала и содержащую, например, новейшее руководство по индивидуальным средствам защиты и обновляемые протоколы лечения. Поскольку руководители высшего звена прикладывают значительные усилия для обновления страницы, она помогает признать проблемы и развеять опасения. Также мы направляем поток коммуникаций через электронную почту и руководителей отделений и подразделений.

Это может показаться чрезмерным, но в условиях кризиса важно повторять главные мысли. Мы стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник услышал важные мысли семь раз семью разными способами. Нам не всегда удается это, но чем больше поток информации, тем выше вероятность донести ее до каждого.

И наконец мы поощряем диалог. Для этого ведутся дискуссии на специальных форумах, в них принимают активное участие и руководители компании. Мы часто проводим виртуальные собрания, на которых персонал среднего звена может присутствовать, задавать вопросы в режиме реального времени, принимать участие в голосованиях. Когда на первый план выходит какая-либо важная тема (например, путаница в вопросах использования средств индивидуальной защиты), мы получаем ценную обратную связь и понимаем, что нам нужно изменить.

Коммуникации требуют усилий, но мы рассматриваем эти затраты как инвестиции. Целенаправленные действия помогли медперсоналу всей организации лучше координировать работу и направлять усилия. Коммуникации — и реагирование на проблемы людей, работающих с пациентами, — стали основным элементом работы руководства.

**Делегирование полномочий**

Наша организация, как и многие, имеет сложную матричную структуру. У каждого крупного учреждения, направления и системы в целом есть свои лидеры. Организационная и операционная сложность исторически замедляет нашу способность принимать и реализовывать решения.

Но во время забастовки мы не могли позволить себе отсутствие гибкости, как не можем его позволить и сейчас. Наши CEO, управляющий директор, главврач и главная медсестра играют важные роли в работе всей организации, однако как можно чаще право принимать решения передается тем, кто находится ближе всего к операционным проблемам.

Мы пользуемся матрицей RACI, с помощью которой можно ясно понять, как распределены ответственность, подотчетность, консультирование и информирование при принятии решений. Она сглаживает иерархию и дает возможность командам медперсонала среднего звена творчески реагировать на уникальные задачи, которые ставит перед нами Covid-19.

В качестве примера рассмотрим инфузионные насосы — медицинское оборудование, предназначенное для введения растворов и лекарственных препаратов пациентам. Применение насосов требует контроля и частой корректировки. В нормальных условиях это не проблема: медсестра заходит в палату, моет руки и корректирует работу насоса. Но поскольку пациенты с Covid-19 находятся в изоляции, ей теперь нужно также надевать и снимать средства защиты, что отнимает время и связано с риском.

Группа медсестер сообразила, что инфузионные насосы могут стоять в коридоре, а не в палате, что является совершенно нестандартной практикой, но позволяет корректировать работу оборудования, не надевая средства защиты.

Матрица RACI создает естественные потоки информации, поэтому мы можем выявлять и распространять инновационные методы. Сейчас мы разрабатываем стандартный подход к безопасному перемещению насосов и другого оборудования за пределами зон изоляции. Подобная практика позволяет нам ускорять обучение и реагирование.

**Необходимость сосредоточиться на людях и поддержании устойчивости**

Мы учимся с тех пор, как начали реагировать на ситуацию вокруг Covid-19, и создаем устойчивые методы работы на основе полученных знаний. В отличие от реакции на землетрясение или крушение самолета нам потребуется применять меры реагирования в течение нескольких месяцев. Наш подход включает три этапа.

**Радость упущенной выгоды.** Несколько лет назад наша организация познакомилась с понятием СУВ, или синдромом упущенной выгоды (по англ. FOMO — прим. ред.). Люди боятся пропустить важные собрания или разговоры, что мешает им по-настоящему отдыхать и восстанавливаться в свободное время. Во время пандемии Covid-19 мы ввели новое понятие: РУВ, или радость упущенной выгоды (по англ. JOMO — прим. ред.). С этой целью мы призываем лидеров подавать пример поведения, повышающего устойчивость организации в долгосрочном плане. Посреди хаоса нам всем нужно время на отдых, чтобы сохранять эффективность.

**Выражение благодарности.** Нужно отметить важность не только полноценного отдыха, но и больших и малых дел, которые создают культуру возможностей и взаимной поддержки. Например, мы создаем резервные программы по присмотру за детьми на период закрытия школ. Также мы уделяем внимание развитию чувства благодарности. Записки со словами благодарности, публичное признание и вечеринки с пиццей играют в этом важную роль. Одним из наших любимых форумов стал виртуальный «Сад благодарности» — интранет-сайт, на котором медперсонал делится публикациями о людях и вещах, по отношению к которым они испытывают благодарность. Эти символические жесты демонстрируют нашим сотрудникам, что мы ценим их вклад и жертвы.

**Контур обратной связи.** Чем меньше дистанция между потребностями персонала, работающего с пациентами, и действиями организации, тем более эффективно она может развиваться и более показательно будут применяться идеи работников для общего прогресса. Помимо обсуждений, форумов и матрицы RACI мы начали проводить встречи на тему безопасности в связи с приостановкой выборных процедур в организации. На этих встречах активно выявляются проблемы с целью их решения, что расширяет возможности нашего среднего медперсонала.

Мы не знаем, как будет развиваться эпидемия Covid-19 дальше, и у нас нет идеального руководства для достижения успеха. Но применяемые нами методы можно использовать в любых организациях для создания устойчивости, необходимой во время кризиса.

Во время бедствий люди чаще всего сосредотачиваются на конкретных вещах, например, количестве защитных масок и оптимизации работы персонала. Все это важно, но, как показывает наш опыт, не менее важно сосредоточиться на человеческом факторе. Взяв на себя обязательства обеспечить четкие коммуникации, делегирование полномочий и устойчивость, вы сможете расширить возможности своей организации служить своим клиентам и сотрудникам во времена крайней неопределенности.

**Об авторах**

**Кристофер Р. Дейл (Christopher R. Dale)** — директор по качеству Swedish Health Services.

**Линн Уэллинг (Lynn Welling)** — главный врач Swedish Health Services.

**Крис Клирфилд (Chris Clearfield)** — CEO компании System Logic, занимающейся антикризисным менеджментом.

# Время падать, время подниматься

**30 апреля 2020**|**Леонид Григорьев**

Человечество сталкивается с финансовыми потрясениями много веков. Некоторые из вопросов, которые мы обсуждаем сейчас, задавал еще философ-схоласт XIII века Фома Аквинский. Кризисы в экономике и финансах меняли ход истории человечества. Примерно с середины XIX века ведущие европейские державы и США испытывали повторяющиеся кризисы, и современники Карла Маркса замечали колоссальное падение спроса, снижение производства и громадную безработицу, которая была мощным фактором появления в Европе левых организаций и миграции трудоспособного населения в Соединенные Штаты.

Великая депрессия — грандиозный кризис, охвативший США в начале 1930-х, — выразилась в падении ВВП на 40%. Тот кризис вызвал ­множество изменений — в финансах, законах и вообще в устройстве мира. Германию он подтолкнул к фашизму, а в Соединенных Штатах заставил большое количество специалистов отправиться работать в Советский Союз. Без этого, возможно, наших великих индустриальных проектов не было бы вовсе.

Исторически большие кризисы происходят с периодом примерно 7—11 лет. И, если в 2020 году будет зафиксирована всемирная рецессия (а это явно случится), то она как будто бы логично ляжет в цепочку XXI века после кризиса 2001 года в Европе и США и мировой рецессии 2008—2009 годов. Однако далее я попытаюсь объяснить, что разворачивающаяся в эти дни мировая рецессия не была обязательной. Ее могло не быть в 2020 году, и уж никак она не должна была охватить мир в нынешних пропорциях и размерах. По консервативным оценкам, в 2020 году падение мирового ВВП составит 3%, а Всемирная торговая организация предсказывает снижение мировой торговли на 13 или более процентов.

В этой статье мы расскажем о том, что подразумевают под экономическими циклами и кризисами экономисты и что эти экономические колебания означают для компаний. Мы опишем, как развивалась мировая экономика, начиная с рецессии 2008—2009 годов, и с чем страны подошли к 2020-му, затем обсудим, как падение цен на нефть и развитие пандемии COVID-19 повлияют на уровень ВВП разных стран, а в конце попытаемся представить себе, как изменится мировая экономика, когда нынешний кризис завершится.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**История**С шоками и кризисами различной степени тяжести мировая экономика сталкивалась не раз. В циклах роста и падения экономисты отмечают закономерности.  
**Трансформация**Обычно кризис — своего рода «санитар леса». Он очищает экономику от объективно слабых предприятий и отраслей.  
**Вывод**При неизбежности общего спада надо особенно внимательно следить за экономическими и отраслевыми трендами.

**ЦИКЛЫ И ОТРАСЛИ**

В 1860-е годы Карл Маркс, а также французский экономист Клеман Жюгляр впервые проанализировали экономические циклы и кризисы как ученые. В этом вопросе Маркс был относительно свободен от пролетарской идеологии, хотя и пытался не просто описать наблюдаемые колебания, но и включить их в более широкую теорию капитализма. Нельзя сказать, что его хитрые построения актуальны по сей день, и тем не менее, постулированные в них циклы с периодом 10—11 лет вошли в историю как циклы Маркса-Жюгляра. С тех пор экономисты, в числе которых было несколько нобелевских лауреатов, открыли свои циклы: короткие циклы Китчина, циклы Саймона Кузнеца с периодом 20—24 года (практически сейчас не наблюдаемые), знаменитые технологические циклы Николая Кондратьева с периодом в 48—55 лет.

Теория Кондратьева (нашего сооте­чественника, погибшего в середине 1930-х) основана на анализе, охватывающем несколько сотен лет европейской истории. Для управленцев она вряд ли имеет практическое значение: бизнес не в состоянии уловить связь между изменениями научно-технической базы своего производства и каким-то длинным циклом. Напротив, колебания с периодом около 10 лет весьма чувствительны: если человек управляет бизнесом всю жизнь, он непременно столкнется с 3—4 кризисами; причем не только в России, но и в любой другой стране. Возьмем американца 1947 рождения (моего одногодка) и посмотрим, что происходило с экономикой в его стране после Второй мировой войны. Кризисы 1948—1949 гг., 1953—1954 гг., 1957—1958 гг., 1961 года (небольшой интенсивности), 1967 года (тоже небольшой), 1970—1971 гг., 1973—1975 гг., 1980—1982 гг. (размазанный по времени), 1987 года, 1990—1991 гг., 2000—2001 гг. (доткомовский кризис, когда впервые упали новые ИТ-компании). Наконец, его поколению досталась грандиозная рецессия 2008—2009 гг., и нынешний кризис, очертания которого еще не до конца понятны, поскольку они зависят от длительности пандемии. Исходя из этой статистики, никто не должен предполагать, что, если он во время подъема выходит на рынок с новым продуктом или строит новый завод, спрос будет длиться вечно. Надо закладываться на то, что бизнес точно тряхнет раз десять за сто лет.

Кризисы различаются по глубине, и величина падения зависит от разных факторов, в том числе от того, какая сфера находится на подъеме. Теоретики менеджмента и экономисты знают, что новая отрасль сначала очень быстро развивается (как сейчас ИТ-гаджеты), потом увеличивается доходность, а затем рост постепенно замедляется и доходность выходит на некое плато. В зависимости от долгосрочного отраслевого тренда, который для бизнеса может служить надежным прогнозом, кризис всегда в разной степени затрагивает разные сферы экономики. Одни отрасли он абсолютно придавливает, а в более устойчивых выбраковывает длинный хвост из слабых или подсевших не вовремя на кредиты фирм. После кризиса начинает быстро расти какая-­нибудь отрасль, которая до того была не слишком сильной. Так когда-то автомобили уступили место самолетам, потом усилилась нефтяная отрасль, а в последние годы самый крупный рост был у ИТ-компаний. Сейчас они подходят к своему пределу, и похоже, что пандемия выведет на первое место бизнесы в сфере охраны здоровья, фармацевтики и медицины.

Итак, на протяжении одного цикла управленец наблюдает: (а) неравномерность роста отраслей и спроса на их продукцию во времена подъема и (б) неравномерность падения отраслей во время общего спада. Можно сказать, что кризис — это «санитар леса», который показывает, какая продукция будет менее востребована. Если что-то упало очень сильно по сравнению с прочими, а затем слишком медленно выползает из ямы, то, скорее всего, не нужно инвестировать в эту область и расширять в ней производство. Поэтому в кризис надо постоянно выяснять, какие перемены происходят на рынке и куда вы должны перекладывать капиталовложения.

Связь отраслевой структуры экономики с ростом и кризисами очень сложна, но вкратце можно сказать, что есть три способа ее «перекроить», то есть переориентировать на новые сектора.

**Первый сценарий таков:** предприятия, которые захватили рынок отрасли и имеют высокую акционерную стоимость, получая большие доходы, перестают инвестировать в себя. Полученная ими прибыль оседает в банках, фондах и т. д., а владельцы бизнеса получают доход от того, что их средства переложены в новые многообещающие отрасли. Финансовый сектор в развитых странах, прежде всего в англосаксонских, традиционно занимается этим перераспределением, принимая риски и нередко неся потери. Сейчас, например, целый ряд банков заявляют, что не станут финансировать угольную экономику, а будут вкладываться в новую чистую энергию.

**Второй вариант** — его, кстати, пытаются реализовать некоторые российские компании, которым жалко расставаться со своими деньгами, — стараться самим инвестировать в новые бизнесы. Исторически это получалось у них редко, потому что у крупной компании, скажем машиностроительной отрасли, менталитет и компетенции менеджмента иные, нежели, например, у ИТ-компаний. Я не очень верю, что наши нефтяники реально создадут новую эффективную и дешевую возобновляемую энергетику — не потому, что они не хотят, а потому, что иначе устроены. Но в ряде стран этот способ применяли с успехом: один из самых знаменитых кейсов — это послевоенная Япония, где на авиационных заводах начали производить автомобили.

**И наконец, перестроить экономику может государство,** проводя собственные проекты. Строительство дорог, обустройство портов с римских времен было делом государственным. Железные дороги во всем мире, кроме США, были построены государством. Самый грандиозный проект этой отрасли — наша Транссибирская магистраль, построенная за счет российской казны в конце XIX — начале XX века. И если в частном бизнесе изменение структуры экономики толкают кризисы, то технический прогресс, который двигает государство, в значительной мере связан с военными приготовлениями и войной. Технические достижения, придуманные на рубеже XIX и XX веков — авиация, радио и проч., шли бы несравненно медленнее, если бы Первая мировая война их не мобилизовала и не востребовала к применению.

И общий рост, и изменения структуры экономики происходят не на гладком плоском и не на сплошном повышающем тренде, а при том, что экономику трясет каким-то кризисом минимум раз в декаду. Кто-то банкротится, кто-то богатеет. Кроме того, между большими кризисами всегда случаются кризисы помельче.

В вышедшей в русском переводе в 2003 году книге Чарльза Киндлбергера «Мировые финансовые кризисы. Мании, паники и крахи» и позднее в статье Кеннета Рогоффа проанализированы все известные кризисы, и, как оказалось, финансовых шоков случалось почти ровно вдвое больше, чем кризисов экономических. И в XXI веке далеко не каждое потрясение финансовых систем приводит к рецессии и длительному экономическому кризису.

**ФАЗЫ ЦИКЛОВ**

Экономисты, считая среднегодовые темпы роста ВВП, всегда берут период между двумя соседними максимумами. Годовые данные роста — важная обобщающая цифра для решений о капиталовложениях, потому что менеджер-стратег мыслит годичными периодами или фактическими инвестиционными циклами: задумал проект, вложил, дождался выхода на окупаемость. Что же касается показателей торговли, финансов, промышленного производства, выпуска товаров, продаж, безработицы — их надо отслеживать по более мелкой статистике: месячной или квартальной, так как процентные ставки и цены скачут постоянно. В США, кстати, сложилась традиция контролировать действия управленцев ежеквартально, поэтому в целом в американских деловых кругах более нервная обстановка, нежели в Европе.

Давайте посмотрим на то, как подъемы, пики и падения экономики ощущаются бизнесом.

**Подъем.** С точки зрения экономической статистики, подъем — это экономический рост выше уровня докризисного максимума предыдущего цикла. Однако руководитель компании всегда должен помнить, что даже когда наблюдаемые кривые производства, занятости, доходов, капиталовложений идут вверх и все указывает на подъем, обвал может произойти достаточно быстро и предыдущий максимум не будет достигнут. Все помнят, как 9 марта в OPEC+ не сумели договориться об объемах добычи, и уже на другой день российский рынок акций упал.

Как правило, подъем начинается при высоком показателе безработицы и низкой инфляции, а затем по мере экономического роста безработица снижается, но при этом заработная плата до поры до времени остается не слишком высокой (рынок труда еще не успел взять работодателя за горло). В начале подъема, когда процентные ставки и цены на сырье вполне приемлемы, для инвестора и для управленца главное — не прозевать момент и угадать, в какие области и предприятия вкладывать. А директор, управляющий производством с большой занятостью, должен сообразить, какая модель конкуренции сложится и сможет ли он в ней окупить капиталовложения. В этот момент принимается два типа рациональных инвестиционных решений: (а) вложиться в проект, который окупится не более чем за пять лет и впоследствии, пока не наступит новая рецессия, будет приносить прибыль; либо (б) осознавая, что будут и новые кризисы, вложиться в проект на 20—30 лет, считая, что бизнес пройдет через тяжелые времена, но на большом горизонте инвестиция себя оправдает. Таким образом, решения принимаются либо на период подъема, который длится примерно 5—6 лет, либо, условно говоря, на период активной жизни поколения.

Период пика подъема, который обычно длится от полугода до года, бывает весьма тяжким для управленца — теряется ориентировка. Динамика роста снижается, и вдруг обнаруживается, что растут ставки процента и заметно дорожает рабочая сила. Попутно подскакивают цены на некоторые виды сырья, особенно на энергию — так было на пике почти во всех последних циклах. Кроме того, издержки растут из-за роста цен на нужные товары — например, на продукцию машиностроения. Скажем, в Австралии и других странах бурильное оборудование для сланцевой нефти вздорожало к концу предыдущего подъема.

Но главное, на пике и переломе вниз происходит то, что в ­экономической и финансовой теории называется liquidity crunch (кредитное сжатие). Именно резкое вздорожание краткосрочного кредита за несколько дней может решить судьбу фирм — неудачников этого кризиса. Чтобы остановить удорожание или даже отсутствие кредита, центробанки часто начинают заливать в экономику деньги — например, покупая облигации или давая банкам средства на облегченных условиях. Борьба с эффектом кредитного сжатия обычно бывает недолгой: от нескольких дней до нескольких месяцев. Сам этот промежуток не всегда заметен даже на месячной статистике, его надо наблюдать на дневной. В какой-то момент происходит явление, о котором сейчас много говорят: внезапно по коротким обязательствам процентные ставки взлетают выше, чем по длинным. В нормальной экономике, особенно в западной, длинный кредит обычно дороже короткого. Но в конце подъема, когда все становится очень напряженным, наблюдается обратное соотношение.

Многие экономисты сочли эту перевернутую шкалу ставки надежным показателем, прогнозирующим кризисы в США, и поскольку в прошлом году он вроде бы просматривался, многие начали ждать кризиса. Однако уровень ставок в этом цикле был настолько низким, что скачок долгов до уровня, который блокирует возможность занять и платить по текущим обязательствам, просто не успел бы произойти. В итоге, вплоть до нынешнего кризиса, вызванного пандемией, в США никакой рецессии так и не наметилось, что легко видеть по позиции МВФ, чей прогноз оставался умеренно оптимистическим еще в декабре — январе нынешнего года.

**Начало спада.** Выход из периода пика первым делом заметен по падению спроса — причем очень неравномерному по отраслям и по товарам. Население вдруг отказывается от некоторых приобретений, либо заметно их притормаживает. При резкой девальвации, однако, этот признак появляется далеко не сразу. Ожидая скачка цен в конце 2008-го и в конце 2014 года, россияне скупали мебель, автомобили, бытовую технику и другие предметы длительного пользования. Падения потребления в целом не наблюдалось, как вдруг в первом квартале 2009-го на 40% упали цифры посещений у кафе и ресторанов, а продовольственные супермаркеты, наоборот, показали резкий рост выручки. Это был эффект так называемого defensive consumption (защитного потребления), или ухода от неоправданных трат.

В большинстве кризисов действует правило: потребительский спрос падает сильнее дохода домохозяйств. И парадоксальным образом при снижении доходов увеличиваются нормы сбережения населения, хотя, казалось бы, что там сберегать. Страх перед будущим оказывается сильнее текущего падения уровня жизни. В целом при экономических кризисах сначала падает личное потребление, затем процентные ставки и зарплаты ­(в России обычно срезают бонусы, то есть квартальные и годовые премии), и несколькими кварталами позже — капиталовложения. Сразу отметим, что нынешние меры борьбы с распространением коронавируса — внезапный запрет на поездки, спорт, рестораны и проч. дает намного более синхронное сокращение потребления по товарам и странам. А такой мощной остановки всей сферы услуг не было, пожалуй, за всю историю кризисов.

**Прекращение спада.** По форме кривой падения и выхода различают несколько типов кризиса. Короткий V-образный (как в 2009 году), ­затяжной L-образный, при котором ВВП упал и долго оставался на низком уровне. Примером последнего служит рецессия 2015 года в России: из нее страна выползала настолько медленно, что капиталовложения 2019 года все еще были ниже уровня 2013 года. Самые тяжелые кризисы — W-образные, когда за одним падением следует другое. Они отмечались в США в 1930-х годах и в начале 1980-х. Признаком выхода из кризиса часто становится рост потребления — зачастую оно восстанавливается даже быстрее, чем доходы. Однако так бывает не всегда: в частности, выход из кризиса 2015 года в России затянулся, потому что население очень медленно восстанавливало свой спрос.

**Оживление.** Это отрезок от пройденного дна кризиса до достижения предкризисного пика экономической активности — в отличие от периода подъема, при котором происходит рост выше предыдущего максимума (мы описывали его в начале этой главки). Важно помнить, что структура спроса на конце периода оживления отличается от структуры спроса на подъеме, к началу которого люди успевают перестроиться на другие товары и виды их использования. Изменение спроса за два года, предшествующие подъему, для менеджера служит ориентиром будущего направления экономики.

**С ЧЕМ МИР ПОДОШЕЛ К НЫНЕШНЕМУ ЦИКЛУ**

**Важные вехи.** В норме мировой экономический рост составляет 2—3% в годовом выражении. В период с 2000 по 2008 год темпы были выше — и в итоге зафиксирован самый большой подъем в истории капитализма за 70 лет. Последовавший тяжелейший кризис многое изменил, и после него экономика уже не росла так быстро. Рост мирового экспорта тоже не восстановил прежней динамики, и с тех пор уже не опережает роста ВВП, как было прежде, а отстает от него. (Сравнительная динамика показана на диаграмме выше.)

Локомотивом роста нулевых был Китай, в котором вплоть до 2008 года прирост ВВП был двузначным. Затем в Поднебесной планово снизили рост до 6%: страна переходила к новой экономической модели. Для мирового экспорта это замедление, в частности, выразилось в том, что потребности страны в отношении сырья энергоносителей прирастали уже не так быстро. Снижение темпов роста Китая можно считать главным событием десятилетия, вслед за которым вся мировая экономика стала расти спокойнее. Индия росла быстро, но ее конек — услуги, а не товары. Американская классика такова, что экономика падает глубоко, потом вылезает и довольно быстро переходит к росту.

Вообще в мире развитые страны с уровнем ВВП на душу населения более $35 тыс. по ППС, в которых проживает уже не «золотой миллиард», а примерно 1,5 млрд людей, в 2009-м упали глубже и затем восстанавливались медленнее. При этом США в последние десятилетия постоянно растут быстрее Европы. Европа в целом проблемная: при медленном среднегодовом росте ВВП (примерно 1,5%) в 2019 году промышленное производство в ЕС упало на 1%. Страны Восточной Европы растут быстрее, чем Западной Европы, но Евросоюзу в целом действительно не хватает динамики. В реальности европейский рост опирается на Германию и Польшу. Вообще поляки — чемпионы среди стран, совершивших переход от социализма к капитализму: в этой стране огромное производство не слишком дорогих и достаточно качественных товаров. (См врезку «Темпы экономического роста по группам стран».)

**Теперь о России.** В 2015—2016 годах страна пережила тяжелейший нефтяной шок: в 2014 году выручила от экспорта $500 млрд, а в 2015-м — на 30% меньше — $350 млрд. Страна с трудом, но выдержала этот удар, однако в последующие годы восстанавливалась медленно. Как это нередко бывает, аналитическая картина состояния экономики лучше, чем ее восприятие населением. Есть понятие «ловушка среднего уровня развития», в которую угодили многие страны, в том числе и Россия. Россия не бедная страна, доход на душу населения у нас почти в два раза выше, чем у Китая или Бразилии, и в три раза выше, чем у Индии. Он ненамного ниже, чем у Польши, Литвы и Испании. Если смотреть показатели по развитию человеческого капитала, включая образование, доступ к компьютерам и интернету, то мы ближе к развитым странам. При уровне в $25 тыс. в год на душу населения по паритету покупательной способности у нас особое положение по структуре потребительского спроса, инфраструктурным проектам, жилищному строительству. В долгосрочном горизонте мы видим огромный потенциальный спрос. В целом же колебания российского потребления связаны с циклами мировой экономики, отражая колебания нефтяных цен. Мы испытали за последние тридцать лет пять нефтяных шоков, во многом связанных с мировым циклом и кризисами: в 1990, 1998, 2008, 2014 и 2020 годах. (См. врезку «Экспортные нефтяные доходы стран OPEC и России».)

Важно осознавать, что в мире сложилась такая структура развития, что выпрыгнуть со своего уровня быстро практически невозможно. Десятилетиями ранее благодаря дешевой рабочей силе это удалось Японии, Южной Корее и Китаю, но сейчас вырваться вверх из своей лиги становится все труднее: даже при более высоких темпах роста развивающиеся страны в массе смогут догнать развитые лет через сто. Поэтому все экономические проблемы, которые мы хотим решить, надо будет решать изнутри. Мир вряд ли создаст условия роста, которые были бы для нас особенно выгодны. Все, что мы хотим сделать с собой, придется делать самим.

Вспомним историю новой России. Я был одним из авторов программы «500 дней» для правительства Михаила Горбачева, затем недолго работал замминистра финансов в правительстве Егора Гайдара. В начале 1990-х произошло несколько важных событий, вклад которых в экономическое падение можно оценить. Все страны Восточного блока, кроме Словении, потеряли тогда около 25% ВВП. Спад на четверть, видимо, был неизбежной платой за переход от социалистической к рыночной экономике. Но главное, что повлияло на глубину нашего кризиса, — это распад СССР. Если бы экономика осталась единой, спад был бы далеко не столь ужасающим. Но после распада ВВП России обвалился на 43%, Украины, Молдавии — на 65—70%, Грузии — на 78%, причем очень быстро. Существенная разница наблюдалась не только в глубине, но и в продолжительности падения. В Восточной Европе и Прибалтийских странах оно продолжалось пять лет, а в 1995-м у них началось оживление. ВВП России падал девять лет: с 1990 по 1998-й. Потом страна снова попала в кризис на дефолте по ГКО и низкой нефти 1998 года и лишь позже стала потихоньку выходить со дна. В рыночной экономике 1990-х годов у нас почти полностью легла значительная часть обрабатывающей промышленности (кроме сырьевых и нескольких сложных отраслей, таких как атомная и космическая). Сейчас мы можем признаться, что довольно неудачно провели переход к рынку.

Страна могла и не выбраться из этой ямы, если бы не подъем цены на нефть середины нулевых годов, начавшийся в 2005 году. На нефтяном экспорте нулевых страна немного подкормилась и подошла к кризису 2008—2009 годов в неплохой форме, однако так и не сумев перестроить свою промышленность. Структура экономики, с которой мы вышли из предыдущего кризиса, не учитывала мировую конкуренцию. Странно было бы предположить, что мы сможем конкурировать с Германией по машиностроению или с Азией — по дешевизне потребительских товаров.

Доходы от нефтяной ренты нулевых были использованы разными способами. Конечно, часть нефтедолларов выгодоприобретатели попросту обратили на приобретение активов и недвижимости за рубежом. Оставшуюся часть государство все-таки сумело инвестировать в свою экономику, потратив на оборонную отрасль, социальные выплаты и рост зарплат. Увеличение доходов населения привело к буму потребления в начале 2010-х. В течение 4—5 лет, между кризисами 2009 и 2015 годов, наблюдался всплеск продаж автомобилей, компьютеров, жилья и мебели: домохозяйства проводили ­«техническое перевооружение» своих товаров длительного пользования. Причем это началось с верхнего квинтиля и дошло до середины социальной лестницы, благодаря чему народ немного легче перенес кризис 2015 года.

В целом нулевые и первая половина десятых годов — это частичный перевод нефтяной ренты в инвестиции и домохозяйства. За этот период вырос индекс человеческого развития и произошел бум индивидуального строительства: в результате треть квадратных метров городского жилья, в котором мы живем, построена в XXI веке. Мы единственная страна, у которой второе жилье (загородный дом) есть у большой доли населения.

Из-за того, что переход к рынку был проведен с огромными потерями, ситуация с инвестициями (а инвестиции и есть главный критерий экономического успеха) в России была плохой с самого начала и такой и остается. В стране образовалось около 40 огромных концернов — государственных и частных, на которые приходится примерно половина всех капиталовложений. Но и они толком не знают, во что вкладывать, и больше думают о том, что еще можно от государства получить. А все остальные фирмы, не очень богатые и не очень в себе уверенные, вообще боятся инвестировать. Поэтому приходится в цели национальных проектов включать 25% инвестиций в ВВП.

**Зарплаты и цена на нефть.** Менеджерам полезно знать, что во время кризиса в России, как и во всем нормальном мире, зарплаты снижаются не так сильно, как прибыли и доходы, потому что законы и проф­союзы ставят преграды уменьшению зарплат работающим. Но в России есть своя лазейка — это отмена премий и бонусов, которая массово происходила в 2009 и 2014 годах. От западных систем вознаграждения нас отличает то, что декабрьские и прочие дополнительные выплаты не прописаны в контрактах, из-за чего статистика их не учитывает. Формально зарплаты россиян во время кризисов не падали, хотя их трудовые доходы, конечно, сокращались. Зато не было массовых увольнений. В целом рынок труда у нас довольно гибкий, и с точки зрения экономиста, это весьма положительный фактор, потому что при гибком рынке ниже безработица. У нас, как и в США, уволить человека довольно легко, хотя формально это не так.

Как мы уже отмечали, благосостояние населения России во многом зависит от мировой цены на нефть. Бизнесу нужно четко помнить связь между ценой нефти, курсом рубля и налогами. Минфин берет налоги с экспорта нефтяных компаний в руб­лях. Тот, кто интересуется доходами бюджета, должен просто следить за ценой бочки экспортной нефти в рублях путем перемножения экспортной цены на курс рубля. Перед кризисом, скажем, осенью 2019 года курс составлял около 60+ руб. за доллар, а цена нефти — $55—60 за баррель. Перемножив эти цифры, получаем 3,5 тыс. рублей. Примерно при 3 тыс. рублей за бочку балансируется бюджет. Поэтому исторически у нас колебания цены бочки в рублях гораздо меньше, чем в долларах. На этом стоит наш бюджет, половину которого составляют нефтяные доходы.

**НЫНЕШНИЙ КРИЗИС**

Итак, мы знаем, что обычно в начале кризиса происходит падение потребительского спроса и сжатие ликвидности. Падение довольно быстро распространяется по цепочке поставок, затем сжимается транспортная отрасль, происходит рост безработицы и снижаются доходы определенных групп населения. Люди меньше ходят в рестораны и приобретают меньше дорогих товаров, поскольку их доходы сократились. Процентные ставки сначала подскакивают, затем тут же падают. Постепенно в воронку сокращений втягиваются и капитало­вложения, и происходит торможение экономической активности в целом. Давайте теперь посмотрим, как меняется картина при пандемии. Сначала она опустошает туризм, отели и рестораны. Затем стадионы, магазины, кроме продовольственных, и все предприятия сферы ­обслуживания, за исключением, быть может, автосервисов. Карантинные меры практически блокируют потребление состоятельных людей — при всей разнице в доходах происходит принудительное выравнивание спроса. Так называемые теневые доходы работающих быстро схлопываются, ведь они в основном представляют собой скрытые издержки более богатых.

По сути наблюдаемое сейчас снижение спроса — это медицинский триггер, запускающий кризис. На этот раз, правда, падение началось не с финального периода подъема, а несколько раньше — до сжатия ликвидности и банкротств. Это несколько улучшает стартовые условия разворачивающейся мировой и российской рецессии. Но падение доходов при продолжительной пандемии ведет к осложнению долговых проблем и потере прибыли. Эти эффекты ­типичны для обычного кризиса.

Синхронное сокращение потребления в мире — это еще и утрата отдушин для мировой торговли и туризма. Эффект от запретов получился будто после массовой террористической атаки. Принципиально важно будет предотвратить возможность второй волны заражения. Поэтому карантины по всему миру усиливаются по строгости и по длительности. Правительствам и центральным банкам придется очень трудно: важно будет предотвратить массовые банкротства и разрушение ценности активов. Понятно, что у государств нет ресурсов для того, чтобы поддержать сразу всех одновременно.

Экономисты договорились, что поручают определение рецессии Национальному бюро экономического анализа США (NBA), которое выработало следующее официальное ­определение: «кризис — это ­падение реального ВВП в течение двух кварталов подряд». Итак, первый квартал — это падение мирового ВВП едва ли не во всех значимых странах. Но и во втором квартале общемировая экономическая активность будет, видимо, снижаться по отношению к первому. В Китае первый квартал был ознаменован рекордным за всю историю падением в 6,8%; второй квартал, видимо, будет лучше первого, но Европа и США, скорее всего, снова окажутся в минусе. На середину апреля МВФ полагает, что мировой ВВП упадет на 3% в 2020 году и вырастет на 5,8% в 2021-м, — довольно-таки обнадеживающая оценка. Мировая торговля по прогнозу падает на 11% в 2020 году, а в 2021-м растет на 8,4%. В Китае прогнозируют рост на 1,2% в 2020-м и на 8,5% в 2021-м, в США, соответственно, падение на 5,9% и рост на 4,7%, а в ЕС падение на 7,1% и рост на 4,8%.

Собственники и управленцы крупных компаний пытаются узнать у экономистов и прогнозистов точные параметры кризиса. Они полагают, что раз нет цифр, значит, ученые плохо работают. Но в экономике и в социальных науках основная проблема не в том, как ученые анализируют или интерпретируют, а в том, что объектом их изучения является поведение людей. Невозможно заранее предсказать, какая доля населения будет закупать крупы, какая соблюдать карантин и какая — приобретать недвижимость в кризис, а его параметры зависят и от этих, и от многих других факторов.

**Об авторе**

**Леонид Григорьев** — профессор и научный руководитель Департамента мировой экономики факультета мировой экономики и политики ВШЭ; главный советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации.

# Что делать совету директоров в период турбулентности

**13 апреля 2020**|**Станислав Шекшня**

В условиях нынешнего кризиса мы наблюдаем три основные модели поведения советов директоров. Некоторые из них живут по принципу **business as usual**, то есть придерживаются инерционного сценария. Как прокомментировал один из председателей, «кризис -– это дело СЕО, а совету директоров незачем менять свой формат работы». **Вторая модель** — активное участие совета директоров в операционном управлении. «В условиях столь масштабного кризиса мы все становимся менеджерами», — поясняет другой председатель.

К счастью, большинство известных мне советов директоров идут по **третьему пути.** Они адаптируют свою работу к новым условиям, тесно сотрудничают с менеджментом, но не пытаются перехватить у него управление компанией. «Суть нашей работы не поменялась: мы заботимся о долгосрочной устойчивости компании, сохранении акционерной стоимости и осуществляем надзор за работой менеджмента. Однако степень интенсивности и форматы нашего взаимодействия сильно изменились», — отметил еще один председатель.

На чем фокусируются эффективные советы директоров в эти турбулентные времена? Поговорив с председателями и членами советов директоров двух десятков европейских компаний, я сформулировал **семь ключевых вопросов,** ответы на которые помогут совету директоров выбрать верный курс.

**Справится ли управленческая команда?** Когда масштабы кризиса осознаны, совет директоров должен всесторонне обсудить мотивацию и способности генерального директора и его команды управлять компанией в это время. Авраам Линкольн когда-то резонно заметил, что коней на переправе не меняют», однако оставлять у руля немотивированных, не обладающих необходимыми компетенциями или не готовых морально или физически руководителей губительно для компании. Я знаю несколько случаев за последние недели, когда совет директоров, осознав тяжесть ситуации и возможные последствия для бизнеса, сменил генерального директора.

**Создали ли мы для менеджмента условия для результативной работы?** Убедившись, что менеджменту можно доверять, совет директоров должен проверить, есть ли у руководителей адекватный мандат для управления компанией в новых условиях. «На прошлой неделе наш совет встречался три раза и обсуждал, как скорректировать цели и полномочия генерального директора и изменить систему оценки его работы с учетом новых реалий. Мы внесли серьезные изменения и договорились вернуться к этому вопросу через месяц», — объяснил мой респондент.

Сегодня многие советы директоров ставят краткосрочные цели и проводят онлайн-встречи раз в одну-две недели, чтобы оценить прогресс менеджмента в достижении этих целей. Как правило, главные ожидания связаны со здоровьем сотрудников и денежным потоком. Многие советы директоров ограничивают автономию СЕО в принятии решений по расходованию наличности и приостанавливают инвестиционные проекты.

**Насколько эффективную поддержку мы оказываем менеджменту?** Во время кризиса лидеры находятся под серьезным давлением. Им нужно не только справиться с собственным стрессом и тревогой, но и помочь своим сотрудникам оставаться здоровыми, спокойными и продуктивными. Для этого руководителям необходима поддержка, экспертное мнение и внимание со стороны совета директоров. Сегодня председатели советов стараются быть максимально доступными для CEO и членов их команд, теснее взаимодействуют с ними, сами предлагают свою помощь и делятся опытом. «Раньше я разговаривал с генеральным директором раз в неделю, а сейчас мы созваниваемся несколько раз в день. Мои три основные задачи в рамках этих разговоров — поддержать его эмоционально, обсудить и, по возможности, ответить на его вопросы, поделиться своим опытом управления во время кризиса», — рассказывает председатель совета директоров крупной компании.

**Есть ли у всех стейкхолдеров необходимая им информация?** Своевременное и полноценное информирование акционеров и других заинтересованных сторон о состоянии бизнеса — одна из ключевых задач совета директоров. В ситуации высокой неопределенности некоторые из привычных способов коммуникации становятся неэффективными, им на смену должны прийти интерактивные онлайн-решения. Сегодня советы директоров включают вопросы информирования стейкхолдеров в повестку каждого заседания, обязывают CEO ежедневно выступать с обращениями к компании, открывают горячую линию и ежедневно публикуют новости для сотрудников, клиентов и партнеров.

**Насколько эффективно мы работаем?** В течение последних недель большинство советов директоров перешли на удаленный формат работы. Заседания стали короче, но проводятся чаще, и они менее формализованы. Открытые дискуссии и свободный обмен информацией заменяют традиционные презентации менеджмента. Люди много общаются друг с другом удаленно вне регулярных заседаний, активно используют чаты и другие средства цифровой коммуникации. Даже те директора, которые упрямо не хотели переходить на цифровые форматы, в ситуации кризиса быстро адаптировались и теперь активно используют технологии дистанционного взаимодействия. «Коллеги шутят, что это я организовала коронавирус, чтобы заставить их научиться пользоваться ZOOM, — сказала мне председатель совета директоров традиционной британской компании. — До этого они дружно и успешно бойкотировали мои попытки перевести часть работы в онлайн». Помимо перестройки рабочих процессов, члены советов директоров пытаются быстро восполнить недостающие компетенции: привлекают внешних экспертов и консультантов, изучают отчеты и статьи. Председатель крупной энергетической компании описал это так: «Мы не можем в одночасье ввести в совет директоров экспертов в области медицины или управления стихийными бедствиями. Но мы можем пригласить их выступить перед нами и поделиться экспертизой».

**Готовы ли мы к будущему после Covid-19?** Профессиональные советы директоров не ждут окончания кризиса для поиска новых возможностей и источников роста. «Мы понятия не имеем, как этот кризис отразится на нашем бизнесе. Скорее всего, мы понесем значительные потери. Тем не менее мы уже создали комитет из трех членов совета директоров и двух топ-менеджеров для поиска стратегических возможностей, которые открывает текущий кризис. На сегодня они уже предложили пять потенциальных решений, которые мы собираемся протестировать», — рассказывает один из членов СД.

**Заботимся ли мы о себе?** Этот вопрос должен задать себе каждый из директоров. Чтобы поддерживать компанию и ее сотрудников во время кризиса, руководители и члены СД должны обладать резильентностью, то есть умением быстро восстанавливаться от внешних ударов. Несмотря на то, что многие директора имеют опыт работы в сложных ситуациях, природа и масштабы текущего кризиса являются по-настоящему беспрецедентными. Членам советов директоров необходимо позаботиться о своем эмоциональном и физическом здоровье, чтобы успешно справляться с профессиональными задачами. Как рассказал один председатель, он сейчас каждую встречу совета начинает с неформального обмена: коллеги рассказывают о своем эмоциональном состоянии, тревогах, переживаниях, опыте их преодоления. Это очень помогает сохранять хладнокровие и рабочий настрой.

Как председатель и член СД, я также чувствую большое напряжение. Иногда мне хочется опустить руки, но взаимодействие с другими членами совета не позволяет мне этого сделать. Открытый диалог с коллегами, совместная работа над сложными задачами и постоянная поддержка — это то, что сейчас помогает сохранять позитивный настрой и энергичность.

**Об авторе. Станислав Шекшня** — старший партнер консалтинговой компании Ward Howell, профессор бизнес-школы INSEAD, соруководитель программы для председателей советов директоров Leading from a Chair.

# Как мобилизовать силы в период эпидемии

**13 апреля 2020**|**Гордон Рудоу**

Собранность, эмоциональная поддержка сотрудников и эффективное руководство сегодня необходимы всем: и международным корпорациям, и маленьким стартапам. Имеются ли поводы для тревоги? Безусловно. Достижение ранее установленных целей в бизнесе находится под вопросом, сотрудникам требуется время для решения семейных проблем, будущее экономики не выглядит многообещающим — что еще ждет нас завтра?

Нет сомнений, неопределенность губительна как для бизнеса, так и для мотивации сотрудников. Ситуация с коронавирусом привносит такую неопределенность и в бизнес, и в нашу личную жизнь. Однако едва ли получится решать проблемы, если поддаться панике. Кроме того, упаднические настроения не помогут ни бизнесу, ни экономике, ни нашему здоровью и благополучию.

В период неопределенности руководителям следует обратить пристальное внимание на то, как они ведут себя и реагируют на сложившиеся обстоятельства. Способствуют ли они распространению паники, или, наоборот, настраивают сотрудников и общественность на более продуктивный лад?

Динамика поведения людей весьма предсказуема. Находимся ли мы в офисе или работаем из дома, оставаясь на связи с помощью цифровых технологий, сложно не попасть под влияние непрерывного потока негативных новостей со всего мира.

Сегодня как никогда большинство лидеров осознают, насколько важно выйти вперед и показать своей команде, что они готовы принять на себя ответственность. С чего же начать? Три способа помогут руководителям перенаправить энергию людей от паники к созиданию.

**Остерегайтесь негативных стереотипов**

Что определяет наше поведение в кризисной ситуации? Результаты недавнего психологического исследования свидетельствуют о том, что искажения в нашем восприятии усиливаются, когда мы оказываемся под влиянием нескончаемого информационного потока, вызванного кризисной ситуацией. В настоящий момент насчитывается почти 200 форм искажений восприятия, которые влияют на наши когнитивные способности каждый день. При возрастающих угрозах, таких как пандемия COVID-19, три из них проявляются наиболее явно.

Так, наиболее заметна **склонность нашего мозга к негативу**, которая выражается в стремлении постоянно отслеживать и обдумывать мрачные новости и события. Наш мозг захлестывает нескончаемым потоком информации из множества источников, но мы не можем остановиться и стремимся узнавать все больше и больше новостей.

Еще один усилившийся эффект — это **эвристика доступности**, когда мы не можем перестать обдумывать тот сценарий или событие, которое только что наблюдали или о котором слышали. Сегодня серьезную тревогу у всего человечества вызывают последствия пандемии коронавируса для нашей профессиональной и личной жизни. Мы думаем о том, что будет дальше, и снова и снова возвращаемся к этой теме в наших мыслях.

Наконец, нами овладевает **предвзятость подтверждения:** мы стремимся узнавать все больше новостей и фактов, чтобы подтвердить свои негативные убеждения и прогнозы. Это провоцирует дальнейшее проявление двух предыдущих психологических эффектов.

Однако не только эти факторы оказывают влияние на нас. Наши эмоции играют огромную роль практически в любом решении, которое мы принимаем. В этом есть и преимущество: наш эмоциональный фильтр позволяет быстро принимать бесконечно много сложных решений, не совершая при этом изнурительного анализа преимуществ и недостатков. Но из-за обилия плохих новостей и когнитивных искажений наше стабильное эмоциональное состояние может быть подорвано, и нам легко сорваться в пике отрицательных реакций и деструктивного поведения.

То, как мы управляем собой, критически важно для того, чтобы наш бизнес и экономика выстояли в это непростое время. Это позволит осознать наши искажения восприятия и понять, как эмоции влияют на наши решения. В стрессовой ситуации сложно наблюдать за своей реакцией, однако практики осознанности и осознанного дыхания позволят увидеть перспективу, составить более ясную картину происходящего и найти в себе силы для противостояния новым вызовам.

Несмотря на то, что руководителям важно обладать полными сведениями о текущих событиях, постарайтесь ограничивать этот оглушительный поток информации и просматривайте новости только в конце дня, а не при каждой появившейся возможности. Также ограничьте время, которые вы проводите в социальных сетях, и заблокируйте или скройте уведомления от авторов и комментаторов, сеющих панику. Глубоко дышите, ищите позитивные новости и делитесь ими со своими друзьями и коллегами. Постарайтесь регулярно делать перерывы, чтобы восстановить эмоциональный баланс, делайте физические упражнения и выходите подышать свежим воздухом, если есть такая возможность и это безопасно. Если такой возможности нет, организуйте свое рабочее место так, чтобы пространства для работы и домашних дел и досуга были четко разграничены.

**Проявите искреннюю заинтересованность и участие**

Многие реакции сейчас обусловлены врожденным инстинктом нашего организма «бей или беги», а мозг в состоянии страха не может работать эффективно. Гормоны, в том числе норадреналин и кортизол, негативно влияют на наши способности к целенаправленной деятельности, фактически лишая нас возможностей вспоминать или запоминать базовую информацию.

Крайне важно заново заложить основы психологической безопасности. Это не ограничивается информированием о новых правилах пользования общественным транспортом и напоминаниями о том, как правильно мыть руки (да это, безусловно, важно, но этого недостаточно). Руководители, проявляющие участие, должны с вниманием относиться к страхам и тревогам своих сотрудников, эффективно устранять их по мере своих возможностей, выслушивать людей и оказывать им поддержку.

Происходящие в результате нейрохимические изменения — снижение уровня норадреналина и кортизола и рост выброса окситоцина — означают, что химические фабрики нашего мозга начинают работать на нас, а не против нас. Благодаря этому сотрудникам проще начать спокойно заниматься вопросами, требующими решения.

В любой коммуникации эмпатия должна быть обязательным элементом. Проявляйте человечность, открыто делитесь своим личным опытом и переживаниями. Признайте, что ситуация сложная, прецедентов она не имеет, и все находятся в одной лодке.

Такие решения, как виртуальная среда и инструменты для удаленного взаимодействия, помогут поддерживать непрерывность бизнеса на протяжении большей части 2020 года. Однако важно не допустить, чтобы на телефонных конференциях или видеосовещаниях доминировали люди, фокус внимания которых рассеян и которые по-прежнему пребывают в паническом состоянии. Прежде чем мы сможем эффективно взаимодействовать в виртуальном пространстве, необходимо установить друг с другом контакт: оставлять время для обсуждения неформальных вопросов, расширять свой круг поддержки через дружеские отношения. Чтобы быть продуктивным, важно чувствовать свою безопасность и защищенность.

Мы должны напоминать коллегам о целях компании и напоминать себе, что мы выйдем из этой ситуации более сильными и более эмоционально подготовленными.

**Переходите на формат спринтов**

Какие практические действия могут предпринять лидеры, чтобы улучшить продуктивность в период нестабильности? Один из методов, который можно использовать, берет свое начало из мира спринтов, хакатонов и совместной разработки.

Вместо того, чтобы проводить с командами многочисленные встречи онлайн для обсуждения последних новостей, координации задач или решения очередных вопросов, поставьте более широкие цели, на достижение которых потребуется несколько недель или месяцев. Вовлекая коллег в решение клиентских или общественных вопросов, требующих нестандартного подхода, мы можем направить наши страхи в творческое русло. Командная работа, ориентированная на результат, поможет сохранять продуктивность.

Работа в формате спринтов подразумевает, что крупные задачи логически разбиваются на более мелкие составляющие, которые затем распределяются между командами, каждая из которых ориентирована на решение одного конкретного вопроса. Определите, какую работу по анализу вовлеченных сторон и причинно-следственных связей требуется провести прямо сейчас, какой объем услуг необходимо переформатировать для дистанционного взаимодействия с клиентами. Для проработки этих задач попробуйте использовать небольшие команды и разрабатывать идеи в рамках коротких циклов, чтобы команды могли взаимодействовать друг с другом и не выпадать при этом из процесса работы над общей целью и потребностями клиентов, своевременно формируя решения.

**Что дальше**

Люди обладают способностью выживать в ситуациях повышенного стресса. Эпидемия коронавируса — событие, беспрецедентное по своему масштабу и последствиям, однако как лидеры мы можем оказывать положительное влияние на ситуацию вокруг. Обеспечение условий для продуктивности и креативности — это наши ежедневные обязанности, и пандемия нас от них не освобождает. Наоборот, кризисная ситуация требует, чтобы мы сами стали осознаннее и эффективнее и помогли своим коллегам достичь того же. Мы можем способствовать позитивному развитию ситуации, контролируя свое сознание, внимательно и с искренним участием заботясь о тех, кто нас окружает, и действуя так, чтобы в кризисной ситуации проявлялись лучшие, а не худшие стороны человеческой натуры.

**Об авторе. Гордон Рудоу (Gordon Rudow)** — партнер консалтинговой компании Oliver Wyman.

# Ковчег для бизнеса: как применить стратегию Ноя в 2020 году

**17 апреля 2020**|**Марк Розин**

Человечество не в первый раз сталкивается с разрушительными масштабными бедствиями. Еще чаще с глобальными кризисами имеют дело компании. Давайте попробуем выработать правильную программу действий для бизнеса, оттолкнувшись от одного из самых древних документов, описывающих катастрофу мирового масштаба. Думаю, такое сравнение будет интересным как для религиозных, так и для нерелигиозных людей: неожиданная аналогия позволит получить новые идеи, столь необходимые в текущей беспрецедентной ситуации.

**Точка 1.** *«И увидел Господь, что велико развращение человеков на земле, и что все мысли и помышления сердца их были зло во всякое время; и… восскорбел в сердце Своем. И сказал Господь: истреблю с лица земли человеков, которых Я сотворил, от человека до скотов, и гадов и птиц небесных…»*

Всем нам очень хочется понять, чем же провинились люди и за что (или ради чего) их постигло такое бедствие. Вопрос нетривиальный, и его уже вовсю обсуждают ученые и политики. Оставим его пока в стороне: дискуссия полезная, но отчасти бесплодная. Наши споры будут бесконечными и не приведут к однозначному ответу.

**Точка 2.** *«Ной же обрел благодать пред очами Господа».*

Все бизнесы сегодня можно разделить на три категории:

**1. Взрывной рост.** Кризис открыл для них огромные возможности для роста. К ним относятся дистанционные услуги, сервисы доставки, производство медицинских товаров. Правильная стратегия для этих компаний очевидна. Окно возможностей будет открыто не так уж долго, так что нужно мобилизовать все ресурсы на захват доли рынка.

**2. Смерть.** Кризис уже убил компании.

**3. Выживание.** Кризис негативно отразился на бизнесе, но у него есть шанс пережить смутные времена.

Возможно, есть и четвертая категория бизнесов, на которые кризис никак не повлиял. Но, скорее всего, честный анализ покажет, что на самом деле такие компании относятся к категориям «взрывной рост» или «выживание».

Давайте дальше будем говорить про самую распространенную категорию — бизнесы в стадии выживания. Именно их стратегию стоит сравнить со стратегией Ноя.

**Точка 3.***«И сказал Бог Ною: сделай себе ковчег из дерева гофер…И сделай его так:…»*

Создание просторного ковчега из негниющего смолистого дерева гофер — задача срочная. Пока она не завершена, на ней должны быть сфокусированы все усилия. Большинство компаний уже прошли точку 3 и теперь во время потопа плавают в хорошем (или не очень) ковчеге. Строительство ковчега для бизнеса предполагает:

**1. Кардинально сократить все затраты**

- Заморозить инвестиции;

- Где возможно, передать проекты от внешних исполнителей внутренним;

- Добиться скидок у поставщиков;

- Договориться с персоналом о сокращении зарплат;

**2. Сохранить денежный поток**

- По максимуму собрать долги;

- Растянуть все выплаты;

Перевести работу в дистанционный режим, обеспечив ее эффективность.

**Точка 4.** *«С тобою Я поставлю завет Мой, и войдешь в ковчег ты, и сыновья твои, и жена твоя, и жены сынов твоих…Введи также в ковчег из всех животных, и от всякой плоти по паре».*

Чтобы ваша компания выжила, вы должны выбрать из своей команды тех сотрудников, которые составляют ее ядро и с которыми вы хотите пережить этот кризис. Именно им предстоит в дальнейшем восстановить все бизнес-процессы.

* Соберите чрезвычайный штаб. Скорее всего, он должен быть более узким, чем регулярное правление.
* Совместно выделите сотрудников — носителей экспертизы, которые в дальнейшем смогут в полном объеме возродить компанию.
* Обеспечьте для этих сотрудников такие условия, чтобы они остались с вами.
* Находитесь в постоянном личном контакте с ними.

**Точка 5.***«Через семь дней воды потопа пришли на землю… и лился на землю дождь сорок дней и сорок ночей… и умножилась вода, и подняла ковчег, и он возвысился над землею».*

Бог дал Ною семь дней на строительство ковчега. У нас было немногим больше. И все мы теперь пребываем в точке 5, то есть в центре потопа, а наш бизнес-ковчег возвышается над землей в надежде переждать разгул стихии.

**Точка 5, продолжение.** «*И лишилась жизни всякая плоть, движущаяся по земле, и птицы, и скоты, и звери, и все гады, и все люди… Остался только Ной и что [было] с ним в ковчеге. Вода же усиливалась на земле сто пятьдесят дней».*

Хочу заметить, что Ной не занимался постоянным совершенствованием своего ковчега. Так и нам после того, как ковчег построен, не нужно суетиться. Не нужно ползучих сокращений сверх того, что было сделано на первом этапе. С точки зрения операционной деятельности, без суеты, без истерик и метаний совершенствуйте операционную работу в новом формате.

**Точка 6.** *«По прошествии сорока дней Ной открыл сделанное им окно ковчега и выпустил ворона, который, вылетев, отлетал и прилетал….Потом выпустил от себя голубя, чтобы видеть, сошла ли вода с лица земли, но голубь… возвратился к нему».*

Ной запускает птиц, чтобы экспериментально понять, возможна ли опять жизнь на земле.

Для бизнеса птицы — это новые бизнес-инициативы, новые предложения для клиентов, исходящие из предпосылок, что клиенты начали возвращаться к регулярной жизни. А чтобы через сорок дней после начала потопа предлагать потребителям новые сервисы, формировать их надо прямо сейчас. Итак:

* Начните прямо сейчас серию дискуссий о бизнес-ландшафте, который возникнет после окончания пандемии. Возможно, вы ошибетесь, но вы будете лучше готовы к развитию, чем те, кто этого не сделает.
* Придумайте продукты/услуги, которые в первую очередь будет предлагать ваша компания, когда воды спадут. Возможно, это будут существующие сервисы, а возможно и новые.
* Опишите эти сервисы в маркетинговом ключе, но пока не тратьте деньги на их детальную проработку.
* Запустите эти описания клиентам в виде писем, вебинаров. Тем самым вы начнете тестировать и одновременно готовить рынок к своему полноценному возвращению.

Этот пробный запуск и будет птицами, которые помогут как можно раньше определить, открывается ли земля, то есть возвращается ли спрос. Тот, кто начнет готовиться к таким запускам уже сегодня, выживет и выиграет в новом мире.

**Точка 7.***«И помедлил еще семь дней, и опять выпустил голубя. Голубь возвратился к нему…, свежий масличный лист во рту у него, и Ной узнал, что вода сошла с земли».*

Будьте упорны и последовательны. Если первые запуски не принесут положительную реакцию клиентов, неспешно, но упрямо продолжайте. Пробуйте, экспериментируйте, не останавливайтесь на вороне, меняйте птиц (вид продуктов, каналы доставки). И когда поступит первый заказ на ваш новый продукт, вы узнаете, что кризис начал отступать.

**Точка 8.***«И сказал Бог Ною: выйди из ковчега ты и жена твоя, и сыновья твои, и жены сынов твоих; выведи с собою всех животных … пусть разойдутся они по земле, и пусть плодятся и размножаются…».*

До точки 8 нам еще далеко. Но надо помнить, что это время наступит. И тогда надо будет не только развивать свой бизнес, но и проявить социальную ответственность, собраться всем вместе и придумать, как повзрослеть — сделать так, чтобы социальная и бизнес-жизнь на земле больше не прекращалась.

**Об авторе. Марк Розин** — управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

# Восемь шагов в неопределенности: что поможет компаниям снизить риски в кризис

**10 апреля 2020**|**Екатерина Трофимова**

Из-за сложившейся неопределенности на рынках эффективное управление рисками в очередной раз стало крайне важным для бизнеса. Очевидно, что эта ситуация приведет к дальнейшему реформированию принципов риск-менеджмента как для финансовых институтов, так и для компаний реального сектора экономики. Вполне вероятно, что в дальнейшем регуляторами и организациями больше внимания будет уделяться обеспечению непрерывности деятельности, информационной безопасности, стресс-тестированию и т. д.

Первыми в нынешних условиях заявили о себе нефинансовые риски — операционный риск, риски человеческих ошибок и недобросовестного поведения, модельный риск, киберриски. Как можно обеспечить контроль в отношении рисков недобросовестного поведения в удаленных рабочих режимах? Как меняются бизнес-процессы? Как лучше управлять киберрисками? Важно переосмыслить меры контроля риска для альтернативных рабочих схем, особенно в случае возможных сбоев. Это, в свою очередь, может потребовать переоценки риска недобросовестного поведения и киберрисков. При этом очевидно, что мы столкнулись еще не со всеми вызовами.

Как лучше подготовиться к возможным рискам в кризис? Для этого есть несколько шагов.

**1. Критически осмотрите свою компанию.** Организации должны пересмотреть свою готовность к кризису, провести финансовые и операционные тесты, пересмотреть управление и оптимизировать процессы принятия решений и коммуникации. Определите, что может стать пропорциональным ответом на возникшие риски, и поощряйте решительные действия. В быстро меняющихся ситуациях (к которым относится пандемия коронавируса) чем больше людей в компании понимают свою ответственность за управление рисками, тем больше вероятность того, что ответ организации будет своевременным. Текущее развитие событий требует, чтобы организации были гибкими.

**2. Назначьте ответственных.** Уже сейчас в компании должен функционировать оперативный штаб с необходимыми полномочиями. Среди таких полномочий — возможность принимать решения как на уровне группы компаний, так и на уровне отдельных дочерних обществ, где это применимо. Оперативный штаб должен быть связан с генеральным директором, правлением и советом директоров — с ними штаб обязан активно согласовывать свои приоритеты.

**3. Меняйте планы вслед за ситуацией.** В настоящее время повышенная волатильность на рынке и снижение цен по многим классам активов привели к значительному увеличению совокупного уровня рисков. Нужно спросить себя: в какой степени рисковые модели отражают текущие и, возможно, будущие рыночные условия? Например, банковские кредитные политики и лимиты, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства, розницы и других наиболее пострадавших сегментов уже сейчас должны быть пересмотрены, а повышенная волатильность на рынке должна уже быть учтена в новых торговых стратегиях. Сейчас необходимо не только пересматривать внутренние модели по каждому отдельному виду рисков, но и правильно учитывать корреляцию между ними, делать поправки на растущие эффекты взаимодействия между ними.

**4. Постоянно следите за происходящим.** Важно внимательно анализировать и отслеживать ежедневные отчеты по риск-метрикам, предельным и пороговым значениям. Как никогда ранее банкам и компаниям необходимо четко следить за уровнем и композицией буфера ликвидности, проводить регулярный мониторинг сопряженного с ней риска концентрации активов. При расчете стрессового буфера ликвидности используемые сценарии должны учитывать особенную уязвимость, возникающую при высокой концентрации, а также содержать в себе поведенческие эффекты по всем сегментам и отраслям.

**5. Выучите горькие уроки прошлого.** При принятии решений нам проще опираться на уже накопленный опыт прохождения предыдущих кризисов, хотя каждый кризис уникален. Для целей моделирования (чтобы упростить) уже сейчас можно ориентироваться на глубину и характер шоков кризисов 2008 и 2014 годов как на реалистичный, а не пессимистичный сценарий. Для гипотетических, а не исторических сценариев целесообразно закладывать не менее чем двукратное ухудшение всех основных риск-метрик по сравнению с текущими уровнями.

**6. Ищите уязвимые точки в компании.**Для эффективного управления рисками в сложившихся условиях лучше всего ориентироваться на характер воздействия, его последствия, а не на конкретные сценарии. Почти невозможно предсказать точно, будет ли разворачиваться тот или иной сценарий и когда это произойдет. Зачастую именно такая неопределенность заставляет компании бездействовать перед лицом рисков. Особенно сложен поиск эффективного баланса между тем, что говорят модели, и наблюдениями, опытом и здравым смыслом. Намного эффективнее сосредоточиться на потенциальных воздействиях и последствиях и на том, как их смягчить.

Для этого целесообразно проводить стресс-тестирование не только по принципам «сверху-вниз» и «снизу-вверх», но и обратное стресс-тестирование. То есть отвечать таким образом не только на вопрос, удастся ли выстоять при конкретном сценарии, но и исходить от обратного — отслеживания непосредственно тех причин, которые могут привести к краху. Таким образом, несмотря на то, что нельзя точно угадать сценарий, можно понять, какие части системы уязвимы и как именно они уязвимы. Это позволит подготовиться к гораздо большему количеству вариантов развития событий.

**7. Следите за надзорными организациями.** Позиция регулятора также играет ключевую роль в развитии процессов управления рисками. Например, Центробанк принимает беспрецедентные решения и меняет подходы к регулированию в чрезвычайно короткие сроки. Несмотря на то, что указанные изменения направлены на поддержку банков и других поднадзорных организаций, регуляторный риск по-прежнему сохраняет свою актуальность.

**8. Добивайтесь ясности.**Будьте реалистичны в отношении соблюдения сроков, в том числе отчетности. В отсутствии ясности или однозначного понимания позиции регулирующих и налоговых органов активно взаимодействуйте с ними. Получайте необходимые разъяснения до принятия решений по ключевым вопросам, чтобы не допустить негативных последствий ваших решений, а также возможного возникновения правовых и регуляторных рисков — как на этом этапе, так и в будущем.

Перечисленные шаги должны облегчить компании вход в кризис и выход из него. Безусловно, ко всему подготовиться невозможно, поэтому всегда надо быть начеку и менять некоторые планы на ходу. Однако, выражаясь словами Нассима Талеба, хоть всего предугадать нельзя, кто сказал, что вы не можете извлечь выгоду из неопределенности?

**Об авторе. Екатерина Трофимова** — партнер департамента управления рисками «Делойт» в СНГ.

# Как принимать верные решения во время кризиса

**21 марта 2020**|**Арт Маркман**

Информация о распространении COVID-19 быстро меняется, и в этих условиях люди пытаются принимать самые разные решения — от «Ехать ли в отпуск?» до «Как защитить себя и близких?». Решения сейчас даются тяжело, и для этого есть серьезные психологические причины.

**Во-первых, над нами нависла угроза.** Эта болезнь не шутит. По всему миру люди умирают от нее. Инфекция распространяется так быстро, что новости о ней каждый день разные. Наш мозг устроен так, что мы обращаем особое внимание на угрозы, поэтому эпидемия не выходит у нас из головы в отличие от более отдаленных опасностей вроде изменения климата.

**Во-вторых, ситуация с распространением вируса очень неопределенна.** Сколько уже зараженных? Быстро ли инфекция распространяется по сообществам? Сколько людей заболеет в итоге? Когда доходит до прогнозов, мы хорошо понимаем линейные тренды. Тренды, обусловленные ускоряющимся ростом, как по экспоненте, мы понимаем плохо. Вначале вирус поражает немногих, но количество заболевших может быстро расти. Неопределенность, с которой мы столкнулись, заставляет нас уделять коронавирусу всё больше внимания.

**В-третьих, люди могут влиять на распространение вируса очень незначительно.** Мы можем взять за правило мыть руки и не трогать свое лицо, можем самоизолироваться на время эпидемии, но многие аспекты ситуации нем неподвластны. Никому не нравится оказываться в ситуациях, неподконтрольных человеку. Это создает дополнительную тревожность, а также вызывает желание что-то сделать, чтобы восстановить контроль над происходящим.

**И наконец, в-четвертых, все попытки сдержать распространение вируса главным образом относятся к предупреждению его передачи от человека к человеку.** То есть если эти меры будут успешно приняты, какое-то количество людей не заболеет. К сожалению, мы не можем создать контрольную группу, в которой эти меры не принимались бы. В результате трудно понять, какие действии и программы способствуют прекращению эпидемии.

Все четыре перечисленных фактора влияют на наше поведение и принимаемые нами решения. Угроза, неопределенность и тревога подталкивают нас к недальновидным решениям.

Например, неопределенность вызывает у нас жажду новой информации о вирусе и его распространении, и многие подолгу ее выискивают. Информированность — это хорошо, но мы знаем, что негативные новости вызывают стресс и смятение.

Точно так же невозможность повлиять на ситуацию побуждает людей стремиться к действиям, которые дают ощущение контроля над происходящим. Сначала это приняло форму скупки антисептиков для рук. Эти действия имели смысл, так как купленное можно использовать для обеззараживания кожи и поверхностей. Но когда запасы этих товаров иссякли, у людей осталась потребность контролировать хоть что-то, поэтому с полок исчезли туалетная бумага, бумажные полотенца и бутилированная вода. В скупке этих товаров меньше смысла — и эксперты точно не советовали запасаться ими. Но все же эти закупки на время смягчили тревогу некоторых людей, вызвав у них ощущение, что они что-то сделали.

Некоторые из нас в условиях тревоги принимают поспешные решения и относительно финансов. За первые недели марта ключевые биржевые индексы упали примерно на 20%, и многих тянет продать свои акции (очевидно, немало людей так и сделало). Но это верный путь к нереализованным убыткам, которые могут отразиться на будущем (если учесть предшествующее поведение фондовых рынков). Люди хотят действовать быстро, даже если бездействие более целесообразно.

Итак, что мы можем сделать, чтобы принимать правильные решения вопреки этим психологическим факторам? Лучший способ противиться внутреннему голосу, призывающему к немедленным действиям, — замедлиться. Паника вызывает у людей желание что-то делать прямо сейчас, чтобы избежать угрозы, но большинство мер, которые вы можете принять, нецелесообразны в период пандемии.

Замедлившись, вы можете вдумчиво анализировать данные, то есть делать выводы под влиянием того, что Кит Станович и Ричард Уэст [назвали «Системой 2»](https://www.cambridge.org/core/journals/behavioral-and-brain-sciences/article/individual-differences-in-reasoning-implications-for-the-rationality-debate/2906AEF620B36C10018DD291F790BE97) в своем двухсистемном подходе к мышлению (похожая [классификация мышления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%E2%80%A6_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B0%D0%B9_%D0%B1%D1%8B%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE) также предлагается нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом — ***прим. ред.***). У нас уже полно информации о вирусе и о том, как на него реагировать. Выделите время на то, чтобы ознакомиться с ней и обдумать ее, прежде чем принимать важные личные и коммерческие решения. В ближайшие несколько недель или месяцев нам многое придется сделать, но все решения следует принимать, тщательно взвесив и трезво осмыслив полученные данные и обсудив их с экспертами. Ваши действия не должны быть реакцией на заголовок или твит.

Это справедливо и для ситуаций, которые требуют бездействия, когда лучше не суетиться и ждать новой информации. Станович и Уэст назвали Системой 1 механизм быстрого принятия решений на основании интуиции, реагирующий на ваше нынешнее состояние, побуждающее к действиям. Для этих быстрых решений характерна неоправданная тенденция в пользу действия, поэтому нам нужно замедлиться, чтобы наши быстрые реакции были по-настоящему оправданными.

Из всего вышесказанного следует, что во времена (относительно) медленно развивающихся смертельно опасных кризисов, таких как пандемия, лучше уделять больше времени взвешиванию своих решений, а не руководствоваться чутьем. Быстрые действия, продиктованные интуицией, могут ненадолго унять вашу тревогу, но они, как правило, создают больше проблем, чем решают.

**Об авторе. Арт Маркман (Art Markman)** — профессор психологии и маркетинга в Техасском университете (г. Остин), директор-основатель программы «Human Dimensions of Organizations». Автор более 150 научных работ о мышлении, принятии решений и мотивации. Последняя книга — «Bring Your Brain to Work: Using Cognitive Science to Get a Job, Do it Well, and Advance Your Career» (HBR Press).

# Пять шагов для правильной цифровой коммуникации во время эпидемии

**20 марта 2020**|**Ярослав Глазунов**

Похоже, что «черные лебеди» в последние дни сбились в стаю. Вряд ли кому сейчас удается избежать новостей, связанных с коронавирусом, курсом рубля к доллару, падающими нефтяными ценами. По некоторым оценкам, коронавирус может повлиять на работу более 5 млн предприятий по всему миру. Туристическая отрасль оказалась фактически разрушенной, убытками в размере $30 млрд обернулись последние события только для авиакомпаний, и эти убытки все еще растут. Фондовые рынки столкнулись с худшей ситуацией с начала века.

На этом фоне тот факт, что советы директоров и правления компаний испытывают неожиданные трудности при работе в новых для них «удаленных» условиях, кому-то может показаться просто смешным, но на деле именно эта деталь может стать причиной еще больших проблем.

Цифровые технологии незаметно для многих из нас произвели революцию в коммуникациях, сравнимую с изобретением паровой машины или печатного станка. При этом советы директоров и правления большинство своих встреч проводили очно, находясь вместе в одном конференц-зале. Коронавирус стал стресс-тестом. Больше нет возможности собраться вместе, пожать руки и обсудить проблемы в полуформальной обстановке, глядя друг другу в глаза и вживую наблюдая за эмоциями собеседников. По моим наблюдениям, пока большинство компаний откровенно проваливают этот стресс-тест.

В последние дни, общаясь с десятками СЕО и членами советов директоров, я столкнулся с их растерянностью и непониманием, как продолжать поддерживать эффективность и контроль времени, работая через видео и телефон. Виртуальные встречи длятся вдвое дольше обычных, и добрая половина вопросов из повестки дня остается нерешенной. Причина этого не в глубине и сложности проблем или экстренной повестке заседания. Все члены советов довольно зрелые и опытные люди, знающие, что какой бы сложной проблема ни была, любое принятое решение, лучше, чем его отсутствие. Однако непривычный формат телефонного, цифрового и виртуального общения требует новых привычек и большей дисциплины.

Действительно, задумайтесь над тем, сколько полезной информации можно почерпнуть, кинув лишь взгляд на расположение людей в комнате переговоров, считав эмоции на лице, чувствуя групповую динамику. В ходе же видеоконференции все эти знаки уже недоступны вам. Из-за этого неверные толкования создают ненужное беспокойство, которое, в свою очередь, множит проблемы, влияет на боевой дух, вовлеченность и в конечном счете прямо на глазах подрывает продуктивность работы.

Кроме того, многоканальная электронная коммуникация сбивает обычный ритм разговора. Уже не отложишь коммуникаторы в сторону, чтобы закончить важный разговор. Они теперь и есть разговор. Вдобавок под угрозой самое главное и ценное для председателя совета директоров и СЕО — возможность сблизить участников команды.

Так что же следует предпринять, чтобы сохранить эффективность встреч несмотря на их виртуальный формат.

**1.** Создайте протокол ведения групповых видеоконференций. Нужно обеспечить ясность для всех участников о продолжительности, повестке, ожидаемом результате виртуальной встречи.

**2.** Проведите обучение пользованием систем цифровых видеоконференций. Несмотря на то что мы живем в век цифровых технологий, у многих членов СД и правления достаточно ограниченное представление о работе в формате виртуальных заседаний и встреч.

**3.** Назначьте фасилитатора для проведения каждой виртуальной встречи. Может казаться, что часовая встреча дает много времени. Но время часовых и многочасовых встреч, если его не контролировать, уходит безвозвратно, вызывая отчаяние.

**4.** Утвердите принципы коммуникации. Ясность и краткость выражения собственных мыслей определяет скорость принятия решений всегда и в особенности в ситуации вынужденной удаленной работы участников встреч. Расплывчатость идей отнимает самое драгоценное — время. Это ведет к недопониманию и нестыковкам, которые в час «черных лебедей» становятся причиной самых дорогих ошибок.

**5.** Увеличьте частоту группового общения вне деловой повестки. Членам советов директоров и правлений необходимо чувствовать себя причастным к команде. Возможность неформально поделиться с коллегами своими мыслями и наблюдениями будет помогать сохранять это чувство.

Чарльз Дарвин однажды сказал: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям». Сейчас именно то время, когда советам директоров и правлениям необходимо быстро адаптироваться.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, автор книги «Анти-Титаник. Руководство для CEO. Как выигрывать там, где тонут другие», основатель программы по развитию высокоэффективных генеральных директоров СЕО Academy.

# Как справиться со страхом и паникой во время кризиса

**24 марта 2020**|**Тони ШварцЭмили Пайнс**

В конце прошлой недели мы провели презентацию для примерно 20 руководителей медицинских учреждений по всей стране. Для начала мы попросили их в одном-двух предложениях выразить свои личные чувства. В течение следующего получаса ответы лились рекой.

*«Выдохся, перегружен и волнуюсь».*

*«Мне страшно, и я устала».*

*«Расстроен и растерян».*

*«Работать в таком напряжении невозможно».*

Мы имеем дело с двумя заразными явлениями: самим вирусом и вызываемыми им эмоциями. Отрицательные эмоции, как и вирус, могут передаваться другим и, кроме того, токсичны. Усталость, страх и паника подрывают нашу способность ясно и творчески мыслить, эффективно управлять отношениями, сосредотачивать внимание на правильных приоритетах и делать обоснованный выбор.

Прежде всего мы ощущаем психологическое воздействие. Так называемая [**аллостатическая перегрузка**](https://macses.ucsf.edu/research/allostatic/allostatic.php) — это влияние хронического или крайне сильного стресса на наш организм, разум и эмоции. Она возникает, когда спрос на внутренние ресурсы превышает их объем. Страх и неопределенность, вызванные пандемией COVID-19, оказывают огромное давление на наши невозобновляемые ресурсы. В результате мы можем принимать неразумные решения, срываться и выгорать.

Как позаботиться о себе и повысить свою устойчивость?

Один из способов — лучше осознавать различные стороны своего «я», влияющие на наше поведение перед лицом угрозы и опасности. Самая беззащитная и уязвимая сторона, наш внутренний ребенок — это перегруженное «я». Но у нас есть и более сильная сторона, наше взрослое «я». Взрослое «я» может утешить и подбодрить перегруженное «я» аналогично тому, как любящий родитель утешает и подбадривает напуганного ребенка. К сожалению, когда мы ощущаем максимальную угрозу, в нас включается «я», отвечающее за выживание, и мы действуем реактивно, импульсивно, наобум и часто контрпродуктивно.

Опираясь на работы, рассматривающие воздействие травмы на организм и нервную систему, в первую очередь, терапевтическую модель «Соматическая терапия», разработанную психологом Питером Левином, мы создали модель, которая способна помочь выйти из этой кризисной ситуации.

В режиме выживания наше видение сужается до угрозы, и префронтальная кора головного мозга постепенно отключается. Осмотрительность сменяется спонтанной реакцией. Угроза может помочь мобилизовать внимание, но когда дело доходит до решения сложных задач со множеством переменных, нам нужны все наши когнитивные ресурсы.

Мы не можем изменить то, чего не замечаем, поэтому первых шаг — лучше осознавать свои чувства в любой конкретный момент. Это означает культивировать способность наблюдать за своими эмоциями и не давать им управлять нами. Просто назвав свои чувства, мы можем дистанцироваться от них, особенно если это резко отрицательные чувства.

Второй шаг — успокоиться независимо от того, что происходит вокруг. Простой, но эффективный способ — с помощью дыхания. Вдыхая через нос, считая до трех, а затем выдыхая через рот и считая до шести, вы всего за минуту освобождаетесь от кортизола, самого разрушительного гормона стресса. Также помогает движение. Пробежаться вверх-вниз по лестнице — быстрый и надежный способ избавиться от стресса и успокоить тело и разум.

Успокоившись и восстановив способность размышлять, можно обратиться к своему взрослому «я». Когда на первый план выходит эта сильная, сопереживающая сторона, она может позаботиться о нашем перегруженном «я». Вы можете сказать этому «я»: «Сейчас трудное время, и вполне понятно, что ты чувствуешь себя так» или «Ты не будешь так чувствовать себя всегда», или «Все будет хорошо, я помогу тебе». Самое главное — различать части своего «я», чтобы вы могли мобилизовать силу своего взрослого «я» и не дать победить «я», отвечающему за выживание.

Назначив главной свою взрослую сторону, вы сможете перейти от обволакивающего чувства тревоги и страха к более спокойному состоянию, в котором будете поддерживать свою самую уязвимую сторону, чтобы она не ощущала себя перегруженной.

Однако большинство из нас инстинктивно попадают в ловушку предвзятости подтверждения. Мы ищем доказательства в поддержку своих худших опасений и игнорируем остальные. Реагируя импульсивно и защищаясь, мы часто усугубляем ситуацию, ограничивая выбор и отталкивая других.

Когда наше взрослое «я» берет ответственность на себя, мы можем отступить на шаг назад и расширить угол обзора. У нас появляется возможность различать факты в конкретных обстоятельствах и истории, которые мы, возможно, рассказываем другим. Факт можно объективно подтвердить. Он неопровержим. Историю мы придумываем для объяснения фактов, но она может искажать факты.

Проведя различия между фактами и историями, важно задать себе простой вопрос: «Что еще может быть правдой?» Вместо того чтобы воспринимать кризис, связанный с COVID-19, как катастрофу, вы можете обратиться к своему взрослому «я», намеренно сосредоточиться на том, на что можете повлиять, и отпустить остальное.

**Об авторах**

**Тони Шварц (Tony Schwartz)** — президент и CEO The Energy Project и автор книги «То, как мы работаем, — не работает».

**Эмили Пайнс (Emily Pines)** — управляющий директор The Energy Project.

# Время большой игры

**3 апреля 2020**|**Яков Сергиенко**

Для руководителя и его компании кризис — это не просто репутационный вызов и проверка на прочность, но и большая игра с решающими ставками. Игра, в которой победу от поражения часто отделяют кажущиеся на первый взгляд мелкими и совсем незначительными детали поведения и особенности коммуникации с коллегами и стейкхолдерами.

Кризис для человека и бизнеса — особая точка времени и пространства, в которой действуют специфические законы поведения и восприятия. Кризис почти всегда и в каждом (хотя и в разной степени) «включает» механизмы страха, выводя на передний план вопросы безопасности — личной, семейной, корпоративной. И одновременно он полностью «выключает» (или значительно ослабляет) такие необходимые при сильном стрессе качества, как спокойствие, здравый смысл, креативность.

При многофакторном стрессе, которым является кризис, люди в большинстве своем ведут себя совсем не так умно и профессионально, как в «обычной жизни». В кризисе мы склонны полагаться не на интеллект, а на древний «рептильный» мозг с его простыми инстинктивными решениями вроде «бей или беги». У людей возникает меньше хороших идей, они становятся более консервативны, а в сложных случаях иногда просто «замирают».

Как ни странно, особенно трудно мужчинам: они боятся выглядеть испуганными, им непросто признать в себе чувство тревоги, и лишь психологическая поддержка и понимание «со стороны» позволяет восстановить нарушенную энергетику.

В этом контексте естественное и обязательное для СЕО действие — восстановление не только личного, но и общекорпоративного «психологического баланса». Проще говоря, нужно успокоиться самому и сбить панику у коллег. Даже если руководитель будет просто более спокоен и рассудителен, чем его подчиненные, он уже нормализует процессы вокруг. Обеспокоенные сотрудники ждут именно этого: чтобы появился тот, кто увереннее остальных, именно этот человек — настоящий «главный».

Спешка, диалоги на повышенных тонах, судорожные попытки вести несколько десятков процессов одновременно — всегда признаки проблем, если не будущего поражения. И наоборот, если на сложном совещании в решающий момент самый рассудительный и взвешенный — генеральный директор, на мой взгляд, это важнейший победный маркер. Уверенность и визионерство руководителя становится уверенностью компании в настоящем и будущем.

**Проявляйте эмпатию**

Если вы спросите подчиненных, чего они ждут от CEO во время кризиса, то самым честным и объективным ответом будет «Мы ждем защиты». Психологическая адаптация к новой ситуации проходит по-разному, но сложно у всех, поэтому важная функция CEO — не только ясная артикуляция сокровенного знания о «пути из ада», но и эмоциональная близость к соратникам на этом пути, трансляция уверенности в том, что «выход вверх» существует и возможен.

Я лично знаю руководителя, который начинает кризисные совещания не с положения дел в бизнесе, а с вопроса к собравшимся о том, как дела у них — о детях, о здоровье, о семьях. «Как вы себя чувствуете?» — не банальная вежливость, а демонстрация приоритетов генерального директора, который в конечном счете работает на создание неформального, но бесконечно ценного «статуса вождя». Еще один российский CEO рассказал мне: «Я и мой топ-менеджмент начинаем рабочий день с выяснения того, все ли нормально у тех, с кем мы работаем, чем им помочь, если что-то не так. В результате все работают спокойно и эффективно, никто не опасается за тылы».

**Будьте проще**

Усиление авторитаризма руководства в кризис — естественный процесс, обусловленный востребованностью простых и ясных шагов по выходу из «зоны дискомфорта». Эти шаги должны быть эффективно поддержаны сменой коммуникации: от сложных — к простым и однозначно воспринимаемым сообщениям. Преимущество получает тот, кто объясняется на всех уровнях: с партнерами, персоналом, советом директоров или госорганами — коротко и максимально четко. Один из моих руководящих друзей даже изобрел особый регламент коммуникации, назвав его «правилом 30 секунд»: согласно ему, каждое сообщение не должно превышать при произнесении или чтении половины минуты. Вместо сложных инструкций в его компании сейчас используют простые списки, которые не должны состоять более чем из пяти пунктов.

**Планируйте на трех горизонтах**

В кризис для CEO самой сложной и важной задачей становится создание иерархии приоритетов и их встраивание в план-график движения бизнеса компании в условиях постоянно меняющихся параметров. Для ее решения глава одного крупного промышленного холдинга в нынешний «корона-кризис» использует конструкцию, которую можно назвать «три горизонта». Несколько упрощая, на первом «горизонте» располагается очевидное: вычленение производств, которым необходимо работать в постоянном режиме, и обеспечение их сотрудников всеми необходимыми средствами жизнеобеспечения и защиты. На среднем «горизонте» — то, что он называет «Планом Б»: прогноз деятельности с учетом рисков, включая карантинные мероприятия и консервацию смен в точках деятельности, перевод некоторых производств на «спящий», а административных служб — на удаленный режим работы. Третий «горизонт» — конгломерат возникающих перед компанией разноуровневых возможностей, начиная от локальных, вроде освобождающихся офисных помещений, до глобальных, например, новых рынков сбыта, возникающих в силу остановки европейских и североамериканских мощностей. Чтобы не смешивать приоритеты, компания в стратегии «трех горизонтов» действует последовательно, сначала реализуя все задачи на нижнем уровне, и только потом переходя на следующий.

**Учитывайте «кризисные коэффициенты»**

Успешность корпоративной коммуникации с целевыми аудиториями сегодня напрямую зависит от точности «кризисного коэффициента» — поправки на изменения, которые произошли в кризис с потребительскими сегментами. Как опытный биатлонист делает поправку на силу и направление ветра, начиная стрельбу по мишени, так и эффективные компании учитывают, в каком состоянии их потребители не вообще, а «здесь и сейчас». В кризис нужно быть чувствительным к тому, что ранее монолитные целевые аудитории распадаются, образуя новые группы покупательских интересов — например, тех, чьи доходы практически обнулились, и тех, чьи лишь уменьшились, а все вместе они только начали процесс адаптации к новой реальности. Привычная коммуникация уже не сработает: эффективной будет только адресная и креативная коммуникация.

**Управляйте ресурсами и возможностями**

Кризис для бизнеса — шахматная партия с постоянно меняющимися правилами, фигурами и ситуациями на доске. Но характер этой игры самые эффективные CEO способны предсказать на ход-два вперед. Приведу пример: в компании ЗМ, проанализировав мировую эпидемию «свиного гриппа» 2009 года, и в преддверии новых возможных эпидемий заранее нарастили мощности по выпуску защитных масок для медицинских работников. В результате, хотя масок при мировой пандемии все равно не хватает, компания, по заявлению ее исполнительного директора Майка Романа, в начале эпидемии увеличила объем поставок на 30%, а к концу года выйдет на ежегодный объем в 1 млрд штук.

Главная корпоративная валюта в кризис — предвиденье и скорость реакции на изменения. Как сформулировал высокопоставленный и успешный российский топ-менеджер еще в 2014 году: «Кризис — шанс реализовать идеальное управление компанией. В кризис ты и твоя фирма — как ракета. В кризис работать просто — неминуемо концентрируешься на главном, отбрасываешь неважное. Знаешь, без чего обойтись нельзя, ищешь, чем можно пожертвовать, и постоянно смотришь по сторонам и вперед, чтобы не налететь на большой скорости на препятствие».

**Об авторе. Яков Сергиенко** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Идеальный шторм: что делать?

**19 марта 2020**|**Яков Сергиенко**

Практически все CEO в России и за рубежом, с которыми я общался, сталкивались с кризисом — и зачастую не с одним. Как минимум раз в год высший руководитель компании оказывается лицом к лицу с полноценной бурей, грозящей потопить корпоративный корабль — локальной, отраслевой или макроэкономической. Кризис требует от топ-менеджера предъявить все свои лучшие качества, навыки и опыт в решающий момент — когда компании очень плохо.

Ответ CEO на кризис — решение проблемы. Приступить к решению надо немедленно. «Лидер идет на звук канонады» — слова, которые обычно приписывают Наполеону. Они означают, что место руководителя — в «глазу бури», на переднем крае кризиса. С самого начала запуска кризисной программы CEO не стоит уклоняться от принятия решений. Глава кризисной команды всегда наготове, ведь кризис — это не только проблемы, но и редкая возможность для абсолютной мобилизации компании, для начала движения на новых направлениях. Кризис — редкий момент, его нельзя упустить.

**Быстро выйти из опасной зоны**

У альпинистов есть такой термин: «выход из зоны смерти» — высоты, на которой человеческий организм не может долго находиться из-за недостатка кислорода. Так вот, этот выход для альпиниста, если он хочет остаться в живых, должен быть максимально быстрым. Эта мысль, на мой взгляд, справедлива и для компании в кризисе — реагировать нужно стремительно. Практика многих CEO показывает, что лучше реализовать полусырую стратегию, которая позволит компании немедленно покинуть «зону смерти», чем продолжать работать над идеальным вариантом — тот обычно бывает готов аккурат к похоронам.

Условия быстрого реагирования — сильная команда топ-менеджмента и постоянная коммуникация между ее участниками. Чем раньше CEO создаст такую команду, тем лучше, ведь момент наступления кризиса непредсказуем. Более того, обычно кризис — не единичная и хорошо локализуемая проблема, а лавина из крупных и мелких неприятностей. Компания должна справляться с атакой несколькими торпедами одновременно, ведь кризисы, как правило, переходят один в другой. Репутационный кризис может перерасти в финансовый, а финансовый — в кадровый, вызванный уходом из компании лучших сотрудников. Справиться с «серийным убийцей» можно только быстрой командной работой.

**Люди, которые говорят с людьми**

Одна из важнейших обязанностей лидера в кризисной ситуации — быть голосом компании. Вы должны быть «на связи» 24 часа в сутки для постоянной коммуникации со всеми группами участников, всегда в открытом доступе для людей, ликвидирующих последствия кризиса для себя и своих организаций.

Внутренние коммуникации очень часто, как ни странно, не главные. У крупных компаний, в очень большой степени зависимых от внешних партнеров, генеральная коммуникация должна быть направлена вовне. Знаю российского CEO, который в первый же день экономического кризиса 2008 года сделал более 85 звонков высшему руководству ключевых поставщиков и клиентов — он объяснял, что и как собирается делать компания, чтобы преодолеть кризисные явления.

Оперативный личный обзвон руководства клиентов — в идеале, до того, как они сами выяснили, что у вас не все в порядке — помогает ослабить шок, укрепить доверие. Такая коммуникация должна быть максимально откровенной. Именно личные, долгосрочные отношения с внешними сторонами помогут преодолеть кризис. Те, кто смог установить наиболее прочный контакт, в конце затяжной полосы неудач будут чувствовать себя лучше других.

Задача CEO — не столько успокоить, сколько узнать чужое мнение и взгляд на проблему. Это позволит выстроить действительно объемную картину кризиса, выработать план действий. Вы будете поражены, но практика показывает, что партнеры и клиенты настроены к компании в кризисе позитивно. Каждый второй наверняка поделится своим опытом прохождения крутого маршрута, ведь сегодня в кризисе вы, а завтра он.

**Невозможное возможно**

Когда на должность CEO Dupont в 2009 году пришла Эллен Куллман, она использовала финансовый кризис в качестве проверочного теста для компании и ее подразделений на стрессоустойчивость. Не выдержавшие проверку руководители и подразделения были секвестированы, руководящая команда сформирована заново, а компания в целом начала двигаться в направлениях, определенных в рамках новой стратегии. Мораль этой истории: преодолевать кризис проще в движении, когда люди и сама фирма полностью выходят из привычной зоны комфорта.

Еще одна знаменитая компания, которая использовал кризис как возможность начать все сначала, — финская Nokia. Своей последней метаморфозой компания обязана Ристо Сииласмаа, назначенному главой совета директоров в середине 2012 года, в момент, когда доходы от продажи мобильных телефонов упали настолько резко, что компанию ждало самое массовое увольнение сотрудников в истории и банкротство. Итог — одна из самых успешных корпоративных реформ в истории. Проведя сессию продаж и покупок (основной бизнес в сфере мобильной телефонии отошел к Microsoft, взамен была куплена Alcatel-Lucent), обновленная компания вышла в сектор сетевого оборудования. Не менее важно, что в помощь уволенному персоналу были вложены значительные средства, это позволило укрепить доверие оставшихся сотрудников. В 2018 году рыночная капитализация Nokia вернулась на докризисный уровень.

Кризис — это шанс резко ускорить движение компании в будущее. Лидирующие компании, столкнувшись с кризисом, используют его, чтобы интенсифицировать развитие новых навыков и компетенций, изменить бизнес-модели и операционные процессы, заново сформировать управленческий экипаж. Стрессовая ситуация только облегчает процесс преобразований: отсутствие альтернативы у перемен помогает CEO и его команде бороться с неуверенностью и усталостью.

**Об авторе. Яков Сергиенко** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey.

# Почему компаниям становится плохо

Джей Лорш, Мактэгью Эмили

Организациям, переживающим череду неудач, обычно прописывают одно и то же: взяться за корпоративную культуру. В 2014 году, когда General Motors из-за неисправностей пришлось отзывать свои автомобили, все хором советовали ей заняться именно этим — и с тех пор гендиректор GM Мери Барра уделяет особое внимание созданию «здоровой обстановки». Под этим она имеет в виду, что люди ответственно относятся к делу и можно предотвратить брак и сбои в работе. Знатоки рекомендовали то же средство, когда стало известно, что Министерство по делам ветеранов США с его ужасающей, по данным федерального расследования, бюрократией вынуждало бывших военнослужащих месяцами ждать жизненно необходимой медицинской помощи.

Изменение культуры, считается, поможет решить и другие проблемы: заставит полицию не применять силу без необходимости, банки — действовать этично, и вообще, это панацея от всех болезней. Предполагалось, что корпоративная культура — это и отрава, и противоядие. Но руководители, с которыми мы беседовали — нынешние и бывшие генеральные директора, успешно проводившие крупные преобразования, — говорят, что культуру нельзя исправить. Наоборот, их опыт показывает, что культура изменяется после того, как организация пытается распутать сложные проблемы бизнеса — например, обновить устаревшую стратегию или бизнес-модель — и потому создает новые структуры и запускает новые рабочие процессы. Культура эволюционирует по мере решения этой важной задачи. Рассматривать культуру как следствие, а не причину и не решение проблемы, вполне логично, хотя это и противоречит расхожему мнению. Организации — сложные системы, и любое воздействие на них создает множество резонансных эффектов.

Если вы переиначиваете порядки, то обязательно появятся новые ценности и правила. Возможно, люди по-новому увидят свой вклад в жизнь общества — именно это произошло в компании Ecolab, гендиректор которой Даг Бейкер ради укрепления отношений с клиентами разрешил рядовым сотрудникам самим принимать решения. А может, люди перестанут смотреть на руководство как на врагов. Так, например, развивались события в Northwest, когда глава Delta Ричард Андерсон купил эту авиакомпанию и завоевал доверие ее сотрудников, считаясь с их повседневными потребностями. Опрошенные нами руководители действовали по-разному, потому что у них были разные цели. Скажем, Алан Мулалли разрушал жесткие границы между подразделениями в Ford, а Дэниэл Васелла во многом децентрализовал Novartis, чтобы высвободить в компании творческую энергию. Но каждый раз, когда руководители решали конкретные бизнес-проблемы с помощью таких инструментов, как право принимать решения, показатели эффективности и система премирования, корпоративная культура изменялась согласно новому курсу. Стоит снова вспомнить эти истории: они дают богатый материал о преобразовании организаций и о роли культуры в этом. В статье мы рассказываем о выводах, которые вынесли из бесед с гендиректорами. Почти всегда речь идет об интеграции после слияния, а это — самый трудный вариант преобразования компании. И судя по всем этим историям, культура не бывает конечной целью. Она все время трансформируется вместе с конкурентной средой и задачами компании. Ее можно уподобить временной пристани — месту, где организация должна стоять в данный момент, если штурвал был повернут в нужную сторону.

**Задача**

Не растерять налаженные связи с потребителями в условиях троекратного увеличения размеров компании.

**Подходы**

Дать больше свободы сотрудникам, работающим непосредственно с клиентами, и доказать на деле, что их усилия не остаются незамеченными.

**Культурный сдвиг**

От патерналистской модели управления «начальникам виднее» к самостоятельности и коллективной взаимопомощи.

**Даг Бейкер, гендиректор Ecolab**

Даг Бейкер возглавил компанию Ecolab, производящую чистящие средства, в 2004 году. Тогда доход ее составлял $4 млрд, и Бейкер взялся утроить эту цифру. К 2014 году он приобрел около 50 фирм и, что особенно важно, купил водоочистную компанию Nalco. Объем продаж вырос до $14 млрд, а штат удвоился. Благодаря поглощениям Ecolab могла предложить клиентам гораздо более широкий набор товаров и услуг для клининга. Но с каждым новым поглощением организация становилась все сложнее. Множились ее уровни, менеджеры осели в разъединенных офисах и подразделениях. Топ-менеджеры все меньше общались с клиентами и друг с другом.

Разраставшаяся бюрократия разъедала клиентоцентричную культуру Ecolab, и это мешало бизнесу. Бейкер хотел восстановить культуру в ее прежнем виде, считая ее главным козырем Ecolab. Компания оценивала положение дел у клиента на месте и по итогам нескольких визитов формировала для него портфель товаров и услуг. Многие клиенты Ecolab работали с ней годами, и эти связи надо было поддерживать. По мнению Бейкера, прежде всего надо было разрешить сотрудникам, особенно работавшим с клиентами, самостоятельно принимать больше решений и специально учить их этому.

Чем больше они знают о товарах и услугах, которые предлагает Ecolab, тем лучше будут понимать, что особенно подойдет клиенту. Предоставлять такие полномочия рядовым сотрудникам казалось рискованным делом, но на деле ошибочные решения теперь выявлялись и исправлялись даже быстрее. Менеджеры стали меньше контролировать подчиненных и больше им доверять. На подготовку сотрудников ушло время, и надо было постоянно корректировать программу, так как менялись предпочтения клиентов и динамика развития бизнеса.

В итоге, возложив больше ответственности на сотрудников, Ecolab приблизилась к клиентам. Бейкер настойчиво продвигал принципы меритократии, считая, что они помогают увлечь людей общей целью. «Народ смотрит, кого повышают», — говорил он. Карьерный рост и другие поощрения показывали, что компания ценит в сотрудниках. Бейкер понял также, что в перспективе общественное признание значит даже больше, чем финансовые стимулы. «За что вы хвалите людей, как им выражают одобрение коллеги, чему вы воздаете должное? Премия — дело хорошее, но о ней никто не знает», — отмечает Бейкер. В компании хвалили менеджеров, которые разрешали подчиненным, работавшим напрямую с клиентами, самим принимать ­решения, одобряли инициативу и желание брать на себя ведущую роль. Это было особенно важно для небольших организаций, приобретенных Ecolab. Среди них были частные компании, которыми управляли по принципу «начальникам виднее»: основатели отдавали приказы, а люди их выполняли.

Маленькие фирмы еще могут так работать, но в Ecolab такой порядок мешал росту и сотрудничеству подразделений. Когда рядовых сотрудников стали поощрять за то, что они брали на себя ответственность за взаимоотношения с клиентами и взаимодействовали друг с другом, сформировалась культура автономии. (А у топ-менеджеров высвободилось время для более общих вопросов.) Почувствовав, что им доверяют, сотрудники разных уровней начали больше доверять компании, воспринимать свою работу и цель компании — делать мир более чистым, безопасным и здоровым — как весомый вклад в жизнь общества. И они поверили, что и правда смогут заботиться о клиентах лучше. Но, конечно, этот сдвиг произошел не сразу, поскольку с каждым поглощением весь путь надо было проходить снова. «Когда мы покупаем предприятия, мы не думаем, что люди сразу полюбят новую компанию, — говорит Бейкер. — Любви нужно время».

**Задача**

Быстрая интеграция при слиянии компаний в период спада в отрасли.

**Подходы**

Разделение ответственности в верхах, более тесное взаимодействие начальства с подчиненными, усиленное внимание потребностям персонала: новые программы подготовки и рост зарплат.

**Культурный сдвиг**

От системы, в которой подчиненные и начальники противостоят друг другу, к отношениям доверия и преданности компании.

**Ричард Андерсон, гендиректор DELTA**

В 2008 году Delta купила Northwest. Так появился крупнейший в мире авиаперевозчик примерно с 70 тысячами человек в штате. Курировал поглощение Ричард Андерсон, незадолго до того возглавивший Delta. Обе компании только что спаслись от банкротства, но в отрасли авиаперевозок начинался серьезный кризис. В отличие от Бейкера, который не спешил с интеграцией после слияния, Андерсон считал, что, приобретя Northwest, нужно действовать быстро.

У него не было ни времени, ни желания добиваться расположения персонала Northwest. «Не бывает слияния на равных, — говорит он. — Первую скрипку играли мы. Компания должна была базироваться в Атланте и называться Delta; никакого общего брендинга не предполагалось. Предполагалось полное единовластие». Чтобы быстро интегрировать системы, процессы и людей, Андерсону надо было предоставить тем, кто рядом, право руководить.

Он убежден, что в компании должен быть и гендиректор, ­и президент, ­который занимается сделками. «Мы с ­президентом равноценные фигуры, — говорит он, — так что вместе сможем делать в два раза больше. Он, скажем, едет подписывать сделку с Virgin Atlantic, а я в это время в Китае веду переговоры с китайскими партнерами». Кроме того, Андерсон передал большие полномочия директорам по производству и маркетингу. Поскольку до этого Андерсон три с половиной года был гендиректором Northwest, он хорошо знал компанию и понимал, что станет главным препятствием при слиянии. У Northwest были сильные профсоюзы, из-за чего, по мнению Андерсона, сотрудники и руководство не слышали друг друга. Руководство узнавало о нуждах персонала от профсоюза, а не разговаривало с людьми напрямую. И проблемы решались медленно.

Вот почему важной частью этой быстрой интеграции стало налаживание взаимопонимания. Андерсон задумался о том, как решить проблемы людей и как мотивировать их. Delta предложила персоналу первоклассное обучение, гибкий график, первосортное обслуживание самолетов с оборудованием мирового уровня, а также приличные гостиницы для экипажа. Все это стоило не так уж дорого (особенно в сравнении с топливом) и щедро окупилось: сотрудники отплатили компании преданностью и доверием. Хорошая зарплата тоже имела значение. «Вы требуете от людей, чтобы они работали на пределе сил, но взамен вы должны им обеспечить хорошую систему льгот и очень хорошую систему оплаты труда», — говорит Андерсон. Каждый год Delta выделяла 10% прибыли на премии сотрудникам. Через год после слияния авиакомпания 15% своих акций передала в программу предоставления акций сотрудникам: пилотам, членам летного экипажа, ремонтникам и составу наземного обслуживания рейсов. Повышение зарплаты показало людям, что руководство думает о них, и это еще больше укрепило культуру доверия. Андерсон понимал, что у каждого человека свои потребности.

Вот, например, специалисты по обслуживанию оборудования. «Сегодня утром в Миннеаполисе минус десять за бортом и метель, а им надо работать, — говорит Андерсон. — Влезть в люльку противообледенительной машины и очистить самолет ото льда». По-видимому, когда Андерсон сделал ставку на удовлетворение потребностей персонала, ­позиция «мы и руководство стоим по разные ­стороны баррикад» стала неактуальной. Через два года после его назначения гендиректором рабочие проголосовали за отмену профсоюзов (кроме пилотов: им важно состоять в профсоюзе, чтобы выступать на равных с пилотами других авиакомпаний). Сейчас Delta — единственная крупная авиакомпания, кроме ближневосточных, сотрудники которой не состоят в профсоюзе. Чем больше людям нравится работодатель, тем дольше они на него работают. Поэтому в Delta укрепилась «пожизненная» занятость, что Андерсон рассматривает как добрый знак. «У нас многим сотрудникам по 40—45 лет, и среди них немало тех, кто работает во втором и третьем поколении, — говорит он. — Мы не против семейственности, и я хочу, чтобы у нас семьи трудились из поколения в поколение». Он считает, что, если чьи-то родственники тоже приходят в Delta, это способствует повышению лояльности, ведь новички приходят в компанию уже с определенным настроением.

**Задача**

Спасти глобальную компанию от банкротства.

**Подходы**

Усилить взаимодействие и открытость глав отделений, унифицировать бизнес-процессы.

**Культурный сдвиг**

От системы, в которой каждое отделение чувствует себя «осажденной крепостью», к кооперации.

**Алан Мулалли, бывший гендиректор FORD**

В 2006 году, когда Алан Мулалли возглавил Ford, компания находилась на грани банкротства. С 1990 года она потеряла почти 25% доли рынка. Но Мулалли умел принимать трудные решения и действовать смело во времена тяжелых испытаний: он руководил компанией Boeing во время сурового кризиса. На первом же совещании в Ford он понял, что компания вот-вот останется без денег. Мулалли изменил курс фирмы: к 2014 году, когда он ушел оттуда, Ford пять лет приносила прибыль и акции ее существенно выросли в цене. Но он столкнулся не только с финансовой проблемой. Чтобы привести компанию в чувство, надо было убедить менеджеров сотрудничать, то есть жить не по законам джунглей.

Руководители подразделений утаивали информацию друг от друга — о том, чтобы делиться ею, не было и речи. По словам Мулалли, когда он пришел в фирму, она больше напоминала «группу автономных компаний». У каждого подразделения были свой ассортимент, свои рынки и вообще все свое. Каждое защищало свою территорию, а компания в целом работала вхолостую. Мулалли ввел практику регулярных совещаний топ-менеджеров, чтобы они ­информировали друг друга о своих продвижениях. Чтобы видеть, где и как идут дела, в Ford пользовались ­цветовыми обозначениями: зеленый — хорошо, желтый — предостережение, красный — неблагополучно. В самое трудное время группа собиралась ежедневно. Мулалли надеялся, что совещания помогут выявлять проблемы до того, как ситуация станет безнадежной, и призывал топ-менеджеров обмениваться идеями и поддерживать друг друга. Он хотел, чтобы каждый лично отвечал за свою работу.

Мулалли ввел стратегию объединения разбросанных по миру отделений, целью которой было предотвратить потери и унифицировать бизнес-процессы, — «One Ford» . Он создал новые должности: глобальных руководителей производства, маркетинга и разработки — чтобы налаживать сотрудничество на международном уровне и упрощать операционную деятельность. Когда топ-менеджеры научились работать в команде, Мулалли выявил убыточные бренды. Он продал несколько брендов класса люкс и сосредоточился на производстве не очень больших автомобилей с низким энергопотреблением. В их число вошли Fiesta и Focus, перспективные с точки зрения расширения. Компания Ford вернулась к своей первоначальной миссии: производство качественных машин «для всех».

Поначалу топ-менеджеры не решались говорить о проблемах. На первых совещаниях все диаграммы были зелеными, но Мулалли им не верил: «Мы в прошлом году потеряли несколько миллиардов, а вы мне говорите, что нет проблем?». В итоге нашлись смельчаки, которые начали говорить откровенно, и Мулалли за это только хвалил. Постепенно люди поняли, что честность дает им возможность работать вместе и быстрее находить выход из положения, а диаграммы стали отражать действительность.

**Задача**

Управлять бизнесом с разнородными продуктами и потребителями

**Подходы**

Демонстрация ясного видения будущего и целей компании, децентрализация принятия решений

**Сдвиг культуры**

От сфокусированной и бюрократической к ориентированной на клиента и заточенной на результат.

**Дэн Васелла, бывший гендиректор Novartis**

После того как в 1996 году Дэн Васелла организовал слияние Sandoz и Ciba-Geigy, его назначили гендиректором объединенной компании Novartis. Позже она стала самым крупным в мире производителем лекарств.

Желая полнее учесть потребности покупателей и надежнее оградить компанию от ­конкурентов, Васелла диверсифицировал портфель: кроме рецептурных препаратов Novartis освоила и производство медицинских средств обычного назначения. Такая трансформация потребовала гораздо более сложной оргструктуры.

Васелла считал, что прежде всего надо добиться, чтобы топ-менеджеры понимали общую цель. Он провел несколько предварительных обсуждений с небольшой группой высшего руководства, на котором сформулировал цели и задачи компании. Главная цель — «снова и снова открывать, разрабатывать и давать пациентам лучшие препараты» — прямо указывала на необходимость расширения ассортимента. Ради этого Васелла увеличил расходы на НИОКР.

На тех же первых совещаниях он сформулировал свои требования к сотрудникам. Прежде всего, гибкость. Разрастаясь и разрабатывая новые препараты, Novartis могла столкнуться с непредвиденными проблемами. Так что руководству предстояло решать проблемы по мере их поступления. И значит, все сотрудники должны нести личную ответственность и действовать в интересах покупателей.

Для этого Васелла определил конкретные показатели оценки эффективности и качества во всех подразделениях и во всех товарных группах. Он понимал, что по мере разрастания компании понадобится больше ответственных лиц и надежная система оценки эффективности поможет сосредоточиться на главном. «Надо еще четко объяснить, чего мы не будем прощать, — говорит он. — Я не потерплю подкупа. Я не потерплю обливания друг друга грязью».

Васелла считал, что заставлять подразделения сотрудничать — бессмысленно. Он децентрализовал принятие решений и дал отделениям право действовать в своих интересах — чтобы работа шла быстрее и люди мыслили более творчески. «Я говорил всем, что надо помнить о том, что находится за стенами компании, — о конкурентах и потребителях», — говорит он.

Когда в Novartis прижились новые правила, сотрудники научились смотреть на вещи глазами клиента, но не упускать из виду эффективность. «Прежде всего, надо дать покупателям качественные препараты и вакцины, — говорит Васелла, — а уж потом просить плату за них». Он видел, что с каждым новым изменением в организации ее культура все больше соответствовала той концепции, которую он наметил на предварительных совещаниях с топ-менеджерами.

**Об авторах**

**Джей Лорш (Jay W. Lorsch)** — преподаватель управления персоналом Гарвардской школы бизнеса. **Эмили Мактэгью (Emily McTague)** — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса.

# Как управлять в кризис и повысить эмоциональный интеллект

**8 ноября 2019**

***От редакции.****По случаю 15-летия нашего журнала мы продолжаем публиковать статьи из золотого фонда HBR. Представляем вашему вниманию пять интересных материалов нашего праздничного спецпроекта*[*«150 идей для вашего бизнеса»*](https://150.hbr-russia.ru/)*, которые стоит прочитать или перечитать на предстоящих выходных.*

[**Узнайте, что нужно клиентам: профессор Клейтон Кристенсен о том, как бизнес должен думать о задачах своих клиентов**](https://150.hbr-russia.ru/articles/802053)

Cколько мы себя помним, инновации были для руководителей самой главной задачей — и самым большим разочарованием. В ходе опроса, проведенного недавно McKinsey, 84% руководителей глобальных компаний сообщили, что инновации чрезвычайно важны для их стратегии роста, но при этом 94% (!) недовольны результатами инновационной деятельности своих организаций. Большинство читателей, вероятно, согласится с тем, что на этой стезе дело чаще всего начинается за здравие, а кончается за упокой.

Теоретически все это какая-то бессмыслица. Никогда еще бизнес не знал так много о потребителях. Благодаря революции больших данных компании теперь с немыслимой прежде скоростью собирают невероятные объемы невероятно разнообразной информации о покупателях и анализируют ее. Многие фирмы внедрили у себя структурированные процедуры создания инноваций, а управлять этой деятельностью поручили профессионалам высшего класса. Фирмы обычно тщательно рассчитывают инновационные риски и стараются застраховаться от них. Вроде бы компании все делают по науке и попадают точно в яблочко. На самом же деле большинство из них полагается на удачу. Почему все пошло вкривь и вкось? [*Читать статью*](https://150.hbr-russia.ru/articles/802053)

[**Быть хорошим боссом в плохие времена: Роберт Саттон о том, что делать руководителю в разгар кризиса**](https://150.hbr-russia.ru/articles/815727)

Давайте начистоту: быть хорошим начальником всегда непросто, даже когда с экономикой все благополучно, — отчасти потому, что неравенство людей в системе власти само по себе не может не порождать разного рода перекосов. Выводы исследований подтверждают то, о чем многие и без того давно знают: что власть развращает, что люди, получившие ее, обычно становятся более эгоцентричными, невнимательными к тому, чего хотят, что делают и что говорят другие. Но ситуация усугубляется еще и тем, что слова и дела замкнутого на себя начальника оказываются предметом самого пристального внимания его подчиненных. Взаимонепонимание, ошибки и претензии обеих сторон, сплетаясь, порождают этакое двухголовое чудовище. Чтобы оно не портило вам жизнь, нужно как следует его изучить. [*Читать статью*](https://150.hbr-russia.ru/articles/815727)

[**Откуда берутся настоящие лидеры: заслуженный профессор Гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник о том, что руководители и лидеры — это не одно и то же**](https://150.hbr-russia.ru/articles/815489)

Предлагаемая статья впервые была опубликована HBR в 1977 году, перепечатана в 1992 году и вновь появилась на страницах журнала в 2004-м. Почему понадобилось трижды — с интервалом в 12—15 лет — предлагать читателям один и тот же текст? Да потому, что он отвечает на вечный вопрос: управление компанией — это искусство или наука? В мире, где существуют стандарты для всего на свете, Залезник поет оду нонконформисту в роли руководителя, утверждая, что талант лидера — важнейшая предпосылка стабильного успеха на рынке. Те организации, которые этого не усвоили и упорно растят в своих стенах рядовых менеджеров, наверняка проиграют более раскованным и наделенным воображением конкурентам.

Откуда берутся настоящие лидеры, как их воспитать? Каждое общество отвечает на этот вопрос по-разному — все зависит от бытующих представлений о предназначении и распределении власти, о допустимых методах ее применения. Свою лепту в это понимание внес и бизнес, выведя на авансцену новую породу людей — менеджеров-администраторов. В деловом мире сложилась целая философия власти: она отдает предпочтение коллективному, а не единоличному руководству, команде, а не ее предводителю. В утилитарном отношении менеджеров к проблеме руководства много хорошего: оно гарантирует высокий профессионализм и контроль, равновесие групп с противоположными интересами. К сожалению, это совсем не обязательно служит залогом творческого мышления и порядочности тех, кто вершит судьбами корпораций.

Руководить — значит воздействовать на мысли и дела других, используя власть. Но наделить властью одного человека опасно по ряду причин. Во-первых, он может оказаться неспособным добиваться цели. Во-вторых, забыть, что другие не менее достойны права руководить. В-третьих, одержимость властью зачастую приводит к сомнительным поступкам. [*Читать статью*](https://150.hbr-russia.ru/articles/815489)

[**Как включить эмпатию: Дэниел Гоулман о том, почему эмоциональный интеллект так важен**](https://150.hbr-russia.ru/articles/815611)

В 1998 году один из авторов этой статьи, Дэниел Гоулман, опубликовал в HBR свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве «What Makes a Leader?». Она привлекла внимание: как в деловом сообществе, так и за его пределами заговорили о том, что эмпатия и самопознание — два кита эффективного управления. Концепция эмоционального интеллекта по-прежнему занимает заметное место в литературе об управлении, не сдала она свои позиции и в коучинге. Но исследования последних лет в новой области знания — нейрофизиологии общения (она изучает процессы, которые происходят в мозге человека при взаимодействии с другими людьми) — добавили ­образу хорошего руководителя новые штрихи.

Выдающееся открытие заключается в следующем: когда руководитель проявляет эмпатию и чувствует настроение подчиненных, химические процессы в его мозгу и в мозгах окружающих изменяются — в буквальном смысле. И, как установили ученые, два (или более) отдельных мозга не просто сознательно или бессознательно друг на друга реагируют — нет, они, можно сказать, образуют единую систему. Мы считаем, что выдающиеся руководители — это люди, которые особенно одарены талантом устанавливать такую взаимосвязь. Если же представить себе нейрофизиологическую шкалу эмпатии, то на противоположном ее конце оказались бы люди, неспособные к нормальному взаимопониманию с другими, то есть страдающие такими психическими расстройствами, как аутизм или синдром Аспергера (у них недоразвита часть мозга, которая отвечает за общение). Если это так, значит, свое мастерство руководителя можно отточить. [*Читать статью*](https://150.hbr-russia.ru/articles/815611)

[**Каким будет маркетинг через 10 лет**](https://150.hbr-russia.ru/articles/802052)

Беспилотный автомобиль довез Лори домой и отправился восвояси на техосмотр. На пороге Лори ждут доставленные дронами посылки. Знакомый голос приветствует ее, напоминая о поездке на конференцию в Лос-Анджелес. Это робот Ева — «умная помощница» вроде разработанной Amazon программы Alexa. Лори не вникает в подробности поездки, так как Ева знает, как найти лучший рейс, отель и номер, соблюдая финансовые ограничения компании, в которой трудится хозяйка...

Помощница не только отслеживает ее покупки и путешествия, но и снижает расходы. В частности, раз в квартал проверяет все предложения по интернет-тарифам и сравнивает их с прогнозируемым трафиком Лори... Ева стала сама разбираться во вкусах хозяйки — даже эстетических. Лори не знает, как справлялась бы без Евы. Она не только доверяет боту решения о сложных покупках, но и позволяет Еве рассказывать ей о новых продуктах и услугах — о существовании которых раньше даже не подозревала.

Звучит как сценарий фантастического фильма? Но это реальность ближайшего будущего: все технологии, которыми пользуется Лори, сейчас либо в разработке, либо уже доступны и стремительно улучшаются. [*Читать статью*](https://150.hbr-russia.ru/articles/802052)

*Другие материалы из золотого фонда HBR вы можете найти на странице*[*150.hbr-russia.ru*](https://150.hbr-russia.ru/)*. Напоминаем, что она будет ежедневно обновляться до конца года и рекомендуем подписаться на пуш-уведомления в вашем браузере, чтобы не пропустить ничего интересного. Желаем познавательного чтения и благодарим за то, что вы с нами.*

# Всегда готов: как настоящие лидеры побеждают кризис

Марк Бончек и Кара Франс

Слово «кризис» подразумевает события, которые происходят редко. Но в наши дни кризис — обычное состояние дел. Бренды, которые, казалось бы, обладают хорошим иммунитетом против скандалов, оказываются втянутыми в конфликты. И даже те, кто закален постоянными проблемами в области PR, бывают застигнуты врасплох. Некоторые кризисы быстро проходят, но некоторые, кажется, не закончатся никогда.

Говоря о кризисе, следует использовать не слово «если», а только «когда». К нему должен быть готов каждый лидер. Сама природа кризисов такова, что они вызывают ураган эмоций, поэтому крайне важно, чтобы лидеры не теряли головы и принимали мудрые решения.

Чтобы заглянуть в эпицентр бури, мы поговорили с руководителями, которым пришлось преодолевать — удачно — разные кризисные ситуации. Вот что мы обнаружили.

**Нельзя выбрать «свой» кризис**

Первое, что нужно знать: вам следует ожидать неожиданного. Правило номер один заключается в том, что вы не можете выбирать «свой» кризис и должны быть готовы ко всему, считает директор по маркетингу компании Wells Fargo Джейми Молдафски. Бывший директор по маркетингу в Hampton Creek Брайан Ирвинг согласен: «Ваш кризис — вовсе не тот, который, как вы думаете, случится». Вероятно, в компании Skittles считали, что для них риск возникновения кризиса заключается скорее в проблеме безопасности пищевых продуктов, а не в [твитах](https://www.washingtonpost.com/news/powerpost/wp/2016/09/20/twitter-is-having-none-of-donald-trump-jr-s-skittles-tweet/?utm_term=.6e78411e9a07), связанных с предвыборной президентской кампанией. Другие бренды, например, [Nordstrom](http://fortune.com/2017/02/09/donald-trump-ivanka-trump-nordstrom-twitter-boycotts/) и [Oreo](https://en.wikipedia.org/wiki/Oreo_boycott), также оказались неожиданно втянуты в политические споры. Какой бы ни была причина, главное — найти нужных людей, данные, инструменты, технологии и настрой, чтобы справиться с чем угодно на вашем пути.

**Не отдавайте все на откуп юристам**

Исключительно важны первые часы кризиса. Обычная реакция генерального директора — устроить совещание со своими юристами и отделом по связям с общественностью. Акцент обычно делается на том, чтобы оценить правовые риски и понять, как будут реагировать инвесторы и средства массовой информации. Но необходимо принять во внимание и действия и мнения других заинтересованных лиц. Клиенты, работники, партнеры наблюдают за тем, как будет реагировать компания. Прозрачно ли ваше поведение? Берете ли вы на себя ответственность? Следуете ли вы вашей собственной миссии и ценностям? Привлеките на ранней стадии руководителей отдела маркетинга и кадровой службы. Они видят то, чего не видят юристы, и поэтому должны присутствовать при принятии решений.

**Домыслы хуже, чем реальность**

Тенденция «отгораживаться» для высшего руководства имеет свои последствия: она приводит к тому, что компания в целом обладает недостаточным количеством информации. Когда есть нехватка информации, люди начинают строить домыслы, отмечает Брайан Ирвинг. «Эти домыслы обычно в десять раз хуже, чем реальность», — утверждает он. Вице-президент по глобальному маркетингу в Google Марвин Чоу подчеркивает: важно формулировать идею, а затем рассказывать о ней. Он предлагает начать с высшего руководства, а потом донести идею до остальных работников организации, чтобы те точно понимали, куда и зачем они движутся. Затем нужно подкреплять идею аргументами и демонстрировать стабильное развитие. Это создает внутренний темп и атмосферу, в которой невозможное становится возможным.

**Найдите путеводную звезду**

В кризисной ситуации лидеру может быть трудно поддерживать мотивацию, в том числе собственную. Глава отдела экспериментального маркетинга в компании Uber Эми Фридлендер-Хоффман считает, что необходимо постоянно «возвращаться к сути». На личностном уровне это означает помнить ответ на вопрос «Кто я и какой вклад вношу?». На уровне компании этот ответ звучит иначе: «Кто мы и какова наша миссия?»

Джейми Молдафски подчеркивает, что очень важно сохранять позитивный настрой и оптимизм: «Вы должны видеть долгосрочную перспективу». Указывать на проблемы легко, замечает Марвин Чоу, но трудность заключается в том, что нужно быть тем, кто предлагает ответы и решения. Придерживайтесь своей миссии, ориентируйтесь на клиентов и действуйте в их интересах так, чтобы это приносило пользу и бренду.

**Не важно, что говорите *вы***

Одним из последствий эпохи цифровизации и социальных медиа стало то, что в считанные часы история может «разрастись» от нуля до кризиса по экспоненте. Это означает, что вы больше не можете контролировать ситуацию так, как раньше. Многие руководители, пережившие кризис, отмечают сдвиг в своем мышлении. Джейми Молдафски обращает внимание на то, что когда-то акцент был исключительно на вопросе «Что *мы* скажем по этому поводу?». Теперь такую же озабоченность вызывает вопрос «Что *другие* скажут по этому поводу?».

Проблема заключается в том, что многим брендам отвечать на этот вопрос, когда начинается кризис, уже слишком поздно. Необходимо создавать кредит доверия, пока все идет хорошо. В этом случае в кризисной ситуации сообщество сторонников будет готово вступиться за вас, успокоить критиков и поддержать ваше заявление.

**Контролируйте то, что можете**

Возможно, вы не в состоянии контролировать то, что говорят о вас люди. Но вы можете контролировать себя. «Кризис — это кризис. Вся суть в том, как вы справляетесь с ним. И это во власти каждого лидера», — говорит Джейми Молдафски. «Пусть вам будет комфортно в дискомфорте», — советует Эми Фридлендер-Хоффман. Можно стараться выполнить свою работу и злиться от того, что вам приходится тушить пожары кризиса. Но можно отнестись к этому иначе и осознать, что тушение таких пожаров и *есть* ваша работа.

**Решите основную проблему**

Иногда кризис случается совсем не по вашей вине. Но иногда это симптом проблемы, лежащей глубже: в корпоративной культуре, в продукте или операционной модели. В кризисной ситуации соблазнительно ограничиться лечением внешних симптомов и проигнорировать исходные проблемы. Но если вы не решите их, кризис из «единичного» превратится в «непрерывный». Директор по устойчивому развитию в Nike Ханна Джонс считает, что компания должна обязательно использовать каждый кризис для своей выгоды и целей. Это [возможность для преобразования](https://www.triplepundit.com/special/roi-of-sustainability/how-nike-embraced-csr-and-went-from-villain-to-hero/). В случае с Nike жалобы на условия труда в конце 1990-х годов послужили стимулом к тому, чтобы глубоко заглянуть в ценности бренда. «Мы научились уважать различия, проявлять эмпатию и находить общие цели. Мы признали свою ответственность, принесли извинения и приступили к глубоким системным изменениям внутри организации, в нашей цепочке поставок, запустив процесс сотрудничества и защиты интересов работников в индустрии в целом», — поясняет Джонс.

Уроки, усвоенные руководителями, которые выстояли в кризис, полезны любому, кто окажется в трудных обстоятельствах. Нам всем стоит научиться лучше преодолевать препятствия, справляться с неопределенностью и не терять фокус в меняющихся условиях. Совет быть готовым ко всему, оставаться верным своей цели, привлекать других к принятию решений, контролировать то, что в ваших силах, и работать над исходными проблемами, подходит всем.

**Об авторах.** **Марк Бончек** — основатель и CEO компании Shift Thinking, работает с руководителями и компаниями над обновлением их стратегий в цифровую эпоху. **Кара Франс** — гендиректор компании The Sage Group, предоставляющей специалистов в области маркетинга и консалтинга в Сан-Франциско, основатель организации Marketers that Matter.

# 5 китайских правил преодоления кризиса

Сергей Береда Консультант, Москва

Древняя мудрость, которая поможет возобновить движение вперед, чтобы сделать самый сложный и смелый проект в вашей жизни.

Я много езжу по миру, собирая разные интересные методики достижения целей. Одна из самых богатых копилок такого опыта – китайская культура. В ней собрано множество очень мудрых прикладных технологий, которые способны улучшить жизнь любого человека.

Есть устойчивая легенда, что в китайской письменности один и тот же иероглиф обозначает два понятия – «кризис» и «возможности». Эта прозрачная метафора говорит нам о том, что в кризисных ситуациях ни в коем случае нельзя сдаваться! Необходимо прикладывать все усилия для преодоления трудностей. И тогда кризис становится началом нового этапа развития.

Существует прекрасная технология, применение которой легко превращает первое в последнее. Технология эта была изобретена еще в V веке до нашей эры и затем проверена временем, цивилизациями, великими полководцами. Открыл ее китайский мудрец и военачальник Сунь Цзы. Называется она «Система пяти ясностей». Применяя эту систему в самом начале своего бизнес-пути, создавая по ней новый продукт или проект, можно избежать кризисной ситуации в принципе. А, оказавшись под прессингом кризиса, можно стабилизировать дела и обратить неприятности в свою пользу. Познакомимся с этой системой поближе!

Ясность целей

Ясность пути

Ясность правил

Ясность поощрений и наказаний

Ясность примеров для подражания

Ясность целей

Если мы ставим размытую цель, то и попасть в нее будет очень сложно. Это как в стрельбе из лука: если мы не можем увидеть цель, стрела в нее попасть не сможет. Заденет, просвистит рядом, но так и не попадет. Вывод: ставим очень четкую конкретную цель и начинаем движение к ее реализации.

Ясность пути

Мы должны ясно определить, как именно будем добиваться поставленной цели. Например, чтобы доставить товар заказчику, мы используем грузоперевозку на автомобиле или, может быть, почту. Это два варианта пути к цели, которая называется «доставить товар». Вывод: стараемся точно определить, по какому именно пути мы идем к цели.

Ясность правил

Мы разрабатываем правила, которым будем следовать в пути. Когда вы сидите за рулем автомобиля, вы же пропускаете остальных, если перед вами знак «Уступи дорогу», и не выезжаете на встречную полосу. Соблюдая правила дорожного движения, вы чувствуете себя безопаснее и спокойно достигаете пункта назначения. Вывод: создаем конкретные правила, соблюдение которых неминуемо приведет к цели.

Ясность поощрений и наказаний

На этом этапе нужно определить, за какие успехи будем поощрять себя и окружающих, а за какие огрехи – наказывать. Более того, важно определить форму этих наказаний и поощрений. Например, премия в качестве благодарности и штраф в качестве наказания. Вывод: формируем систему поощрений и штрафов.

Ясность примеров для подражания

Этот пункт едва ли не самый важный. Вы продвигаетесь вперед, воодушевляясь примерами других людей, на которых хочется походить, или компаний, чей продукт вы стремитесь повторить или превзойти. Это не только стимул к действию, но и осознание того, что в своем деле вы не диноки. Вывод: находим того, на кого хотелось бы ровняться.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |