**КРИЗИС: как преодолеть**

Оглавление

[«Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца» 2](#_Toc41492534)

[Руководитель военного времени 4](#_Toc41492535)

[«Сейчас мы сталкиваемся с огромным потоком интерпретаций от лжеэкспертов» 9](#_Toc41492536)

[Как перезапустить экономику в условиях пандемии 14](#_Toc41492537)

[Как переосмыслить карьеру во время кризиса 18](#_Toc41492538)

[Время лучших: как в кризис нанимать самых талантливых сотрудников 21](#_Toc41492539)

[Как подготовить бизнес к жизни после пандемии 25](#_Toc41492540)

[Уроки стойкости: как выжить, став сильнее, и что ответить на вопрос «Когда это кончится?» 27](#_Toc41492541)

[Как разговоры с малознакомыми людьми спасают от выгорания во время эпидемии 29](#_Toc41492542)

[Тоталитаризм против свободы: как кризис изменит принципы управления персоналом 32](#_Toc41492543)

[Уроки непреодолимой силы 36](#_Toc41492544)

[Как подготовить бизнес к жизни после пандемии 43](#_Toc41492545)

[Лекарство против страха 45](#_Toc41492546)

[Чем должен сейчас заниматься настоящий руководитель 49](#_Toc41492547)

[Как выжить ресторанам в период эпидемии и кризиса 51](#_Toc41492548)

[«От кризиса в авиации выиграет Amazon. Да-да, сюрприз!» 53](#_Toc41492549)

[«Когда же всё это кончится?»: как реагировать на тяжелые вопросы во время кризиса 57](#_Toc41492550)

[Горнило испытаний 63](#_Toc41492551)

[**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)

# «Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца»

**19 мая 2020**|**Яков Сергиенко**

Смена курса в крупной компании всегда невероятно сложна. Появление в организации нового высшего руководителя — знак перемен: их иногда ждут, всегда опасаются, а временами оказывают им серьезное сопротивление. Опросы, проведенные McKinsey среди руководителей бизнеса, показывают, что успешным становится только каждое третье корпоративное преобразование. Что нужно сделать CEO, и каких ловушек избежать, чтобы оказаться в первой трети? Как правильно выбрать рычаги преобразований?

Новый CEO — канатоходец. Поставив цель и инициируя перемены, CEO все время оказывается перед выбором, от правильности которого в каждый конкретный момент времени зависит, что ждет его в конце пути: победа или поражение. «Подорваться на мине» можно в любой момент и на задаче любой сложности. Например, на выборе правильного момента для первого шага, инициирующего перемены. Или на решении, с чего перемены начать: со сложной и достаточно рисковой задачи — или с относительно легкой? В процессе разбора успешных кейсов приходит понимание, что организационное преобразование будет успешным, если CEO удалось ответить на два вопроса:

1. В какой позиции (сильной или в слабой) находится компания?
2. Что нужно для изменения сложившейся корпоративной культуры?

**Это даже хорошо, что пока нам плохо**

Особенно сложно что-то менять, когда в компании все хорошо. Примеры из международного ритейла или из банковской сферы тому яркое подтверждение. Традиционные сети супермаркетов оказались не готовыми к бурному росту онлайн-торговли, а занимающие первые строчки финансовых рейтингов почтенные кредитные учреждения — к натиску со стороны финтех-стартапов. И действительно, как убедить коллектив в необходимости масштабных преобразований, если, согласно годовому отчету, рост бизнеса доходит до 20-25% в год? При сильной позиции сопротивление максимально: у компании и так все хорошо — зачем меняться?

Главный аргумент — показать, насколько ситуация серьезна и доказать это на всех уровнях. Во-первых, на личном. Исследования показывают, что у программы перемен в два-пять раз больше шансов, если CEO служит примером для подражания. Во-вторых, на уровне руководителей. Нужно убедить в необходимости неотложных преобразований топ-менеджмент, совет директоров и других заинтересованных лиц и сделать это с помощью данных, доказав, что рынок на пороге революции. Слишком позднее осознание того факта, что небольшие спады в производительности не случайность, а ранние предвестники лавины отраслевых изменений, слишком дорого стоило многим бывшим лидерам. Но в любом случае в сильной корпоративной позиции CEO сложно рассчитывать на быстрые темпы — от штурма имеет смысл перейти к осаде.

Гораздо легче реализовать программу модернизации, когда компания переживает плохие времена. В этом варианте к переменам готовы на всех этажах корпоративной иерархии. Другой вопрос, к каким именно. Зачастую внутренний кризис в компании накладывается на изменения в отрасли и макроэкономические кризисы, что должно быть учтено в новой стратегии. Обычно чем сложнее диагноз, тем больше открывается возможностей для инноваций, для технологического и ментального рывка вперед.

Возглавить преобразования в кризис — тяжелый труд, который при правильной стратегии позволяет быстро достичь успеха. Гуру на рынке телекома и миллиардера в первом поколении Марсело Клауре в середине 2014 года Softbank привлек для редизайна стратегической покупки — некогда знаменитой, но неэффективной компании Sprint. Клауре не только удалось сократить расходы, но и запустить в Sprint, до его прихода терявшей $ 3,3 млрд ежегодно, новые сервисы и форматы обслуживания, создать сфокусированную на прибыли корпоративную культуру. Клауре действовал и быстро, и жестко. В итоге уже к 2015 году акции компании резко пошли вверх. Ко времени его ухода из Sprint компания достигла лучших финансовых результатов за всю свою историю.

**Выстрелы и «лежачие полицейские»**

Обосновать необходимость революционных изменений необходимо, но недостаточно. Актуальность перемен в топ-менеджменте компании обычно признают многие, только у каждого свой «рецепт здоровья». Проблема в том, чтобы доказать оптимальность пути, который предлагает CEO. Корпоративная культура каждой организации уникальна, и подходы CEO к продвижению преобразований должны ей соответствовать. На этом пути важно выявить и учесть ограничения — своего рода «лежачих полицейских»: традиции, недостаточные ресурсы или что-то иное, порождающее инерцию.

Заранее предупреждаю: для смены корпоративной культуры необходимо время. Нередко CEO сталкивается с ситуацией, когда фирма сопротивляется переменам и не хочет принять изобретенное ею самой лекарство. В этих случаях помогают «предупредительные выстрелы» — резкие шаги CEO, которые демонстративно нарушают существующий порядок, заставляют думать по-новому. Ими может быть действие или яркая фраза, образ, метафора в блоге или презентации, которые запомнят все без исключения. «Тревожная сигнализация уже сработала», «10 угроз для жизни корпорации», ««Если мы не станем лучшими в отрасли, нам конец» — подобная фразеология запомнится всерьез и надолго, хотя первоначальная реакция в кулуарах наверняка будет негативной. Только спустя годы участники модернизации признаются, что «выстрел» дал старт самому интересному и продуктивному периоду их жизни.

Еще один мощный инструмент культурной модификации — пилотное внедрение новых концепций: он помогает быстро трансформировать бизнес-модели, повышает доверие к изменениям, вселяет уверенность в необходимости нового, дает сигнал о том, что фирма начала движение в нужном направлении. Выберите три-четыре меры с быстрым эффектом — и дайте понять всем, что будете действовать решительно.

Когда дело доходит до глобальных трансформаций, организации многое может помешать  —  устоявшиеся принципы, привычки и даже организационные структуры. По словам бывшего CEO General Electric Джеффа Иммельта, на пути преобразования в цифровую технологичную компанию GE столкнулась с тем, что культура работы компании, основанной еще Томасом Эдисоном, слишком патриархальна, чтобы соответствовать задачам XXI века. По этой причине в GE на фоне крупных инвестиций в цифровые инструменты и платформы для обмена знаниями были упразднены региональные и ведомственные подразделения. Резкий подход работает — помогает сокращать время разработки продуктов, ускорять экспансию, масштабировать инновации. В противном случае при разворачивании дискуссий о единственно верном пути в компании начинается «Игра престолов» — возникают обособленные башни и целые княжества.

CEO, который вышел на дорогу преобразований, всегда сталкивается с противодействием. Людям или не нравится новая повестка дня, или они разочарованы недостаточной радикальностью шагов. Если вы действительно верите в свою стратегию, смиритесь и примите любое недовольство без гнева и рефлексии. Стив Джобс сказал об этом так: «Знание о неизбежности смерти — лучший способ избежать мыслей о том, что вам есть, что терять. Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца».

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

# Руководитель военного времени

**20 мая 2020**|**Дмитрий НабережневДжулиан Жолан**

Кризис, вызванный пандемией коронавируса, сломал привычные взаимосвязи и устоявшиеся методы работы, заставил всех стремительно меняться. Что должен делать руководитель, чтобы спасти компанию сейчас и сохранить ее в будущем?

Мы попали в идеальный шторм. Мир столкнулся с небывалой пандемией COVID-19, произошло рекордное падение стоимости нефти и обвал на финансовых рынках, девальвация рубля. Люди заперты у себя дома. В марте отдельные бизнесы просто встали — введены ограничения на деятельность целого ряда отраслей, прекращены зарубежные авиарейсы, закрыты рестораны, спортивные клубы, развлекательные центры, кинотеатры и т. д. Развитие пандемии уже привело к серьезному кризису, и когда он закончится, неизвестно. Компаниям стоит заранее готовиться к худшему — многие сразу столкнулись с рядом проблем, от недостатка ликвидности до серьезного падения выручки.

Однако, несмотря на скорость и масштаб всех этих событий, нельзя сказать, что случилось что-то сверхъестественное — с глобальными катаклизмами бизнес сталкивался и раньше. Многие организации сформировали и отточили навык действовать в кризисной ситуации. Обычно у компаний есть карта рис­ков, и форс-мажорные ситуации просчитываются заранее. Конечно, мало кто мог подготовиться к «черному лебедю» вроде COVID-19, однако некоторые действия, которые бизнес предпринимает сегодня, по идее, должны быть прописаны в этом плане. Другое дело, что далеко не у всех российских компаний схема действий была достаточно проработана и предполагала конкретный набор мероприятий. Если к падению финансовых рынков руководители уже приучены, то сегодняшних масштабов никто не ожидал.

Сейчас еще много неопределенности, но ясно одно — когда пандемия будет побеждена, потребители, рынки и бизнес в целом вряд ли полностью вернутся к исходному состоянию. Ситуация во многих отраслях может измениться достаточно сильно. Прежние бизнес-­модели будут трансформироваться, и к этому надо готовиться уже сейчас. Предпосылки к изменениям назре­вали давно, и нынешний кризис станет катализатором.

На наш взгляд, руководителю компании стоит рассматривать ситуацию с двух позиций. Во-первых, с позиции «защиты» — решить, что делать, когда форс-мажор наступил, вводные меняются буквально каждый день и выжидательный подход точно не сработает. А во-вторых, включить режим «пересборки» — думать о будущем, изменении бизнес-модели. Как это ни банально звучит, но кризис — время возможностей, и они обязательно откроются. Важно понять, как компания должна действовать дальше, как перезапустить производство, где и как искать новые точки роста, когда острота момента спадет и рынки начнут оживать.

**ЗАЩИТА КОМПАНИИ**

**1. Безопасность сотрудников**

Это первостепенная задача руководителя, и здесь важен системный подход. Многие управленцы в первые недели развития пандемии отслеживали медицинскую информацию, распространяли ее среди сотрудников, обновляли санитарно-гигиенические правила по обработке помещений. Наконец, по максимуму отправили персонал на удаленный режим работы.

**2. Выполнить стресс-тест по прибыли, убыткам и ликвидности компании**

Рабочий план больше не пригоден — его нужно протестировать на соответствие рыночным реалиям. Руководитель должен предположить, как будет развиваться макроэкономическая ситуация и как она повлияет на прибыль и убытки организации. Например, если речь идет о транспортной отрасли, то куда будут ездить люди, когда появится возможность, какие у них будут потребности, как перераспределятся потоки. Точные прогнозы сделать невозможно, поэтому важно рассчитать несколько макроэкономических сценариев (базовый, негативный и позитивный), а затем понять, что будет происходить с выручкой, затратами и оборотным капиталом компании. Точно так же стоит пересмотреть капитальные затраты, одни проекты остановить, другие притормозить и перенаправить дефицитные ресурсы в более перспективные области. Например, в последние годы потребление товаров и услуг перетекало в онлайн, и кризис, несомненно, укрепит эту тенденцию. Значит, надо сосредоточиться на развитии или усилении онлайн-ресурсов. Можно просто пересчитать параметры проекта — снизить затраты, планировать меньшую выручку.

План работы лучше составлять на короткие периоды — 3, 6 и 18 месяцев, и в зависимости от ситуации на рынке корректировать его.

Особое внимание нужно уделить ликвидности и возможным кассовым разрывам. Живые деньги — это главное в данный момент. Компания должна по максимуму аккумулировать деньги, получить, если возможно, отсрочку по платежам, собрать дебиторскую задолженность. Краткосрочные кредиты, взятые под высокий процент, тянут бизнес вниз, поэтому их стоит закрыть. Если компания еще может смириться с уменьшением доходов, то с кредиторами могут быть проблемы.

Составляя планы на несколько месяцев вперед, следует отдельно предусмотреть и самый экстремальный сценарий, когда для компании ­все обернется наихудшим образом.

**3. Защититься от снижения доходов**

Одна из главных бед компании во время кризиса — падение выручки. Она всегда уменьшается быстрее, чем затраты — это закон бизнеса.

Вряд ли можно дать общий рецепт, как остановить снижение доходов — многое зависит от отраслевой специфики. Например, рестораны, которые не могут обслуживать клиентов очно, начали доставку готовой еды, некоторые компании впервые занялись интернет-продажами или усилили этот канал. Турфирмы, которые ориентировались на международные поездки, пытаются осваивать российский рынок. Не стоит хвататься за все возможные источники доходов, лучше выбрать наиболее релевантные текущему моменту и сконцентрироваться на них. Даже если компания не восполнит потерю выручки, это поможет продержаться на плаву. Однако многим бизнесам не обойтись без помощи государства. Правительства разных стран уже объявили о мерах экономической поддержки — это прямые выплаты людям, заморозка кредитов, налоговые каникулы, снижение арендной платы и проч.

В кризис предстоит пересмотреть свой портфель товаров и услуг, а также отношения с клиентами. Не нужно сразу урезать сервисы, к которым люди привыкли, есть риск, что они потом не вернутся. Возможно, их стоит трансформировать с учетом новых потребностей клиентов. Это поможет сохранить их доверие и лояльность, которые пригодятся компании для развития в будущем. Можно проявить гибкость и пойти навстречу клиенту, попавшему в сложную ситуацию. Например, авиакомпании возвращают стоимость билетов, купленных по невозвратным тарифам, театры организуют просмотр спектак­лей онлайн.

**4. Стабилизировать операции**

У многих компаний возникли перебои с поставками — нечем торговать, не хватает запчастей (например, не поступают товары из Китая). Стоит пересмотреть список поставщиков с точки зрения их надежности, ­обеспечения­ ­непрерывности поставок, ценовой политики. Это обычный бизнес-процесс — в нормальном режиме компания всегда ищет возможность купить товары или услуги нужного качества, но дешевле, рассматривает альтернативы товару или поставщикам, ищет контрактных производителей и изучает их условия. Иными словами, у дальновидных компаний уже есть план, на кого можно переориентироваться, если с основным поставщиком возникли проблемы. В то же время организациям, которые этим не занимались, придется решать проблему быстро.

Не стоит забывать, что партнерам тоже сейчас сложно. Последние 5—10 лет поставщики во многих отраслях промышленности урезали затраты, и «жирка» у них практически не осталось. Поэтому взаимоотношения надо рассматривать с позиции взаимного выживания — как сохранить бизнес обеим сторонам и получить то, что необходимо.

Компании также предстоит пересмотреть свою операционную деятельность и бизнес-процессы, чтобы понять, что является самым критичным, а затем убрать все лишнее. От процедур, которые можно не выполнять, надо отказаться. Более того, необходимо построить несколько сценариев, как может развиваться ситуация дальше. Например, если 30% сотрудников не смогут выполнять обязанности; если производство остановится или будет загружено лишь наполовину; как оптимизировать загрузку мощностей в разных регионах и т. д. Важно усилить поддерживающие функции — HR, ИТ.

**5. Сократить расходы, включить режим экономии**

В кризис многие компании будут «резать косты». В первую очередь можно заморозить наем и закрыть имеющиеся вакансии, уволить временный персонал, отложить или отменить расширение офиса, остановить проекты, которые не показали свою эффективность. Стоит также отказаться от маркетинговых акций, которые не приносят реальной отдачи.

Если начинает сбываться самый плохой из возможных сценариев, придется включить «режим выживания» — отправить персонал в неоплачиваемый отпуск (или сократить часть людей), перейти на более дешевые комплектующие и проч.

**6. Играть в нападении, а не только в защите**

Защищаясь от кризиса, компания должна решить, чем именно она будет заниматься в период восстановления, как выигрывать у конкурентов, что предлагать людям и как это делать по-новому.

Во-первых, нужно оценить линейку своих продуктов не только на предмет востребованности здесь и сейчас, но и на будущее, когда клиенты начнут возвращаться к «мирной жизни».

Во-вторых, стоит задуматься о возможностях M&А, покупке или слиянии с другими игроками. Многие бизнесы резко подешевели — некоторые из-за паники, в других секторах наступили реальные проблемы. Сейчас самое удачное время для покупки игроков в нишах, где можно ожидать рост спроса.

Стоит также вкладываться в маркетинг и продвижение проектов, которые имеют хорошие перспективы. Эти инвестиции должны быть разумными, обязательно просчитывайте отдачу.

Наконец, необходимо подумать, что радикально может измениться, и начать настройку своего портфеля продуктов и услуг под ожидаемое будущее.

**КОМАНДНЫЙ ПУНКТ**

Для реализации антикризисных мер на практике нужно сформировать штаб и назначить ответственных руководителей. Численность штаба зависит от размера бизнеса и формы собственности. Вот конкретные шаги, которые должен предпринять штаб.

• **Исполнение медицинских рекомендаций.** Штаб должен контролировать, как выполняются санитарно-гигиенические нормы, если компания продолжает работать во время карантина (например, продуктовый ритейл, курьерская доставка и проч.). И, кроме того, предусмотреть конкретные действия, если кто-то из сотрудников заболел коронавирусом.

• **Обеспечение непрерывности бизнеса.** Штаб должен рассчитать, какое минимальное количество персонала необходимо компании для работы предприятия и что делать, если объем производства снизится или предприятие вообще остановится.

• **Кадры.** Штаб должен предусмотреть меры на случай, если количество сотрудников упадет до критического уровня (например, заболеют, не смогут выйти на работу из-за карантина), а также понять, каким образом восполнить персонал. Кроме того, нужно решить вопрос с безопасностью сотрудников и логистикой, если поездки отменить нельзя.

• **ИТ-поддержка.** Техническая поддержка всех инструментов, которые необходимы компании для дистанционной работы, резервный интернет-канал. Проблема в том, что далеко не все российские компании были готовы к «удаленке» — у некоторых из них просто не хватало рабочих лэптопов, не говоря уже об остальном.

• **Работа с контрагентами.** Штаб должен организовать работу в условиях, когда контракты срываются, поставщики не выполняют обязательств из-за форс-мажора.

• **Антикризисные коммуникации** как с сотрудниками, так и со всеми стейкхолдерами компании (клиентами, партнерами, акционерами, инвесторами и т. д.).

•**Отработка критических ситуаций.** Штаб должен заранее отработать все возможные негативные сценарии и иметь план по ликвидации последствий. Например, если треть персонала не выйдет на работу, произойдет сбой в работе ИТ-системы, отключат свет, предприятие полностью закроют на карантин.

• **Взаимодействие между компанией и организациями из других отраслей.** Это направление важно, скорее, для отдельных компаний (в основном, госструктур), которые являются частью более широкой ­цепочки производства.

Отдельный вопрос, что делать компаниям, которые перешли на децентрализованную систему ­управления — нужно ли ее отменять и вводить жесткую вертикаль, как в военное время? На наш взгляд, нет. В последние несколько лет бизнес активно переходил к распределенному лидерству, поощрял принятие решений на местах. Люди работают лучше, когда им дают автономию, и такой системой нужно пользоваться — нет смысла снова централизовать управление. Задача антикризисного штаба — искать людей, которые предлагают интересные решения, оценивать эти практики и масштабировать по всей компании. Например, если в одном подразделении придумали, как эффективнее строить удаленную работу, штаб может транслировать идею на всю компанию.

**«ПЕРЕСБОРКА БИЗНЕСА»**

Никто не знает, когда кризис пойдет на спад, но ясно одно: и мировая, и российская экономика сильно изменятся. На какие факторы уже сейчас стоит обратить внимание?

**Потребности и поведение потребителей.** Кризис, безусловно, усилит тренд на цифровизацию бизнеса. Люди станут активнее пользоваться онлайн-сервисами (покупки, образование, развлечения), оценят гибкость компаний и возможность комбинировать разные каналы для покупок.

После кризиса платежеспособность покупателей наверняка упадет, они будут экономить и выбирать более дешевые товары. В такой ситуации лояльность клиентов станет важным фактором для развития бизнеса.

Сохранится и даже усилится фокус на устойчивое развитие. Как компании, так и клиенты будут обращать больше внимания на ответственное отношение бизнеса к окружающей среде, обществу и принципам управления.

**Модели взаимодействия внутри компании.** Многие фирмы и раньше отказывались от офиса и переводили сотрудников на дистанционный режим. Усилится ли этот тренд после кризиса, пока говорить рано. В любом случае удаленная работа дисциплинирует — нет времени на долгие совещания, компания замечает неэффективность процессов, а также необходимость в тех или иных сотрудниках.

**Работа с поставщиками.** Компании будут стремиться к сотрудничеству с поставщиками, искать совместные решения. Надежность поставщика и его способность обеспечить нужные товары или услуги будет иметь решающее значение, что, скорее всего, усилит роль местных компаний. Если поставщик предоставляет гибкие условия и нужное качество, цена будет менее значима. Эта модель взаимодействия с поставщиками станет наиболее выигрышной.

**Общий подход к развитию бизнеса и стратегическому планированию.** В последние 20—30 лет подходы к стратегическому планированию изменились радикально. Раньше компании пытались прогнозировать будущее, готовили жесткий стратегический план на несколько лет вперед и относительно дисциплинированно по нему двигались. Потом бизнесы стали внедрять другой подход — они по-прежнему строили долгосрочные планы, но предусматривали определенные вехи, в зависимости от которых могли поменять направление движения и фактически пересмотреть стратегию. Например, если нефтегазовая компания видит, что вклад нефти в мировой энергетический баланс уменьшается, значит, надо остановиться и переоценить свои активы.

Сейчас многие компании вообще не строят далекоидущих планов — вместо многостраничных талмудов они создают короткие документы, где описывают свои принципы работы, направления движения и цели, но без детализации конкретных шагов.

Современная организация должна быть гибкой, понимать, куда она идет и как трансформироваться, если рыночные условия будут меняться. Ожидая, что грядут серьезные изменения в поведении клиентов и в системе бизнес-­отношений, компаниям стоит задействовать три стратегических рычага:

**1.** Нужна стратегия, которая будет усиливать ядро бизнеса — направление, приносящее до 80% выручки и прибыли. Его важно развивать и держать под контролем.

**2.** Необходимо искать смежные направления и возможности, которые близки к этому ядру — либо к имеющимся клиентам, либо к производственной базе.

**3.** Нужно делать небольшие инвестиции (до 10% от общего капитала) в новые бизнесы, пытаясь нащупать новые точки роста. Чем ближе они к ядру бизнеса, тем лучше, но это не так критично. Обычно в компаниях нет недостатка в идеях, есть сложности с доведением их до инвестиционного проекта и последующим масштабированием. Поэтому стоит организовать небольшие кроссфункциональные группы, которые будут совместно работать над пилотными проектами.

Если компания сумеет найти баланс между ядром и новыми возможностями, это поможет ей стать более устойчивой и защититься от кризисов в будущем.

**Об авторах**

**Дмитрий Набережнев** — партнер консалтинговой компании Bain & Соmpany (Россия). **Джулиан Жолан** — партнер консалтинговой компании Bain & Соmpany (Ближний Восток).

# «Сейчас мы сталкиваемся с огромным потоком интерпретаций от лжеэкспертов»

**26 мая 2020**|**Сатчит БалсариКэролайн БакиТарун Ханна**

Пандемия COVID-19 порождает огромные потоки данных. Муниципальные и национальные власти не в состоянии справиться с масштабной проблемой, и на помощь им приходят технологические корпорации. Они оценивают уровень социального дистанцирования по данным мобильных приложений и вышек сотовой связи, разрабатывают ПО для отслеживания контактов на основе геолокации и Bluetooth, строят модели распространения болезни и загрузки больниц. Перед лицом неизвестности эти реальные цифры и факты могут нас успокоить.

Во время такого кризиса, как сейчас, аналитика очень полезна. Она помогает разрабатывать план действий, распределять ресурсы, оценивать эффективность принятых мер (например, социального дистанцирования) и решать, когда можно вновь запускать экономику. Но неполные или неточные данные сбивают с толку: они могут не указать нам на важные нюансы ситуации на местах, социально-экономические и другие ключевые факторы, вызвать панику или, наоборот, создать ложное чувство безопасности — не говоря уже о рисках, связанных с раскрытием конфиденциальной информации без необходимости. Сегодня некачественные данные могут повлечь серьезные ошибки, которые скажутся на благополучии миллионов людей.

К сожалению, не все технологические решения, даже разработанные с лучшими намерениями, дают достаточно объективную картину. Многие из них создаются практически без привлечения экспертов — эпидемиологов, специализирующихся на моделях распространения инфекций, или практикующих врачей, которые погружены в ситуацию и знают о первостепенных потребностях. Но поскольку у технологических и телекоммуникационных компаний, в отличие от академических ученых, есть доступ к информации с мобильных устройств, огромные финансовые ресурсы и крупные аналитические подразделения, их проекты реализуются быстрее, чем серьезные научные исследования.

Все мы — главы компаний, консультанты, чиновники и обычные люди, которые хотят разобраться в происходящем, — должны научиться отличать надежные данные от данных, которые могут ввести в заблуждение или основаны на ошибочных предпосылках.

**Распространенные ошибки**

Разобраться во всех тонкостях таблиц, графиков и научных работ по силам только специалистам, однако существует несколько тревожных признаков, указывающих на то, что данные могут быть ненадежными. Вот чего стоит остерегаться.

**Слишком общие, слишком узкие или вырванные из контекста цифры.** Слишком общая статистика — например, показатели социального дистанцирования по странам, публикуемые крупнейшими агрегаторами, — не учитывает очень важные локальные нюансы. Кроме того, такие данные бесполезны для принятия практических решений и даже для сравнения между собой стран с совершенно разными социальными, демографическими и экономическими условиями.

А чрезмерно детализированные данные могут быть попросту опасны. Специалисты системы здравоохранения и эксперты по конфиденциальности следуют принципу соразмерности, используя только самые необходимые сведения: ведь любая информация так или иначе связана с правом людей и сообществ на неприкосновенность частной жизни. Публикация рейтингов самоизоляции по районам может ударить по репутации того или иного места и испортить жизнь его жителям — ведь при этом не будут учитываться социально-экономические причины, вынуждающие людей покидать дома. Чем больше детализация данных, тем хуже: например, обнародование показателей посещаемости конкретных мест может повлечь деанонимизацию религиозных групп, пациентов онкологических клиник, центров репродуктивного здоровья и больниц для ВИЧ-инфицированных, а также людей, подающих заявки на пособия. Специалисты из сферы здравоохранения давно знают, что раскрывать такую информацию без согласия людей недопустимо — но в последнее время ряд компаний публикует ее в открытом доступе.

Но даже к данным с допустимой степенью обобщения нужно относиться с осторожностью: ведь очень многое зависит от конкретных условий. Представьте тебе, что вы видите карту со следующими цифрами: в одном американском городе после принятия мер социального дистанцирования мобильность людей снизилась на 40%, а в его пригороде — всего на 20%. Может оказаться, что 20-процентного снижения в пригороде вполне достаточно для достижения желаемого эффекта, ведь его жители и раньше относительно редко контактировали друг с другом, в то время как 40% для города — это слишком мало, чтобы остановить распространение инфекции, поскольку горожане всегда были очень мобильны. Пока мы не выясним, как эти цифры влияют на распространение эпидемии, их нужно трактовать с осторожностью. Если просто представить их как есть, без необходимого контекста, это приведет к ошибочным решениям: например, введению излишне строгих ограничений или слишком раннему их снятию из-за неполной информации.

**Технологии, с помощью которых получены данные, не подвергались тщательной проверке или имеют ограниченную область применения.** У таких решений, как отслеживание контактов через мобильные телефоны (многие страны так уже делают), есть большой, но неизученный потенциал. К тому же их внедрение требует продуманной масштабной стратегии и активного участия системы здравоохранения. Джейсон Бэй, менеджер по продукту успешного сингапурского приложения TraceTogether, [предупреждает](https://blog.gds-gov.tech/automated-contact-tracing-is-not-a-coronavirus-panacea-57fb3ce61d98), что «автоматизированное отслеживание контактов — не панацея от коронавируса». Тем не менее подобные приложения используются для разделения людей на группы по уровню риска и принятия на основе этих приблизительных оценок решений о карантине, самоизоляции или свободном перемещении без проведения тестирований.

И разработчики, и пользователи таких приложений должны понимать их недостатки. Они могут оказаться очень полезны, если в ближайшие месяцы будут возникать новые, более локализованные вспышки болезни, а тесты станут доступнее. Но без внятного плана, увязывающего тестирование и лечение, есть риск, что эти приложения будут понапрасну успокаивать горожан, пока бессимптомные носители продолжат распространять болезнь, — или наоборот: неоправданно большое число людей без необходимости окажется в самоизоляции. Кроме того, неизвестно, как люди будут реагировать на эти приложения; очень вероятно, что в разных странах реакция будет разной.

Стоит добавить, что некоторые приложения для отслеживания контактов основаны на непрозрачных методах, так что эксперты не могут их проверить, усовершенствовать или локализовать в других странах. Подобные непрозрачные и непроверенные приложения, которые сейчас внедряются (или уже отзываются) в таких странах, как Китай, Индия, Израиль и Вьетнам, прямо нарушают договор об открытом международном сотрудничестве ученых для борьбы с пандемией COVID-19. На политику в области здравоохранения, от которой зависят жизни миллионов людей, должны влиять только прозрачные и тщательно проверенные алгоритмы.

**Модели созданы и представлены без участия экспертов.** Технические специалисты и крупные консалтинговые фирмы из лучших побуждений консультируют власти по всему миру — а значит, влияют на судьбы компаний и обычных людей. Они помогают властям разработать стратегию борьбы с эпидемией, создавая модели для прогнозов и планирования действий. Но чтобы создать модель, которая предскажет масштаб и закономерности распространения COVID-19, нужно знать параметры, которые нам пока неизвестны. Мы все еще не знаем самых простых фактов об этой болезни: сколько людей переносит ее бессимптомно, можно ли заразиться ею повторно, а главное — сколько людей уже заразилось. В отсутствие надежных данных о результатах тестирований невозможно создать точные модели и предсказать будущее этой эпидемии, но многие аналитики действуют так, будто полностью уверены в своей информации.

Например, одна ведущая глобальная консалтинговая фирма недавно опубликовала свой прогноз для города на восточном побережье США. Этот прогноз был составлен путем наложения на местную статистику так называемой «уханьской кривой», хотя медицинская инфраструктура и демография двух городов принципиально различаются. Такие упрощенные модели часто оказываются неточными и могут подтолкнуть к несвоевременному отводу дефицитных ресурсов из тех мест, где они особенно нужны. У корпораций есть все необходимое, чтобы просто опубликовать свои данные или передать технологии государствам, — но они предпочитают привлекать собственных экспертов. Их нежелание терять время вполне объяснимо, однако классический подход стартапов «действовать быстро и ломать преграды» здесь неприменим. Важно, чтобы энтузиазм подкреплялся научными знаниями.

**Внимательно читайте описания**

Всегда стоит обращать внимание на надежность источника информации, но сейчас это особенно важно. Вот несколько маркеров, которые помогут сориентироваться в океане данных.

**Прозрачность.**Обратите внимание, как представлены данные, технологии, методы и рекомендации. Чем более открыто авторы рассказывают о репрезентативности, методах аналитики и алгоритмах, тем больше они уверены в своем подходе и тем меньше боятся критического изучения, — и скорее всего, им можно доверять.

Пример: когда власти Сингапура представили приложение TraceTogether, они выложили в открытый доступ документы о системе, лежащей в основе приложения, а главное — его протокол (BlueTrace) и базу исходного кода (OpenTrace), так что приложение мог проверить любой желающий.

**Осторожность.** Остерегайтесь высокомерия. Неоправданное пренебрежение правилами конфиденциальности, правами людей или известными научными фактами свидетельствуют в лучшем случае об излишней самоуверенности, а в худшем — о безрассудстве авторов. Это приводит к самым опасным ошибкам. Осторожные аналитики всегда указывают на неопределенности в своих интерпретациях и излагают выводы с учетом контекста — такие модели более полезны.

Норвежская телекоммуникационная корпорация Telenor показала пример ответственного использования сводных данных о перемещении людей, собранных с помощью вышек мобильной связи. На основании этих данных ученые и врачи моделируют и предсказывают вспышки по всему миру, чтобы власти могли вовремя принять меры. Telenor обнародовала свои методы и составила руководство, как с помощью телекоммуникационных данных предсказывать чрезвычайные ситуации в здравоохранении, избегая риска деанонимизации пользователей.

**Компетентность.** Ищите профессионалов. Выясните, какова квалификация тех, кто предоставляет и обрабатывает данные. Сейчас мы сталкиваемся с огромным потоком данных и интерпретаций от лжеэкспертов, так что полезные сигналы часто теряются в шуме. Даже в самые спокойные времена мы бы не стали доверять свое здоровье банкирам.

Пример: Имперский колледж Лондона, наряду с другими университетами, с самого начала эпидемии консультирует британские власти по вопросам, связанным с COVID-19, через [Центр глобального анализа инфекционных заболеваний](https://www.imperial.ac.uk/mrc-global-infectious-disease-analysis/covid-19/covid-19-scientific-resources/). В США власти и система здравоохранения уже давно работают с учеными, а теперь их сотрудничество расширено и углублено. В обеих странах это стало возможно благодаря постоянному финансированию научных центров, которые разрабатывали методологию и накапливали знания в спокойное время и мобилизовались во время кризиса.

**Открытые платформы.** Ищите тех, кто открыт к сотрудничеству. Некоторые агрегаторы данных помогают сообществам, бизнесу и ученым, публикуя собранные данные или программные коды (не забывая при этом о безопасности и конфиденциальности). Такие открытые экосистемы непросто поддерживать, но они могут оказаться весьма полезны.

Пример: некоторые технологические компании — такие, как Camber Systems, Cubeiq и Facebook — предоставляют собранные данные ученым. Те могут сравнить информацию из разных источников, чтобы оценить репрезентативность, а затем избавить данные от искажений и сделать их более полезными. Над  составлением сети данных о мобильности в период пандемии COVID-19 работают эпидемиологи из самых разных стран (в том числе и мы). Они анализируют сводные данные от технологических компаний и каждый день направляют свои выводы чиновникам по всему миру — от Калифорнии до Бангладеш. Власти сообщают, какой информации им не хватает для планирования и выработки мер, а ученые помогают заполнить эти пробелы на основе данных от технологических компаний, представленных в понятной и удобной для интерпретации форме. Процесс обмена данными соответствует строгим этическим требованиям, а также государственным и международным законам. А ежедневные сводки содержат ответы на конкретные запросы чиновников.

Ни одно событие в истории человечества не подвергалось такому интенсивному изучению, как нынешняя пандемия. В глобализованном мире генерируются и публикуются огромные массивы данных. Разумеется, не вся эта информация достаточно надежна. Объемные, децентрализованные и предоставленные разными источниками данные можно преобразовать в информацию, которая спасет жизнь людей, но для этого нужно соблюдать правила прозрачности, научной строгости, компетентности и совместной работы. Прежде чем принять решение, внимательно прочтите текст, убедитесь, что его автору можно доверять, а если возникнут сомнения — обратитесь к экспертам.

**Об авторах**

**Сатчит Балсари** **(Satchit Balsari)** — практикующий врач медицинского центра Бет-Изрейел (Бостон), доцент в области здравоохранения и медицины катастроф Гарвардского университета. Сфера научных интересов — внедрение цифровых методов здравоохранения в условиях ограниченных ресурсов, в том числе при катастрофах, во время войн или в лагерях беженцев. Преподаватель Центра здравоохранения и прав человека в Гарварде.

**Кэролайн Баки** **(Caroline Buckee)** — доцент эпидемиологии и заместитель директора Центра динамики инфекционных заболеваний в Гарвардской школе общественного здравоохранения. Специализируется на эпидемиологии и сдерживании таких заразных болезней, как малярия, лихорадка денге и холера. Ее группа анализирует данные с мобильных телефонов, чтобы выяснить, как мобильность влияет на распространение болезней.

**Тарун Ханна (Tarun Khanna)** — профессор Гарвардской школы бизнеса, директор Гарвардского института Южной Азии, автор книги «Trust: Creating the Foundation for Entrepreneurship in Developing Countries».

# Как перезапустить экономику в условиях пандемии

**27 мая 2020**|**Жан-Филипп БонардиАртуро БрисМариус Брюлхарт**

Самый серьезный из вызовов нынешнего кризиса — необходимость найти золотую середину между опасностью быстрого распространения вируса COVID-19 и ущербом от жесткого ограничения экономической деятельности.

Это вопрос жизни и смерти, процветания и нищеты, так как глубокая рецессия может вызвать массовые бедствия и даже увеличение смертности по причинам, не имеющим отношения к вирусу. Поэтому нам нужна выверенная стратегия возвращения компаний к обычной деятельности при условии сведения к минимуму медицинских рисков.

Будучи экономистами, мы смоделировали несколько вариантов: долгий локдаун; ослабление карантинных мер  при соблюдении определенных правил; перемежающийся локдаун; постепенное снятие ограничительных мер: по возрастным группам, регионам и отраслям. Наш анализ показал, что при соблюдении минимальных эпидемиологических стандартов (уменьшение количества новых случаев на протяжении одной-двух недель, достаточное количество мест в отделениях интенсивной терапии и наличие протоколов тестирования и отслеживания) самый многообещающий — последний подход, то есть постепенное снятие ограничений с секторов экономики, начиная с тех, деятельность которых в самой меньшей степени чревата крупномасштабным возвращением вируса.

**Долгий локдаун**

Точно подсчитать экономический ущерб от продолжения локдаунов трудно, но мы знаем, что ограничительные меры уже привели к серьезным последствиям. Например, в Швейцарии потери составляли от 0,7 до 1,4 млрд швейцарских франков в день. В Испании этот ущерб превышал €3 млрд в день. В США он достиг целых $14 млрд в день. Вполне могут иметь место менее заметные, но потенциально опасные виды неденежного ущерба, в том числе депрессии и другие проблемы с физическим здоровьем, домашнее насилие, перегруженность больниц, влияющая на лечение других болезней, и т. д.

В идеале общество нашло бы эпидемиологически безопасный подход к снятию ограничительных мер — например, дождалось бы изобретения вакцины. Однако это займет от года до двух, а страны не могут оставаться в полном локдауне так долго.

Еще один безопасный с медицинской точки зрения вариант — снятие локдауна по результатам серологического анализа на иммунитет. Но ВОЗ недавно предупредила, что наличие антител IgG необязательно обеспечивает полную и длительную защиту. И мы также не можем предсказать, когда такое тестирование станет общедоступным. Более того, есть вероятность, что людей с иммунитетом к коронавирусу слишком мало. По данным анализов крови, сделанных в округе Санта-Клара (штат Калифорния), заражено было всего от 2,5 до 4,2% его населения. В Женеве, которая относится к числу регионов, сильнее всего пострадавших в Швейцарии, заболеваемость, по данным экспертов, составила 5,5%. До коллективного иммунитета еще далеко.

**Ослабление карантина при соблюдении определенных правил**

Можем ли мы разрешить людям вернуться на рабочие места, сделав ношение масок, социальное дистанцирование и другие санитарные правила обязательными для всего населения  и всех компаний? Именно этого требуют многие корпоративные лидеры, но эффективность данного подхода вызывает вопросы. Хватит ли масок на всех? Будут ли люди следовать инструкциям — например, устанавливать на свои смартфоны не нарушающие неприкосновенность частной жизни приложения для отслеживания контактов?

Еще важнее то, что решение общества сделать ставку на личную ответственность каждого в данном случае порождает очевидные конфликты между личными и общественными интересами. Возьмем хозяйку магазинчика, в котором нет места для обеспечения социального дистанцирования. Готова ли она не открывать его, если ее прямой конкурент получил разрешение открыть свой более просторный магазин? Кроме того, будет трудно контролировать плотность потока людей за пределами магазинов, офисов и производственных помещений, особенно в центре города и на транспортных узлах.

**Перемежающийся локдаун**

Быстрое и массовое снятие локдауна вполне может привести к необходимости его возобновления в ближайшем будущем. У подхода, приводящего к перемежающимся ограничениям, есть ряд серьезных недостатков.

Во-первых, правительства и медицинские учреждения пока еще не могут пристально наблюдать за распространением вируса или быстро вводить локдауны. Чтобы собирать данные и принимать политические решения, нужно время. Отсюда риск новых крупных вспышек COVID-19, из-за которых перемежающийся локдаун в итоге обойдется еще дороже — с медицинской и экономической точки зрения.

Во-вторых, период перемежающихся ограничений сильно усугубит неопределенность и тем самым нанесет инвестициям и экономическому росту ущерб, который наложится на последствия самой пандемии. Дело здесь не только в датах запуска и остановки экономики, но и в том, как будут реагировать работники, поставщики, потребители и рынки.

Наконец, существуют фиксированные затраты на возобновление бизнеса — такие, как изменение численности персонала и запуск коммерческой деятельности. Их не избежать, независимо от того, на длительный или краткий период будут сняты ограничения.

**Поэтапное снятие локдауна по возрастным группам**

Соблазнительный вариант избирательного снятия локдауна — делать это по возрастным группам. Например, можно начать с людей в возрасте до 45 лет. Наши вычисления, основанные на швейцарских данных, показали, что по сравнению со снятием ограничений со всего населения риск перегрузки отделений интенсивной терапии при данном подходе уменьшился бы на 80% по очевидной причине: более молодые люди менее подвержены осложнениям коронавирусной инфекции. Но здесь есть и исключения. Многим жертвам COVID-19 было меньше 45 лет.

Кроме того, такой подход вызвал бы и другие проблемы. Он не только является дискриминацией по сути своей, но и игнорирует вездесущую взаимодополняемость  разных поколений. При постепенном снятии карантина с возрастных групп фирмы с более молодым персоналом окажутся в выигрышном положении по сравнению с конкурентами. Однако при этом они столкнутся с серьезными трудностями в управлении бизнесом и в мониторинге происходящего.

**Постепенное снятие локдауна по регионам**

Еще одна возможность — снимать локдаун по географическому принципу. Такие страны, как Франция и Испания, видимо, рассматривают возможность пойти этим путем, устанавливая степень открытости и свободы коммерческой деятельности в зависимости от тяжести эпидемиологической обстановки в конкретном регионе. Вероятно, Соединенные Штаты тоже готовы внедрить эту стратегию, дав каждому штату возможность решать, когда снимать ограничения.

Эффективность такого подхода будет зависеть от соотношения эпидемиологических и экономических реалий. Во-первых, региональные различия имеют смысл только при наличии ярко выраженной разницы в распространенности инфекции. Во-вторых, если вынести за скобки отдельно стоящие рыночные единицы — острова или отдаленные штаты вроде Аляски, — географический подход игнорирует трудности, с которыми связана перестройка межрегиональных цепочек поставок и отношений между взаимосвязанными рынками. Этот подход искажает отношения между конкурентами, несовместим с мобильностью персонала, а также требует практически полностью положиться на личную ответственность людей, поскольку для его обеспечения потребуется контроль на границах между регионами.

**Постепенное снятие ограничений по отраслям**

Мы полагаем, что лучший вариант — постепенное снятие локдауна по отраслям, несколькими волнами, внутри страны. Цель этого подхода — избежать перегруженности больниц и особенно отделений интенсивной терапии. Наш анализ показал, что это действительно возможно. Отрасли, которые следует в первую очередь выпустить из локдауна, нужно выбирать на основании анализа по перечисленным ниже параметрам.

* **Невозможность осуществления ключевой коммерческой деятельности из дома.** Такие отрасли, как гостиничный сектор, строительство, здравоохранение, транспорт и складское дело, можно открыть в первую очередь, так как они меньше всего приспособлены для удаленной работы. Некоторые организации из этих отраслей уже были признаны незаменимыми и продолжали работать во время пандемии.
* **Вклад в национальную экономику.** В некоторых странах на промышленное производство приходится бóльшая доля ВВП, нежели на гостиничный бизнес и общепит (например, в Китае или Ирландии). В других государствах ситуация обратная (скажем, в Австралии и Норвегии).
* **Вклад в пересчете на одного работника.** При прочих равных имеет смысл выпустить на работу меньше людей, деятельность которых более продуктивна, чтобы уменьшить и риск заражения, и экономический ущерб.
* **Жизнеспособность бизнеса.** Следует также иметь в виду жизнеспособность определенных секторов. Например, розница столкнулась с серьезными бедствиями, и из-за используемой этой отраслью бизнес-модели государству труднее компенсировать понесенный ею ущерб.

Cледует оговориться, что внутри каждого сектора некоторые функции или легко заменить в краткосрочной перспективе, или легко осуществляются удаленно. Поэтому открывающимся компаниям стоит определить, какие должности позволяют сотрудникам по-прежнему работать из дома или приступить к работе позже. Это могут быть, например, административно-технический персонал, специалисты по координации и отчетности, службы технического обеспечения и обслуживания, а также руководящие и непроизводственные отделы крупных фирм.

Например, мы применили нашу модель к Швейцарии. Для начала мы выбрали такой показатель, как «потеря добавленной стоимости в условиях локдауна», который учитывает и степень легкости перехода в режим удаленной работы, и относительную значимость сектора для экономики страны. Для некоторых отраслей (строительство, розница) мы признали, что независимо от их вклада они представлены, главным образом, малыми предприятиями, для которых возвращение к экономической деятельности жизненно важно.

Противопоставив этому показателю уровень риска заражения — то есть плотность персонала на рабочих местах и вытекающую из нее трудность или легкость социального дистанцирования и гигиенических мер, мы пришли к выводу, что в Швейцарии в рамках первой волны на работу следует выпустить людей, занятых в здравоохранении (тех медиков, которые еще не задействованы в лечении больных коронавирусом), в строительстве и на производстве. Это 1,8 млн человек в стране, население которой составляет 5,5 млн человек. Вторая волна охватила бы работников предприятий розничной и оптовой торговли. В рамках третьей волны, при условии, что не произошла новая вспышка (а эпидемиологическую обстановку надо отслеживать всеми доступными средствами), можно будет выпустить на работу 1,2 млн человек, занятых в таких секторах, как финансы, администрирование, отели, рестораны и транспорт.

В переходный период пришлось бы рассмотреть возможность некоторых производных логистических мер — например, открытия детских садов и начальных школ и осторожного возвращения к работе отдельных кейтеринговых и транспортных служб. Наш анализ позволяет предположить, что предложенный нами план постепенно вернет бизнес к полномасштабной деятельности за период, продолжительность которого должна определяться в зависимости от положения дел в стране и с учетом необходимости снизить риск переполнения больниц.

Мы провели подобный анализ для Испании, и он показал, что в рамках первой волны нужно открыть промышленность, строительство и здравоохранение. На втором этапе — розничную торговлю, риелторские услуги, а на заключительном — остальные отрасли (туризм, финансовые, административные и профессиональные услуги). Полная информация об анализе доступна [**здесь.**](https://e4s.center/2020/04/15/lockdown-release/)

Эта стратегия хороша своей адаптивностью. По мере сбора данных по результатам снятия ограничений с каждого сектора можно корректировать последующие действия, обозначая сроки последующих этапов, а защитные меры, введенные для уже открытых отраслей, можно будет копировать или улучшать при получении новой информации об эпидемии. Если правительства стран внедрят планы поэтапного снятия ограничений по отраслям, компании хотя бы частично смогут строить планы на будущее.

Предлагаемая нами стратегия не идеальна, по крайней мере, при сегодняшнем уровне информированности. Но мы полагаем, что этот подход позволит быстрее справиться с этой небывалой пандемией, потеряв как можно меньше человеческих жизней и человеческих возможностей.

**Об авторах**

**Жан-Филипп Бонарди (Jean-Philippe Bonardi)** — профессор и декан Школы бизнеса HEC в Лозанне. Член исполнительного комитета центра «Enterprise for Society Center» (E4S), созданного Университетом Лозанны, EPFL и IMD.

**Артуро Брис (Arturo Bris)** — профессор финансов в IMD, директор Центра глобальной конкурентоспособности IMD в Лозанне. Президент попечительского совета Пенсионного фонда IMD, член стратегического совета «Debiopharm Investment», член консультативного совета Школы управления частным капиталом (Сингапур), член E4S.

**Мариус Брюлхарт (Marius Brülhart)** — профессор экономики HEC в Лозанне, Швейцария. Исследует международную торговлю, экономическую географию и государственные финансы. Член рабочей группы правительства Швейцарии по COVID-19 и E4S.

**Жан-Пьер Дантин (Jean-Pierre Danthine)** — профессор Политехнической школы в Лозанне, управляющий директор E4S, президент Парижской школы экономики и член попечительского совета Центра исследований экономической политики (CEPR) в Лондоне. Член управляющего совета Национального банка Швейцарии, был его вице-президентом с 2012 до 2015 год. До поступления на работу в НБШ был профессором Университета Лозанны и управляющим директором Швейцарского института финансов.

**Эрик Жондо (Eric Jondeau)** — профессор финансов в HEC в Лозанне. Исследует эконометрику финансовых рынков, устойчивые финансы, управление активами и пассивами, макрофинансовые модели. Основал Центр управления рисками в Лозанне. Член E4S.

**Доминик Ронер (Dominic Rohner)** — профессор и один из директоров экономического отделения в HEC. Редактор Economic Journal, ведущий исследователь Европейского исследовательского совета, руководитель CEPR Research and Policy Network в «Policies for Peace». Член E4S.

**Матиас Тениг (Mathias Thoenig)** — профессор экономики в HEC в Лозанне и член E4S. Исследует международную экономику и политическую экономию.

# Как переосмыслить карьеру во время кризиса

**21 мая 2020**|**Эрминия Ибарра**

***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, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку***](https://hbr-russia.ru/podpiska)*.*

Неожиданные события или потрясения нарушают привычный порядок жизни, заставляют нас выйти из зоны комфорта и искать ответы на важные вопросы о том, что для нас важно и чем нам следует заниматься. Во время сегодняшней пандемии множество людей переосмысливают свою карьеру. Но подходящий ли сейчас для этого момент? Даже для тех из нас, кому повезло не заболеть, не ухаживать за заболевшими и не сводить концы с концами, пандемия усилила неопределенность в психологическом, финансовом, даже бытовом аспектах. Ситуация кажется угрожающей. Согласно исследованиям, в такое время мы ведем себя консервативно — совсем не так, как должны поступать, планируя изменения в карьере. Тяжело идти навстречу переменам, если будущее неоднозначно, а риск пугает.

Как сбалансировать потребность обеспечить выживание наших семей и компаний и растущее желание попробовать что-то новое после окончания кризиса? Я изучаю карьерные изменения последние двадцать лет, наблюдала за зарождением и крахом доткомов, финансовым кризисом 2008 года и последующим длительным ростом рынка, который остановила пандемия. Благодаря этому опыту я поняла, что несколько простых принципов помогают людям в трудные времена переосмыслить карьеру.

**Займитесь разносторонним развитием своей личности**

Когда не знаешь, что принесет будущее, или когда путь, на который ты встал, делает неожиданный поворот, имеет смысл рассматривать ряд возможностей, а не продолжать упорно придерживаться одной. Даже в лучшие времена изменение карьеры не бывает идеально линейным процессом. Оно неизбежно связано с хаотичным исследованием разных направлений. Чтобы отрегулировать его, нужно экспериментировать с разными сторонами своей личности, тестировать и изучать.

У всех есть идеи, кем мы могли бы стать. Одни из них конкретны и опираются на опыт, другие — туманны и смутны, находятся в стадии зарождения. В этом потоке идей можно выявить реалистичные и нереализуемые. К тому же, некоторые из них кажутся более привлекательными, чем другие.

Сегодня ваш путь к следующему этапу карьеры будет извилистым как никогда. Чтобы его преодолеть, важно дать волю фантазии и представить себя в разных ролях. Осознав это, исследуйте как можно больше вариантов и возможностей.

**Смиритесь с двойственностью**

Для процесса смены карьеры характерно эмоциональное состояние лиминальности — существования между явно ушедшим прошлым и все еще неопределенным будущим. Это состояние двойственности может быть неприятным с эмоциональной точки зрения. Переживающие его люди чувствуют себя лишенными ориентиров, растерянными и колеблются между желанием «удержать» и «отпустить». Но этот напряженный этап — необходимая часть пути. Он позволяет пережить множество сложных эмоций и конфликтующих желаний, и, в конце концов, не дает остановиться раньше времени и упустить возможности, лежащие впереди.

Текущий кризис, вероятно, удлинит это промежуточное состояние для многих из нас. Временами мы можем испытывать разочарование. Но пребывание в лиминальности имеет свои преимущества. Как пишет бизнес-консультант Уильям Бриджес в своей книге «Время перемен. Как контролировать изменения в вашей жизни»: «Не нужно оправдываться за этот, на первый взгляд, непродуктивный период в поворотный момент нашей жизни… Кажется, что мы попусту тратим время, но внутри нас происходят важные вещи».

Исследования показывают, что воспользоваться лиминальным периодом для «внутренней работы» полезнее, чем погружаться в бессистемное самосовершенствование. Время простоя важно не только для накопления внимания и мотивации, но и для поддержания устойчивости когнитивных процессов, которые позволяют нам в полной мере развить свои лучшие стороны. Только в этот момент мы объединяем воспоминания, интегрируем полученные знания, планируем будущее, сохраняем моральные ориентиры и создаем ощущение себя.

**Займитесь проектами**

Наиболее распространенный путь к переосмыслению карьеры включает параллельную деятельность: приобретение знаний, навыков, ресурсов и связей до тех пор, пока вы не почувствуете в себе достаточно потенциала, чтобы двигаться к новой карьере. По вечерам и в выходные люди занимаются на курсах, ведут бесплатную или консультационную работу и разрабатывают идеи стартапов. В моем исследовании для книги Working Identity, посвященной переосмыслению карьеры, я обнаружила, что большинство людей работают над несколькими направлениями одновременно, сравнивая и противопоставляя «за» и «против». Эта деятельность совершенно необходима. Она помогает проработать не только практические, но и экзистенциальные вопросы, стоящие за сменой карьеры: «Кто я? Кем я хочу стать? Где я смогут проявить себя лучше всего?» Мы постепенно понимаем, кем хотим стать, тестируя фантазии и реальность и проверяя свои догадки делом.

Текущая ситуация карантина и изоляции ограничивает возможности. Многие люди работают по разовым контрактам или в качестве консультантов, чтобы изучить новые возможности или профинансировать свои проекты, но теперь бюджет на второстепенные нужды иссякает, и в результате для многих этот путь оказывается закрыт.

Тем не менее, в текущих обстоятельствах многим легче, чем раньше, выделить время и ресурсы для новых проектов. Многие уже пользуются моментом. В рамках своего вебинара на тему переосмысления карьеры я недавно провела онлайн-опрос, в котором участники описывали, как они реагируют на кризис, вызванный коронавирусом. 50% из 2000 человек сообщили, что получили «возможности попробовать новое или освоить навыки». В некоторых случаях возможности напрямую связаны с удаленной работой. Это относится и ко мне: как и большинству моих коллег, мне пришлось быстро учиться преподавать онлайн.

Не нужно ограничивать проекты областью, в которую вы хотите перейти. Сегодня многие заняты приносящей удовлетворение работой и делают удивительные открытия, участвуя в инициативах, связанных с пандемией, в своих или волонтерских организациях. Смысл заключается в том, чтобы заниматься новой работой с новыми людьми, потому что в процессе у вас появляется возможность лучше узнать себя, свои наклонности, а также изучить среду и коллективы, раскрывающих вас с лучшей стороны.

**Работайте со своими «дремлющими» связями**

Нетворкинг — контактный вид спорта, которым трудно заниматься в период изоляции. Многие сегодня задаются вопросом, как в текущих условиях заводить полезные знакомства и строить отношения с людьми, которым и самим нелегко приспособиться к сложным обстоятельствам.

Золотое правило нетворкинга для изменения карьеры всегда заключалось в том, чтобы мобилизовать слабые связи, то есть отношения с людьми, которых вы знаете недостаточно хорошо или видите не очень часто. Это повышает ваши шансы узнать то, чего еще не знаете. Проблема с друзьями, родственниками и коллегами — сильными связями — состоит в том, что они знают то же самое, что и вы. Они хотели бы быть полезными, но вряд ли с их помощью вы начнете творчески думать о своем будущем. Скорее они навесят на вас ярлык.

Но когда речь заходит о слабых связях, вас поджидает ловушка. Эти люди с большей долей вероятности окажутся источником новой информации и ресурсов, однако они менее мотивированы помогать вам, особенно если сильно заняты. Поэтому во времена неопределенности люди больше полагаются на свои сильные связи, опирающиеся на преданность, доверие и обязательства.

Итак, перед нами стоит дилемма: слабые или сильные связи. Один из способов решить ее — воспользоваться «дремлющими связями», людьми, с которыми вы когда-то были близки, но не общались примерно три года или больше. В одном исследовании более 200 руководителей попросили восстановить связи с такими людьми и использовать взаимодействие с ними для получения информации или совета, который помог бы в важном рабочем проекте. Участники сообщили, что советы, полученные из «дремлющих» источников, оказались в среднем более ценными и новыми, чем полученные от более активных связей.

**Сформулируйте вслух**

В разгар неразберихи, которую может принести смена карьеры, многие из нас надеются, что если заглянут внутрь себя, их посетит внезапное озарение. Но как я убедилась во время своего исследования, самоанализ без активных экспериментов опасен, так как мы можем застрять в царстве грез. А это не принесет ни выгодного трудоустройства, ни удовольствия от карьерных достижений.

Как ни парадоксально, самоанализ наиболее эффективен, когда вы проговариваете свои мысли вслух, общаясь с близкими по духу людьми, которые отвечают, сочувствуют, задают вопросы, считывают ваши невербальные сигналы и делятся собственным опытом. Это одна из полезных сторон различных курсов: другие слушатели представляют собой готовое сообщество единомышленников, с которыми можно поговорить. Даже если вы просто придумаете и расскажете историю о том, чем хотите заниматься или почему стремитесь к переменам, это может прояснить ваши мысли и продвинуть вас вперед, так как вы публично пообещаете, что измените свою карьеру. Любой специалист в области сторителлинга скажет вам, что ничто не заменит выступление перед живой аудиторией.

Но даже это сложно в текущем контексте самоизоляции и социального дистанцирования. Однако, проявив немного инициативы и творчества, можно найти способы высказать свои мысли вслух: договоритесь о прогулках с соблюдением социальной дистанции, работайте с онлайн-консультантом по карьере, создайте в Zoom группу, которая будет регулярно встречаться и обмениваться планами.

И наконец, занимаясь переосмыслением карьеры во времена кризиса, помните об одном важном моменте: нужно действовать сейчас, но не в одиночку.

**Об авторе. Эрминия Ибарра (Herminia Ibarra)** — профессор организационного поведения Лондонской школы бизнеса. Ранее преподавала в INSEAD и Гарвардской школе бизнеса.

# Время лучших: как в кризис нанимать самых талантливых сотрудников

**25 мая 2020**|**Клаудио Фернандес-Араос**

***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, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Пандемия COVID-19 бьет по компаниям, отраслям и странам, а в обществе происходят невообразимые изменения. Однако бизнес-лидерам надо думать не только о том так, как выжить, но и о возможностях, которые открылись в кризис, — не только ради своих организаций, но и для общего блага. И в первую очередь — это возможность заполучить к себе талантливых людей, которым сейчас трудно найти или сохранить работу в другом месте.

В 2012 году [The Economist писал](https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight), что на недостаток квалифицированных сотрудников жалуется примерно половина гендиректоров, а сейчас эта проблема волнует четырех из пяти. При этом доля приглашенных со стороны топ-менеджеров достигла рекордных показателей, а загрузка международных рекрутинговых фирм возросла на 9—15% в прошлом году.

Сегодня многие компании отправляют сотрудников в неоплачиваемые отпуска и сокращают штат. Некоторые сектора экономики рушатся. Казалось бы, неслыханное количество людей по всему миру, от выпускников до матерых ветеранов, устремится на поиски работы. Однако одновременно основная сила, подогревавшая интенсивность борьбы за таланты — глобализация, — может пойти на спад. Пока компании пересматривают стратегии расширения своего глобального присутствия и бизнес-практики своих зарубежных офисов, наемные работники переосмысляют свои личные цели и приоритеты для себя и своих семей. Все происходящее влияет на их географические и профессиональные предпочтения, а также на их готовность к командировкам.

Доступный кадровый резерв меняется и расширяется, и дальновидный лидер может воспользоваться ситуацией по максимуму, если подготовит почву для послекризисного восстановления и роста. Как показал нам гуру менеджмента Джим Коллинз, рывок от хорошего к великому начинается с формирования лучшей команды.

**Уроки истории**

С незапамятных времен экономические трудности создавали ситуацию, когда в ограниченный период можно было заполучить исключительно ценных сотрудников и руководителей. В конце 1940-х годов, например, многие организации едва выживали. У Hewlett-Packard, новоиспеченной компании электронного оборудования, которая впоследствии стала одним из известнейших производителей, дела шли неважно и денег не хватало. Но легионы превосходных инженеров хлынули из закрытых или готовящихся к закрытию американских военных лабораторий, и легендарные основатели HP Билл Хьюлетт и Дейв Паккард поняли, что не могут упустить такую восхитительную возможность для улучшения кадрового состава. На вопрос, как они смогли позволить себе нанимать новых людей, они ответили просто: «Разве мы могли позволить себе не делать этого?» Через много лет, вспоминая о том, что стало основным слагаемым успеха HP, они неизменно отмечали свою готовность инвестировать в таланты при любой конъюнктуре.

Большинство из нас кризис делает близорукими и нерациональными, но сильные руководители и организации сохраняют спокойствие и используют ситуацию, чтобы обойти конкурентов и устремиться вперед. Если можно так выразиться, они поручают архитектору создать план нового здания, пока пожарные еще пытаются спасти старое.

Ранджай Гулати, Нитин Нория и Франц Вольгцоген из Гарвардской школы бизнеса рассмотрели преимущества такого дальновидного мышления, проанализировав действия 4700 компаний на протяжении трех последних рецессий. Они обнаружили, что 9% этих организаций на выходе из экономического спада оказались в лучшем состоянии, чем на входе в него, благодаря их «прогрессивному» подходу. Они урезали расходы, но делали это крайне избирательно и, что еще важнее, не отказывались от стратегических инвестиций. Они мыслили не по схеме: либо нанимать новых сотрудников, либо сокращать штат, а, как и HP после войны, поняли, что при разумном подходе могут делать и то, и другое.

К сожалению, большинство компаний замораживают процесс найма во время спадов, не делая никаких исключений. Во время мирового финансового кризиса 2008 года Boston Consulting Group и Европейская ассоциация по управлению человеческими ресурсами опросили 3400 управленцев, в том числе 90 HR-руководителей из 30 с лишним стран, чтобы узнать, как они реагируют на происходящее. Самой частой мерой было урезание найма. В то же время, по отзывам участников опроса, прием на работу лучших сотрудников, ушедших от конкурентов, вошел в тройку самых эффективных действий (всего в списке их было 22) в предшествующие кризисы. Они сочли, что именно эта мера сильнее всего повысила  ответственность людей за свой труд. В целом, в кризис мы видим проявления нелогичности у большинства менеджеров по кадрам. Зато те, кто не потеряет рациональности, смогут воспользоваться моментом.

**Как ухватиться за эту возможность**

Так что нужно делать дальновидному руководителю, чтобы не упустить шанс нанять первоклассных сотрудников, выпадающий раз в сто лет? Необходимо безотлагательно и дисциплинированно провести несколько инициатив.

**Попросите своих менеджеров высшего звена назвать от трех до пяти специалистов, которых они хотели бы видеть среди сотрудников вашей компании и затем свяжитесь с этими людьми.**

Кандидаты могут работать в фирмах, с которыми ваша компания часто имела дело в последние годы (поставщиками, консультантами, клиентами). Возможно, вы и прежде подумывали взять их на работу. На следующем совещании руководства обсудите, кто кого выбрал, расставьте названные кандидатуры по степени их привлекательности для вашей компании и обсудите, с кем из них выйти на связь. Возможно, сейчас многие из этих людей будут готовы рассмотреть ваше предложение в связи с изменившимися  обстоятельствами. Одним из лучших специалистов, нанятых мною для Egon Zehnder, стал блестящий молодой управленец, с которым я познакомился в Латинской Америке. Я следил за его карьерой более 10 лет. Он сказал мне, что никогда не пойдет работать в бизнес по подбору руководящих кадров. И все же 20 лет назад, в некий период его карьеры, когда он был генеральным директором крупной компании, этот момент настал. Я предложил ему место в Egon Zehnder, и он согласился. С тех пор он стал международным партнером и главой представительства Egon Zehnder в своей стране, продолжая при этом играть важную роль в глобальном бизнесе фирмы.

**Создайте рабочую группу для поиска потенциальных кандидатов из подходящих секторов и компаний, которые могут оказаться безработными или готовыми к переменам.**

Джефф Безос, основатель и генеральный директор Amazon, не раз заявлял, что высокая планка, установленная его компанией для отбора сотрудников, — критический фактор ее успеха. Когда я много лет назад выступал на одном из ее международных саммитов для рекрутеров, я встретился с многосотенной армией сотрудников Amazon, увлеченных одним — подбором самых перспективных кандидатов. Один из них полностью посвятил себя работе с военными, которых считал одним из лучших источников ценных кадров в Соединенных Штатах. Всем компаниям надо вывести поиск потенциальных кандидатов на этот уровень сосредоточенности и дисциплины, особенно в текущий период. Настаивайте на том, чтобы руководство вашей кадровой службы работало активнее и целенаправленно поручите кому-то из ваших старших кадровиков вербовать выдающихся людей на ключевые должности, особенно занятых в отраслях, сильно пострадавших от пандемии, таких как авиаперевозки, гостиничный бизнес, досуг или стартапы, которые уже могут оказаться под угрозой в связи с рецессией.

**Опрашивайте потенциальных кандидатов и проверяйте рекомендации так же тщательно, как при очном взаимодействии.**

Благодаря онлайн-технологиям мы можем удаленно воспроизвести все традиционные методы и процедуры для найма новых сотрудников. Используйте телефонные переговоры и видеоконференции для начала, а затем следуйте проверенным рекомендациям экспертов по рекрутингу, которые отлично работают. Обозначьте качества и компетенции, которые нужны компании от нового сотрудника, прежде чем приступать к поиску кандидатур. В это тревожное время я придавал бы особое значение коммуникативным навыкам, таким как способность вдохновлять подчиненных, умение управлять изменениями, готовность сотрудничать, учиться и адаптироваться к новым обстоятельствам. Такие характеристики обычно проистекают из свойств личности: любознательности, дальновидности, вовлеченности, решительности и, главное, мотивации. Задавайте вопросы о событиях и свершениях, например, «Не могли бы вы рассказать о том, как вы провели свою команду через серьезные изменения?». Запишите свои мысли и наблюдения о том, насколько человек соответствует вашим исходным пожеланиям, как только закончите собеседование. Привлеките несколько (но не слишком много) интервьюеров, чтобы сверить свои записи с их заметками. И тщательно проверьте рекомендации. Десятилетия социологических исследований показали, что мнения третьих сторон гораздо точнее, чем то, как люди воспринимают себя — и особенно свои навыки коммуникации.

**Изо всех сил старайтесь мотивировать лучших кандидатов.**

Убедившись, что у вас есть возможность нанять специалиста, которого вы действительно хотите видеть в своей компании, организуйте для этого человека переговоры с руководством. Пусть менеджеры высшего звена расскажут потенциальному коллеге о своей приверженности организации и о том, чего они рассчитывают добиться в сотрудничестве с ним. Конечно, вознаграждение важно, но исследования показали, что работников умственного труда по-настоящему мотивируют высокий уровень автономии и профессионализма, а также предназначение. В эти трудные времена гибкие условия занятости, несомненно, останутся ключевым фактором, как и возможность продолжать учиться и расти, не отрываясь от работы, позволяющей создать нечто большее, чем мы сами.

**Не игнорируйте возможности для поиска перспективных кандидатов среди уже работающих в компании людей, а также для их удержания и развития.**

Сейчас также самое время тщательно наблюдать за людьми, уже занимающими ключевые посты в вашей компании, поддерживать с ними близкие, как никогда, отношения, оценивать их навыки и знания в свете изменившейся судьбы вашего сектора и вашей компании и помогать претворять свой потенциал посредством планов целенаправленного развития, включающих в себя подходящие задачи «на вырост», которые часто возникают в условиях кризиса. Во время экономического краха в Аргентине в 2001 году, когда годовой ВВП страны упал на 30%, а девальвация ее валюты составила 300%, на связь со мной вышел американский банк, работающий в этой стране. За несколько недель он потерял в этой стране больше денег, чем заработал за весь XX век. И все же в тот момент лидеры банка попросили меня составить план удержания верхушки его аргентинского представительства. Как они рассуждали? Из-за положения банка конкуренты могли бы переманить его лучших сотрудников. Однако именно эти люди были нужны ему для устранения последствий серьезных потерь.

Эта пандемия стала небывалой травмой для всего мира. Ее экономические последствия будут не менее болезненны для многих. Но не стоит поддаваться искушению сосредоточиться на краткосрочных мерах из области антикризисного управления. Какими мы выйдем из развертывающейся у нас на глазах трагедии, зависит от нас. Дальновидные визионеры не только выживут, но и добьются процветания. Если у вашей организации достаточно денег и мудрости, чтобы нанимать людей, которые могут привести ее к устойчивому превосходству, сейчас самое время.

**Об авторе. Клаудио Фернандес-Араос (Claudio Fernández-Aráoz)** — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, автор книги It’s Not the How or the What but the Who (Harvard Business Review Press, 2014). В фирме Egon Zehnder, занимающейся международным поиском руководящих сотрудников, он был партнером и членом исполнительного комитета.

# Как подготовить бизнес к жизни после пандемии

**14 мая 2020**|**Карстен Лунд ПедерсенТомас Риттер**

**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, лучший способ поддержать HBR Россия*— *оформить*[***подписку***](https://hbr-russia.ru/podpiska)***.***

Наряду с серьезным медицинским и гуманитарным кризисом, вызванным пандемией коронавируса, руководители по всему миру сталкиваются с огромными проблемами в области бизнеса: резким падением потребительского спроса, значительными изменениями требований регулирующих органов, нарушениями в цепочках поставок, безработицей, экономическим спадом и ростом неопределенности. И аналогично медицинской и гуманитарной стороне кризиса бизнес также нуждается в восстановлении. Действовать наугад не получится: организации сейчас должны заложить основу для своего восстановления.

Согласно теоретику в области управления Генри Минцбергу, стратегия состоит из 5 «П»: плана, приема, поведения, позиции и перспективы. Мы использовали эту структуру, чтобы предложить наши собственные **5 «П»: позицию, план, перспективу, проекты и подготовку.** Вы можете руководствоваться следующими вопросами, работая над тем, как оправиться от кризиса.

**1. Какую позицию вы можете занять во время и после пандемии?**

Чтобы принимать разумные стратегические решения, вы должны понимать позицию своей организации. Кем вы являетесь на рынке, какую роль играете в экосистеме и кто ваши основные конкуренты? Также вы должны понимать, куда движетесь. Можете ли вы свернуть работу и снова открыться после окончания пандемии, ничего не меняя? Можете ли вернуть упущенное? Обанкротитесь вы или сможете снова стать лидером рынка, воспользовавшись событиями во время карантина?

Мы слышали о многих компаниях, в том числе из сферы туризм, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, сомневающихся в том, что они смогут выжить по окончании пандемии. Мы также слышали о компаниях, чей рост ускорился благодаря высокому спросу на их ценностное предложение. К ним относятся производители оборудования для домашних офисов, инструментов общения и сотрудничества через интернет, а также компании, доставляющие товары на дом. Из-за этих факторов устойчивость компаний отличается. Чтобы наметить вероятную позицию по окончании пандемии, нужно начинать действовать уже сейчас.

**2. Каков ваш план восстановления?**

План — это порядок действий в направлении позиции, которую вы надеетесь занять. В нем должно быть изложено, что необходимо сделать сегодня для достижения ваших целей завтра. В текущем контексте вопрос заключается в том, что вы должны сделать, чтобы пережить кризис и вернуться на рынок по его окончании.

Отсутствие плана только усилит дезориентацию в и без того непонятной ситуации. Планируя шаги, которые вы намерены предпринять, мыслите широко и глубоко, учитывая долгосрочную перспективу.

**3. Как изменится ваша культура и идентичность?**

Перспектива позволяет понять, как организация видит мир и себя. Вполне вероятно, что в результате пандемии ваша культура и идентичность изменятся. Кризис может объединять людей и способствовать коллективному сопротивлению, но может и разъединять: один не доверяет другому и интересуется главным образом самим собой. Важно учитывать, как может развиваться ваша перспектива. Насколько подготовлена ваша организация, чтобы справиться с кризисом? Объединит текущая ситуация сотрудников или разобщит? Будут ли они смотреть на организацию по-другому по окончании кризиса? Ответы на эти вопросы продемонстрируют, чего вы можете достичь к концу пандемии.

**4. Какие новые проекты вам нужно запустить, реализовать или координировать?**

Ваши ответы на выше заданные вопросы укажут на ряд проектов по решению проблем, связанных с коронавирусом. Задача в том, чтобы установить приоритеты для инициатив, которые обеспечат успех организации в будущем, и координировать их. Остерегайтесь начинать многочисленные проекты, зависящие от одних и тех же критических ресурсов, например, конкретных топ-менеджеров, или конкретных отделов, например, ИТ. Реализуя слишком много новых инициатив, вы можете столкнуться с войной за ресурсы, которая задержит или сведет на нет вашу стратегическую реакцию.

**5. Насколько вы подготовлены к реализации планов и проектов?**

И, наконец, необходимо оценить подготовку организации. Готовы ли вы к осуществлению намеченных проектов, особенно если большая часть вашей организации перешла на удаленную работу? Мы видим значительные различия в подготовке на индивидуальном, командном, организационном и национальном уровнях. Доступные ресурсы, а также скорость и качество процессов принятия решений значительно отличаются, и эти различия будут определять, кто достигнет успеха, а кто нет.

Имейте в виду, что потребители запомнят, как вы вели себя во время кризиса. Например, повышение цен в период дефицита может значительно повлиять на отношения с потребителями в будущем. Коронавирус оказал беспрецедентное влияние на мир — и худшее еще впереди. Компании должны действовать сегодня, если хотят вернуться к нормальной работе в будущем. Так они помогут восстановиться и миру в целом — и, мы надеемся, что мир благодаря этому станет более устойчивым.

**Об авторах**

**Карстен Лунд Педерсен (Carsten Lund Pedersen)** — доцент факультета маркетинга Копенгагенской школы бизнеса (Дания), исследует стратегии цифровизации в сфере B2B, вопросы автономии сотрудников и маркетинговые стратегии во времена перемен.

**Томас Риттер (Thomas Ritter)** — профессор рыночной стратегии и развития бизнеса факультета стратегии и инноваций Копенгагенской школы бизнеса (Дания), исследует инновационные бизнес-модели, рыночные стратегии и управление рынками.

# Уроки стойкости: как выжить, став сильнее, и что ответить на вопрос «Когда это кончится?»

**15 мая 2020**

***От редакции.****Мы продолжаем публиковать бесплатные статьи в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, посвященной экономическому кризису и способам его преодоления. Представляем вашему вниманию пять интересных материалов, которые стоит прочитать или перечитать на предстоящих выходных.*

[**Горнило испытаний: как лидеры извлекают силу и мудрость из самых сложных испытаний**](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/829072)

Всю жизнь изучая феномен лидерства, мы не устаем задавать себе вопрос: что же делает человека лидером? Почему одним верят, за ними идут и ради их идей неустанно трудятся, а другие, столь же умные и визионерски одаренные, никак не могут увлечь окружающих? Простого ответа нет, но мы пришли к убеждению, что большую роль играет реакция человека на трудности. Последние исследования заставляют думать, что едва ли не самый надежный индикатор, коррелирующий с истинным лидерством, — способность извлекать смысл из весьма неприятных событий и учиться даже на катастрофах. Иначе говоря, уникальных лидеров из нас делают те же свойства, что помогают нам преодолевать беды и выходить из них более сильными и преданными делу...

Такой опыт мы назвали горнилом, памятуя о средневековых алхимиках, пытавшихся превратить неблагородные металлы в золото. Для опрошенных нами лидеров пережитое стало испытанием и проверкой, моментом глубокой рефлексии над вопросами «кто я такой?» и «что для меня важно?». Люди пересмотрели свои ценности, подвергли сомнению установки, отточили суждения. Выйдя из тяжелых обстоятельств, они ощутили себя сильнее и увереннее в собственных силах и своем предназначении, в некотором смысле переродившимися.

Горнило лидерства может принимать разные формы. Иногда это смертельная опасность, настоящая борьба за выживание. Иногда — более прозаические эпизоды сомнений в себе. Но в каждом случае наши респонденты сумели извлечь из произошедшего урок: жизнь поставила перед тобой вызов, ты справился и стал сильнее… [***Читать статью***](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/829072)

[**«Когда же всё это кончится?»: как реагировать на тяжелые вопросы во время кризиса**](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/829315)

Недавно я наблюдал, как моего клиента забросали вопросами во время виртуального общего собрания. Вместе со своей командой он собрал всех сотрудников своей компании, чтобы ответить на их вопросы о пандемии, удаленной работе и влиянии сложившейся ситуации на заинтересованные стороны. Я подготовил клиента к этой конференции, чтобы он оставался спокойным и не заражался чужой тревожностью. Но некоторые из заданных вопросов застали его врасплох…

Этот опыт похож на то, что испытывают сейчас многие лидеры. Пандемия Covid-19 швырнула всех нас в пучину неизвестности. Наша тревога породила множество новых вопросов о том, что будет дальше. Большинство из них адресуется людям, наделенными руководящими полномочиями. Искренне желая выглядеть готовыми помочь, сочувствующими и уверенными в себе, эти люди часто чувствуют себя обязанными давать ответы. Но иногда они только делают хуже, следуя своим благим намерениям… [***Читать статью***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/829315)

[**«От кризиса в авиации выиграет Amazon. Да-да, сюрприз!»: что ждет авиационную отрасль после пандемии**](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/829988)

Как авиакомпании будут генерировать выручку, когда спрос на услуги авиакомпаний восстановится? Какие дополнительные услуги и опции они будут предлагать? Например, возможно, пассажиры смогут заплатить за то, чтобы среднее кресло было пустым — для социального дистанцирования? Или могут появиться «успокоительные» опции: гарантии, что авиакомпания поможет вам в случае отмены рейса или введения карантина. Здесь нужно понять, за что клиенты готовы будут доплачивать, а каких мер будут ожидать от авиакомпаний бесплатно… Конечно, полеты в средних креслах можно запретить, но тогда треть самолета будет пустовать, и максимальная загрузка самолетов составит 66%. Как долго авиакомпании будут готовы это терпеть? Бессрочной такая мера точно не станет.

Появятся новые меры безопасности. В некоторых азиатских странах, где полеты уже возобновились, стюарды работают в перчатках и масках и вообще меньше взаимодействуют с пассажирами. Кроме того, используется больше одноразовых вещей. Emirates провели в Дубае пилотный рейс, все пассажиры которого были протестированы на Covid-19 — но пока неясно, можно ли будет быстро тестировать таким образом пассажиров всех рейсов. В более долгосрочной перспективе появятся новые гигиеничные технологии и меры: кресла, управляемые с телефона по Bluetooth, которые могут сами откинуться или убрать столик; бесконтактные туалеты; более строгие правила посадки, которые помогут избежать столпотворения в проходах. В аэропортах на таможенном контроле и выходах на посадку начнут действовать технологии отслеживания и распознавания лиц, так что сотрудникам и пассажирам не придется трогать посадочные талоны… С другой стороны, пока авиакомпании будут испытывать финансовые проблемы, полеты могут быть скучнее, чем раньше. Например, Qantas уже отказались от развлекательного контента во встроенных в кресла экранах. Я думаю, многие урежут или отменят контракты с Голливудом на фильмы и сериалы и изменят правила пользования Wi-Fi. Авиакомпаниям придется экономить на всем... [***Читать статью***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/829988)

[**Как выжить ресторанам в период эпидемии и кризиса**](https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/828038)

Сегодня страдает весь бизнес. Но одна отрасль особенно выделяется в сложных экономических условиях — рестораны... Они меняют модель работы, так как их клиенты находятся в ситуации глубокой финансовой неопределенности. Перед клиентами также стоит еще одна дилемма: стоит ли выходить из дома (и рисковать возможным заражением) в поисках еды навынос, чтобы разбавить монотонность новой реальности в четырех стенах. Чтобы выжить в новых условиях и адаптироваться к положению своих клиентов, владельцам ресторанов понадобится найти творческие решения. Мой совет ресторанам — после обеспечения безопасности своей еды — прост: снижайте цены... [***Читать статью***](https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/828038)

[**Четыре ловушки кризиса, о которых должен знать менеджер**](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/828642)

Во время кризисов, когда ситуация так сложна и изменчива, от руководителей требуются как реактивные, так и проактивные действия. С одной стороны, нужно реагировать на проблемы, решать срочные вопросы и распределять ресурсы. События развиваются быстро, и действовать нужно решительно.

Но проактивно вести компанию через кризис к лучшему из возможных исходов — это нечто другое. Для этого нужно думать, что может произойти дальше, и готовиться к событиям заранее. Иными словами, нужно думать не только о текущем моменте, но и о следующих трех, четырех или пяти проблемах. Вот уже почти двадцать лет мы исследуем, как руководители компаний и ведомств действуют в напряженных кризисных ситуациях. Мы выяснили, что самая распространенная ошибка — думать только о текущем моменте и забывать о будущем. Лучшим лидерам удается избежать препятствий, спасти людей, придать компании новый импульс и помочь городу и стране. Но многие попадают в одну из следующих ловушек… [***Читать статью***](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/828642)

Другие материалы из рубрики «2020: Уроки стойкости» вы можете найти [***здесь.***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020) Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия — [**оформить подписку.**](https://hbr-russia.ru/podpiska) Желаем вам здоровья, познавательного чтения и благодарим за то, что вы с нами.

# Как разговоры с малознакомыми людьми спасают от выгорания во время эпидемии

**15 мая 2020**|**Джиллиан СэндстромЭшли Уилланс**

***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, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Смартфон, лежащий на столе, завибрировал, и Эшли вздохнула. После трех недель тушения рабочих пожаров в состоянии безысходности и стресса, первое, о чем она подумала: «Ну что на этот раз?»

Но сообщение было не от обеспокоенного клиента или студента. Ей написала знакомая: «Эшли, как дела? Я думала о вас, как вы с мужем справляетесь в ситуации с коронавирусом. Надеюсь, все хорошо». У Эшли навернулись слезы. Ей нужны были эти слова больше, чем она думала. И получить поддержку от коллеги, с которой она не общалась некоторое время, было очень приятно.

Пожалуй, стоит сделать выводы об этом неожиданном сообщении от знакомой. Может ли в эти эмоционально сложные времена быстрый, ни к чему не обязывающий обмен информацией удовлетворить потребность в социальных контактах, не превращая общение в рутинную обязанность?

**Удивительная сила слабых связей**

Растущее число исследований доказывает удивительные преимущества общения с неблизкими знакомыми — отношений, которые социологи называют «слабыми связями». Один из авторов этой статьи, Джиллиан, начала изучать слабые связи, осознав, как приятно, когда ее узнает продавец хот-догов, мимо которого она ежедневно проходит по дороге на работу, или когда владелец местного зоомагазина спрашивает, как дела у ее кота. Ее [исследование](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167214529799) показывает, что люди чувствуют себя лучше в те дни, когда здороваются, случайно встречаясь с коллегой в коридоре, или вступают в недолгий разговор с соседом в магазине. В другом [исследовании](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1948550613502990?casa_token=SUWpMRwaF6gAAAAA%3Ah_3WONqGqAC-v67q-V1wdkXDBqaZr0GAvAx9Y1HjPRVpRAAR1UyNuNNlkw94jEJVZhSLvbRWGGMC) Джиллиан люди, которых просили «персонализировать» взаимодействие с бариста в кафе с помощью улыбки, зрительного контакта или разговора, чувствовали себя приблизительно на 17% более довольными и социально вовлеченными, чем те, кого просили быть «расторопными».

Разумеется, наши друзья и родственники — наши сильные связи — утешают нас, когда мы расстроены, и дают почувствовать, что нас ценят. Но слабые связи действуют так же: не только в кино люди получают социальную поддержку от парикмахера. Мы испытываем удовольствие, когда официант улыбается нам и знает наши предпочтения. Такого рода соприкосновение проходит особенно гладко с малознакомыми людьми, поскольку мы часто демонстрируем им свое лучшее поведение. Слабые связи обеспечивают нам краткое, низкозатратное, неформальное социальное взаимодействие, в результате которого мы получаем новую информацию и более разнообразное общение. Поэтому они  нас приятно удивляют.

**Слабые связи во время Covid-19**

В нормальный день люди взаимодействуют с 11-16 знакомыми по дороге на работу, занимаясь текущими делами или в перерывах между встречами в офисе.

Из-за физического дистанцирования мы лишились этих слабых связей и физического напоминания о том, что мы являемся частью широкой социальной системы. 45 штатов США выпустили те или иные предписания оставаться дома. Когда мы все-таки выходим в магазин за самым необходимым или на прогулку, то видим прохожих, чьи лица скрыты масками, и нам не разрешено общаться с ними. В странах вроде Италии вы и вовсе можете угодить в тюрьму за разговоры, прежде считавшиеся безобидными.

Поскольку слабые связи не происходят спонтанно, их нужно инициировать. Однако мы не привыкли к этому и можем чувствовать себя немного неловко. Даже до пандемии Covid-19 нам казалось неестественным общаться со случайными знакомыми. Это связано с тем, что мы не знаем точно, интересует ли общение другого человека, и волнуемся, что будем чувствовать себя неловко. К счастью, эти страхи необоснованны. Когда людям дают задание пообщаться с малознакомыми или совсем незнакомыми людьми, эти разговоры проходят более приятно и гладко, чем они ожидали.

Как преодолеть свои преувеличенные страхи и культивировать слабые связи? Вот пять научно обоснованных стратегий.

**1. Используйте неформальные режимы коммуникаций**

Телефонные звонки могут казаться бесцеремонными, а электронные письма — обезличенными. Лучше попробовать связаться с неблизкими знакомыми через мессенджер или социальные сети. Человек сможет ответить, когда ему будет удобно, и вам не нужно будет волноваться, что вы выбрали неподходящий момент.

**2. Не ждите ответа**

Вероятность того, что с вами откажутся общаться, крайне невысока: в одном из исследований Джиллиан менее 12% людей, заговоривших с незнакомцами, столкнулись с нежеланием контактировать. Однако во время пандемии многие чувствуют себя перегруженными, и некоторые могут не ответить.

Если вы не получите реакции на сообщение, не принимайте это близко к сердцу. Помните, идея в том, чтобы уделить человеку внимание. Измените свои ожидания: думайте об этом взаимодействии как об улыбке коллеге во время случайной встречи в коридоре. Вы просто демонстрируете, что заметили его, и здороваетесь. Возможно, вы могли бы поболтать, но и без этого все нормально. Наслаждайтесь тем, что ваше сообщение порадует человека и, вероятно, как в случае Эшли, изменит чей-то день к лучшему.

**3. Дайте понять, что рассчитываете на короткий и простой разговор**

Ваша цель — сигнализировать человеку, что вы думаете о нем и готовы поговорить. Ничего страшного, если общение окажется коротким: по последним собранным нами данным, «удачная» беседа с незнакомым человеком длится около десяти минут. Если вы даете понять собеседнику, что у вас всего несколько минут, это освобождает вас обоих от ответственности и помогает избежать чувства, что ваш разговор — очередной пункт в бесконечном списке дел.

**4. Свяжитесь с людьми, повлиявшими на вас в прошлом**

Выражение благодарности — прекрасный способ улучшить настроение. Если у вас есть коллега, вдохновивший вас на что-то, или наставник, давший отличный совет по поводу карьеры, дайте им знать, что думаете о них. Или свяжитесь со старым знакомым, с которым потеряли связь. Вы оба получите удовольствие, предаваясь общим воспоминаниям.

**5. Поделитесь чем-нибудь личным**

Если вы не знаете точно, о чем писать, поделитесь чем-нибудь личным, например, забавной фотографией вашего питомца или ребенка. Делясь информацией о себе, вы помогаете строить позитивные отношения и поощряете другого человека на ответную реакцию.

**Применяйте те же стратегии и на сильных связях**

Теперь, когда наше социальное взаимодействие ограничено сильными связями и мы заранее планируем долгие беседы по телефону и настольные игры, чтобы провести время вместе, мы рискуем выгореть. Данные, собранные во время карантина, показывают, что чем больше люди общались с коллегами и друзьями в онлайне, тем больше стресса испытывали.

Запланированное социальное взаимодействие выматывает. Кроме того, оно подходит не для всех. У людей, находящихся в разных часовых поясах, со слабым интернетом, которым нужно одновременно выполнять домашние и рабочие обязанности, может не быть времени на формальное общение, например, с семьей или коллегами.

Мы можем воспользоваться неофицальностью и спонтанностью слабых связей, чтобы с одной стороны не снижать социализацию, а с другой — снижать риск выгорания. Сегодня лучшим межличностным взаимодействием становится внимание к людям, которое не требует времени и усилий.

Главное, чему мы научились, изучая слабые связи, — сейчас всем необходимо сострадание к себе. У нас может не быть сил на ежедневные полуторачасовые разговоры, и это совершенно нормально. Исследования показывают, что даже нескольких минут переписки в мессенджере достаточно, чтобы улучшить настроение и распространить радость среди своих знакомых.

Возможно, сейчас нам не хватает социальных связей, но в наших силах компенсировать это. Чтобы поздороваться с коллегой — или близким родственником — нужно просто написать ему короткое сообщение.

**Об авторах**

**Джиллиан Сэндстром (Gillian Sandstrom)** — старший преподаватель психологии Эссекского университета.

**Эшли Вилланс (Ashley Whillans)** — доцент кафедры переговоров, организаций и рынков Гарвардской школы бизнеса.

***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, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

# Тоталитаризм против свободы: как кризис изменит принципы управления персоналом

**18 мая 2020**|**Марк Розин**

Глобальный кризис поставил все компании, которые собираются продолжать свою деятельность, перед необходимостью заново определиться с моделью управления. И тут перед бизнесом открывается кардинальная развилка, которую пока до конца не осознали и не обсудили.

Чтобы лучше разглядеть эту развилку, обратимся к историческому контексту. В последние сто лет наука об управлении шаг за шагом склонялась к тому, что сотруднику нужно предоставлять больше свободы. За отправную точку возьмем начало ХХ века — конвейерный способ организации труда, который стандартизировал каждую операцию и свел свободу работника к нулю. В середине прошлого века начали распространяться идеи управления по целям — «поводок» удлинился: работник получил свободу выбирать пути достижения целей. На границе столетий стали переходить от управления по целям к управлению по ценностям — это открывало работнику доступ в «святая святых», то есть к постановке целей. Апогеем стала концепция бирюзовой организации, которая раздвинула границы до предела: свобода от стратегии, свобода от иерархии, свобода от должности. Бирюзовая компания де-факто является добровольным союзом умных людей, каждый из которых, обладая максимальной свободой, самостоятельно определяет, что нужно делать для блага организации и клиентов.

Конечно, теоретические тренды не равнозначны реальному изменению управленческой практики, но компании и в жизни следуют по этому пути. Далеко не все и существенно медленнее, чем летит мысль профессоров, однако направление просматривается совершенно отчетливо. Бирюзовых организаций в чистом виде, как они описаны у автора книги «Создавая организации будущего» Фредерика Лалу, в природе не существует, но все чаще мы обнаруживаем на практике смягчение иерархии, партнерские отношения руководителя и подчиненных, делегирование.

Означает ли этот тренд, что люди становятся более зрелыми, и потому можно дать им больше свободы в работе? Да, но это лишь одна сторона медали. Мне кажется более важной зависимость, действующая в обратную сторону: давая сотруднику больше свободы, мы делаем его более ответственным. Проектируя бизнес-системы в расчете на сознательных, ответственных, мотивированных, болеющих за дело сотрудников, мы фактически воспитываем в них эти качества. Основатель теории активных систем Владимир Бурков говорил: «Человек лжив, ленив и жаден». В соответствии с такой установкой можно спроектировать систему управления, которая позволит добиваться хорошего результата от плохого сотрудника. Такая система будет насыщена детальным контролем, работа разбита на мелкие операции, а сотрудник получит минимум свободы. Основоположник реинжиниринга Майкл Хаммер писал: «Люди, которые раньше выполняли действия по строго заданной схеме, теперь самостоятельно принимают решения». Хаммер предлагал проектировать бизнес-процессы, ориентируясь на честного, мотивированного и квалифицированного сотрудника. За счет объединения операций в одних руках и сокращения контроля такие процессы оказывались намного более эффективными. Система, основанная на тезисе Буркова, меньше зависит от человеческого фактора, у нее более прочная «защита от дурака». А процессы, оптимизированные по Хаммеру, быстрее и гибче, они создают атмосферу доверия, которая стимулирует сотрудников становиться лучше.

Итак, и в теоретических изысканиях, и на практике усиливается тренд, направленный на повышение свободы работника. Вернемся в настоящее — май 2020 года — и зададимся вопросом, что будет с этим трендом, продолжится ли «раскрепощение» сотрудника или глобальный кризис повернет тенденцию вспять?

Глядя, как власти разных стран реагируют на кризис, мы видим два полюса — Китай и Швецию. Китай воспользовался цифровыми технологиями и с их помощью установил тотальный контроль над каждым шагом гражданина. Швеция апеллировала к сознательности, дала свободу и пробудила ответственность. Примечательно, что оба государства действовали в полном соответствии со своим имиджем. Китай — страна конфуцианства, предписывающего строжайшую дисциплину, с несвободным политическим режимом, здесь также находится главный мировой конвейер. Власти борются с пандемией жесткими ограничениями, помноженными на возможности технологий.

Швеция в наших представлениях тесно связана с двумя понятиями, которые подразумевают максимум свободы для сознательного человека: «шведский стол» и «шведская семья». Естественно, что свобода стала для этой страны главным инструментом в борьбе с пандемией. Мы не будем обсуждать, какой из подходов эффективнее, приведет к меньшему количеству дополнительных смертей и лучше сохранит экономику. Просто зафиксируем, что две уважаемые страны использовали диаметрально разные подходы, и предположим, что каждый из этих подходов при умном применении может дать хороший результат.

*А теперь****ключевой тезис статьи:****ровно такой же выбор стоит сегодня и перед бизнесом.*

Рассмотрим простой пример, характерный для нашего времени — все офисные сотрудники перешли на удаленную работу. Кто-то занят тем же, чем и прежде, чьи-то задачи потеряли актуальность, и человеку стало нечего делать, а кто-то, напротив, перегружен новыми целями. Как управлять удаленными сотрудниками в такой ситуации? Первое, что приходит в голову, — уменьшить свободу, натянув «поводок». В два раза чаще проводить совещания, требовать подробные отчеты, чтобы знать, работает удаленный сотрудник или читает новости, и понимать, как он справляется с новыми задачами. Назовем эту модель **«Плотный ручной контроль»**. Накопленный за последние недели опыт ясно показывает, что эффективность такого подхода крайне низка: сотрудники не успевают работать, переходя с одного онлайн-совещания на другое.

Где же выход из этой ситуации? Как выстроить управление в новой реальности — не только для организации дистанционной работы, но и в целом? Есть ровно два работающих подхода — те самые, которые продемонстрировали Китай и Швеция.

**«Китайский» подход: цифровой тоталитаризм**

Воспользовавшись кризисом как поводом, организуем тотальный контроль за работой сотрудника с помощью новейших технологий. При этом роль контролера перейдет от руководителя к искусственному интеллекту. ИТ-компании уже активно предлагают разнообразные услуги цифрового контроля, позволяющие мониторить экраны компьютеров и видеть, как сотрудник работает, анализировать с помощью искусственного интеллекта телефонные звонки и звонки в мессенджерах, выясняя, с кем и про что говорит работник, контролировать перемещения с помощью GPS — нет предела фантазии. В этом случае мы на 180 градусов разворачиваем вектор развития системы управления и радикально уменьшаем степень свободы сотрудника, туго натягивая «поводок» контроля, только делаем это уже без участия человека, при помощи искусственного интеллекта.

**«Шведский» подход: свобода и ответственность**

Мы сообщаем сотрудникам, что работа в условиях тотальной неопределенности в целом и переход на удаленную работу в частности в разы повышают требования к человеку. Опираться на стандартные решения больше нет возможности. Кто может теперь определить, что и как следует делать на благо организации? Только сам работник. Поэтому мы даем ему максимальную свободу, встречно ожидая высочайшей ответственности. Никто и ничто его не контролирует, а новейшие технологии лишь помогают работать — создают среду для общения, предоставляют инструменты развития, облегчают управление знаниями и т. п.

Сегодня для внедрения каждого из этих подходов есть существенно больше возможностей, чем прежде. Кризис способствует росту внутренней ответственности человека, что создает предпосылки для успеха на шведском пути. Что касается китайского подхода, то, даже если людям не нравится жить и работать в бездушной цифровой тоталитарной среде, сегодня у них нет выбора — на сжавшемся рынке они будут вынуждены подчиниться работодателю. Цифровой контроль за режимом работы, отдыха, перепиской, общением в ряде компаний станет реальностью.

Конечно, каждый из этих подходов можно реализовать как хорошо, так и плохо. Если данные цифрового мониторинга не используются и ни на что не влияют, люди расслабляются, а ответственность не появляется. Худший вариант — это отученные думать и озлобленные сотрудники в системе с дырявым цифровым контролем. Точно так же любая фальшь со стороны руководства при внедрении шведского пути губит эту инициативу на корню, и вместо сознательных, думающих об организации индивидов мы получаем сборище философствующих бездельников. Однако риск плохой реализации не сводит на нет сильные стороны каждого из подходов.

Хорошо известно, что в современном мире компании соревнуются не только и не столько своими продуктами, сколько моделями управления. Поэтому выбор новой управленческой модели — это по-настоящему стратегическая дилемма, с которой сегодня столкнулись все компании, осознают они это или нет. Какая модель управления выиграет, я не знаю. Думаю, что обе. Одни повернут тренд свободы вспять — воспользуются кризисом и новыми технологиями и выстроят эффективный цифровой тоталитаризм. Другие подстегнут этот тренд и предоставят своим сотрудникам гораздо больше свободы, чем раньше, и это тоже может оказаться эффективным. Хуже будут чувствовать себя компании, которые выберут промежуточный путь. Потерпит фиаско третий подход — плотный ручной контроль: его сторонники проиграют в эффективности как сильным шведам, так и последовательным китайцам. Именем какой страны назвать такой подход? Этот вопрос я оставлю на усмотрение читателей.

Безусловно, сторонникам управления на основе данных хочется опереться на статистику и посмотреть, какой подход эффективнее. Какой человек здоровее — тот, который ходит в обычный ресторан, или тот, кто посещает заведение, организованное по принципу шведского стола? А какой ресторан больше зарабатывает? К сожалению (или к счастью), в ценностных вопросах статистика не работает. Сторонники и противники каждой из идей дадут свои — правдивые, исключительно убедительные, но противоположные статистические выкладки, которые будут поддерживать разные точки зрения. Даже такой, кажется, счетный вопрос, как сравнительная летальность гриппа и коронавируса, не имеет однозначного ответа: а что такое «летальность»? А как посчитать? В зависимости от убеждений ученого (он за локдаун или против локдауна) мы получим совершенно разные графики, в каждом из которых будут подлинные цифры. При этом каждый из ученых честен, не подтасовывает данные и верит в свои выкладки. Век прозрачности принес такое количество самой разной, в том числе противоречивой информации, что истина не приблизилась, а отдалилась. Нам придется стать плюралистами и принять параллельное существование противоположных истин без надежды на окончательное доказательство финальной истинности. Так что выбирать между «цифровым тоталитаризмом» и «свободой и ответственностью» каждому придется на основе своих убеждений и ценностей, а не на основе данных об эффективности. Два ценностных подхода вступили в острую конкуренцию друг с другом, и ближайшие годы сделают нас свидетелями любопытнейшего поединка.

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

# Уроки непреодолимой силы

**18 мая 2020**|**Станислав ШекшняИван Климов**

Кризисы часто называют «моментами истины» — в это время люди сбрасывают традиционные маски и демонстрируют свое истинное лицо. Чем сильнее кризис, тем глубже получаемые инсайты. Масштабы COVID-19 трудно переоценить, последствия невозможно представить, но всем понятно, что они будут очень болезненными для мировой экономики.

На фоне нынешнего кризиса отчетливо проявились некоторые традиционные черты российского лидерства и одновременно возникли новые. В этой статье мы хотим поделиться наблюдениями о том, чему лидеры и их компании научились за последние недели и что изменится в управлении бизнесом после ­завершения пандемии. В основу текста легли более сотни интервью с владельцами и руководителями крупных и средних российских компаний из 15 регионов страны.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**Нынешний кризис стал серьезным испытанием для многих управленцев. На его фоне проявились традиционные черты российских лидеров, которые помешали им оперативно принять антикризисные меры. Однако возникли и новые тренды, позволившие руководителям мобилизоваться на борьбу с последствиями пандемии.  
**Последствия**  
Успешно преодолевшие пандемию руководители российского бизнеса обогатят свои знания о мире, бизнесе и людях. Возглавляемые ими компании осуществят цифровую трансформацию, станут быстрее и внимательнее к клиенту, оставив в предпандемической эпохе часть своих сотрудников, офисных площадей, процедур и регламентов.

**Первая реакция**

В начале марта 2020 года прилетевший в Москву из Западной Европы член совета директоров крупной индустриальной компании пытался избежать рукопожатия и предложил здороваться локтями. Российские коллеги к предложению отнеслись скептически, пошутили, что «в нашем климате коронавирус не выживает», и демонстративно пожали друг другу руки. На этом разговор о коронавирусе на ­заседании, продолжавшемся пять часов, завершился.

Нынешний кризис в очередной раз продемонстрировал, что краткосрочный взгляд, надежда на «авось» или на чудо, вера в исключительность местного контекста остаются фирменными чертами российского лидерства. Лишь малая доля наших собеседников начала всерьез заниматься проблемой коронавируса до середины марта. Многие признались, что для них переломным моментом стало выступление президента страны. Для других это были действия партнеров. «Мы осознали, что происходит, не сразу и упустили возможности. Толчком стал фидбэк от наших партнеров и подрядчиков о снижении их маржинальности. Мы поняли, что нужны радикальные меры и надо сушить организацию на 50%», — говорит руководитель компании финансового сектора.

«Мы следили за Китаем, у нас была рабочая группа. Но все равно мы не верили, что пандемия нас быстро накроет. А когда один из крупнейших банков отменил все внешние встречи, мы наконец поняли, чем все это грозит», — рассказывает менеджер производственной компании.

Некоторые управленцы в начале пандемии продемонстрировали еще несколько присущих российским лидерам качеств — концентрацию на задаче, мобилизацию ресурсов для ее решения, скорость, решительность, умение работать с высокой интенсивностью. Хотя были и те, кто оказался в плену распространенных в период кризиса психологических защит — отрицания, прокрастинации, поиска виноватых и «козлов отпущения», ожидания внешней помощи. Как сказал руководитель региональной компании: «Я считаю, что все это раздуто, мы никаких особых мер не принимали. А сейчас, когда правительство не дает нам возможности работать, оно должно нам помочь».

Поняв, что коронавирус — это серь­езно, большинство наших собеседников развили бурную деятельность и мобилизовали свои организации для противостояния пандемии. Возникли штабы для управления в кризисном режиме, были разработаны планы, включающие немедленную изоляцию пожилых сотрудников, перевод максимального числа работников в удаленный режим, меры по социальному дистанцированию на производстве. Крупные компании закупили тесты и организовали тестирование.

Многие российские лидеры рассчитывают, что выход из кризиса будет таким же резким, как и вход. Хотя действия правительств стран, которые начали страдать от COVID-19 раньше других, говорят об обратном — постепенном, длительном возвращении к докризисному режиму с сохранением социального дистанцирования и других ограничений на многие месяцы.

**НОВЫЕ КАЧЕСТВА**

Мобилизация на борьбу с коронавирусом продемонстрировала три тренда, которые не вписываются в традиционное представление о российском лидере как прагматике, ориентированном на достижение финансового результата любой ценой, не испытывающем сантиментов в отношении сотрудников, консервативном и закрытом, сосредоточенном на своем бизнесе, регионе, стране.

**1.** Практически все наши собеседники говорили о здоровье своих работников как о главном приоритете. Многие руководители распространяют эту заботу на членов семей сотрудников, а также на жителей городов и поселков, в которых находится их бизнес. «Для работающих на производстве мы ввели профилактические меры — маски, санитайзеры, измерение температуры. Сохраняем зарплаты тем, кто на карантине, пожилым людям. Больше половины сотрудников мы ­отправили на ­удаленный режим в первую же неделю», — говорит руководитель индустриальной компании.

«Многие тревожатся, работая из дома, это стресс. Поэтому мы сделали в сети интранет службу психологической поддержки. Сотрудник из любого города имеет доступ к психологу онлайн или по телефону. В нашем канале в Telegram мы публикуем новости о ситуации, правила, в серьезной и шутливой форме», — рассказывает топ-менеджер из нефтегазового сектора.

В одной ИТ-фирме сотрудникам, выведенным на карантин, предоставили десятидневный отпуск, чтобы они могли обустроить рабочее пространство дома. А компания из сферы промышленности организовала доставку продуктов пожилым работникам, находящимся на карантине, с помощью волонтеров. Руководитель другой крупной производственной компании рассказал, что в нескольких регионах строит больницы для своих сотрудников: «Это наилучшее решение сейчас. Потом передадим клиники городу или региону». Московские девелоперы финансируют проживание и питание десятков тысяч иностранных рабочих, нанятых их подрядчиками, когда стройки остановлены из-за пандемии. На вопрос, откуда такое внимание к сотрудникам и жителям городов присутствия, один из наших собеседников философски ответил: «Конечно, мы жесткие и требовательные, но в глубине души любим своих людей, и когда их здоровью угрожает опасность, делаем все, чтобы их защитить». О подмеченной им амбивалентности российского лидерства мы еще скажем ниже.

**2.** Еще одна черта, которую демонстрируют многие бизнес-лидеры – любознательность, открытость, желание экспериментировать, отказываться от старого и быстро учиться новому. Российские управленцы не замыкаются на своем регионе или стране, а активно ищут знания и решения по всему миру. Многие руководители привлекают в качестве консультантов и советников ученых, врачей, специалистов по чрезвычайным ситуациям. Некоторые обращаются к знаниям и опыту своей организации. Один топ-менеджер рассказал, что создал неформальную группу из рядовых сотрудников, людей с высоким уровнем доверия и авторитетом, с которыми он советуется.

Кризис и взаимодействие в онлайне, когда нет огромных кабинетов, ожиданий в приемных, галстуков и костюмов, заметно сократили властную дистанцию между лидерами и их организациями. Совещания и встречи один на один стали демократичнее, короче, продуктивнее. Генеральный директор девелоперской компании признался: «Я заметил, что стал говорить более человеческим языком, и кажется, меня лучше понимают».

**3.** Третий тренд — активное внутри- и межотраслевое сотрудничество между бизнес-лидерами в области охраны здоровья, поддержания своих бизнесов и улучшения макроэкономической ситуации. Для этого они используют существующие форматы и создают новые. В РСПП, например, были созданы рабочие группы, объединяющие экспертизу и ресурсы крупных компаний для противостояния пандемии и экономическому кризису. Руководители и специалисты компаний изучают опыт других стран, формируют предложения по государственным мерам поддержки экономики.

Операторы такси превращаются в курьеров по доставке еды для ресторанов, которые, в свою очередь, помогают сотрудникам устроиться водителями в транспортные компании, в курьерские сервисы или в распределительные центры онлайн-ритейлера.

Бизнес-лидеры самостоятельно и с помощью консультантов создают виртуальные группы, в которых владельцы и руководители компаний из разных отраслей ищут ответы на вопросы о том, как управлять бизнесом сегодня и после пандемии. Нынешний кризис продемонстрировал, что российские руководители могут быстро и эффективно взаимодействовать с малознакомыми коллегами. По словам президента сервисной компании, «кризис подтолкнул нас в объятия друг друга, в “мирной жизни” мы конкурировали, а сейчас научились сотрудничать». То же самое происходит и в отношениях между бизнесом и властью. Как сказал гендиректор крупной индустриальной компании: «Мы каждый день разговариваем с губернатором, мы помогаем ему, он — нам. Сегодня все готовы слушать друг друга. Формальные барьеры, которые существовали еще месяц назад, исчезли».

**ВЕРНОСТЬ ТРАДИЦИЯМ**

В кризис проявляются и традиционные черты российского лидерства — например, его дуальность, о которой писал еще Василий Ключевский. С одной стороны, большинство руководителей вводят решительные и довольно строгие меры социального дистанцирования в организациях, с другой — свободно относятся к следованию этим, да и введенным властями, ограничениям. Многие ­управленцы­ ездят на работу, совершают длительные пробежки, катаются на велосипеде по городу, посещают подпольные спортзалы. И в кризис продолжает действовать практика двойных стандартов: «кесарю — кесарево, а богу — богово».

Лидеры компаний проявляют искреннюю заботу о пожилых сотрудниках и жителях городов и в то же самое время на 50% сокращают вознаграждение работающим. Интересно, что почти все наши собеседники называли в качестве важнейшей цели сохранение здоровья сотрудников, но ни один не сказал о сохранении рабочих мест для всего персонала как о своем приоритете.

Амбивалентное поведение лидера может посылать противоречивые сигналы организации и увеличивать ощущение неопределенности, однако амбивалентное мышление дает возможность глубже понять ситуацию и найти оригинальные решения. В кризисе российские лидеры видят и «не-кризис», это позволяет им сохранять спокойствие и принимать рациональные решения. Например, об обмене персоналом между компаниями из разных секторов, когда незанятые сотрудники одной организации оперативно перебрасываются туда, где требуются дополнительные рабочие руки. Еще одна практика — осуществление транзакций без заключения формальных контрактов.

В целом, по нашим оценкам, очень небольшая часть российских руководителей была ментально и организационно подготовлена к масштабному кризису в середине марта, но примерно две трети управленцев в течение нескольких недель справились с первоначальным стрессом и рацио­нально, инновативно управляют своими организациями. Примерно треть руководителей по-прежнему испытывают высокий уровень стресса и ведут себя реактивно, непоследовательно, увеличивая риски негативного сценария для их компаний. Владелец одной крупной фирмы единолично принял решение о немедленной ­ликвидации совета директоров, состоявшего из экспертов высшего уровня. Генеральный директор рекламного агентства отправил в неоплачиваемый отпуск 80% сотрудников, треть из которых тут же получила и приняла предложения о работе у конкурентов.

**ЧЕМУ НАУЧИЛИСЬ ЛИДЕРЫ**

Николо Макиавелли и Уинстон Черчилль учили, что для настоящего лидера безответственно упускать возможности, которые обязательно предоставляет любой кризис. Нынешний — не исключение. Пандемия дала и продолжает давать компаниям и их лидерам немало ценных уроков. Мы хотели бы обратить внимание не некоторые из них.

Кризис подтвердил давно высказываемый, но далеко не всеми разделяемый тезис, что цифровые технологии в современном мире — фундамент любого бизнеса. На сегодняшний день сомневающихся среди российских руководителей практически не осталось. Массовый переход на работу в удаленном формате продемонстрировал, что цифровая трансформация — это не только и не столько вопрос внедрения новых технологий, сколько изменение всей организационной экосистемы. Российским организациям удалось довольно быстро рассадить своих сотрудников по квартирам и обеспечить их компьютерами, однако далеко не все смогли сделать их работу результативной. Оказалось, что многие существующие бизнес-процессы и рабочие форматы несовместимы с «удаленкой». Более того, сложившаяся в традиционных офисах культура подчинения, исполнения, контроля и наказания за неудачи (при отсутствии поощрения за успехи) вступает в конфликт с новой логикой взаимодействия в рамках распределенного офиса. Руководитель фармацевтической компании рассказывает: «Плюсов для бизнеса в таком формате нет, наша задача минимизировать минусы. Эффективность персонала упала. Да и менеджерам сложно понять, что считать результатом работы».

«Не все сотрудники были готовы самоорганизоваться, дисциплинированность низкая — от этого тревожность, ухудшение настроения и эффективности, — говорит топ-менеджер международной компании. — Мы увидели неготовность линейных менеджеров доверять своим сотрудниками, перекос в сторону гиперконтроля».

В одной из ИТ-фирм большинство сотрудников смогли приступить к работе из дома только на девятый день, поскольку служба безопасности не давала разрешений, так что сапожник остался без сапог. Первый урок кризиса емко сформулировал генеральный директор девелоперской компании: «Мы убедились, что сегодня “цифра” — это наше все, но чтобы этой “цифрой” зарабатывать деньги, нужно не только покупать ПО и железо, но и менять мозги и привычки».

Драматизм ситуации заставил многих лидеров обратить более пристальное внимание на своих сотрудников, а цифровые технологии дали новые возможности для этого взаимодействия. Как сказал один руководитель: «Когда мы перешли на удаленную работу, я решил, что время, которое раньше тратил на переезды — два часа в день — буду проводить в беседах со своими замами и их замами. Не всегда удается делать это по два часа в день, но эффект колоссальный. Я много узнал про моих сотрудников и про себя, в итоге перестроил наше взаимодействие, услышал несколько суперидей и каждый раз получаю заряд позитивной энергии». Генеральный директор компании, все сотрудники которой работают в удаленном режиме, говорит: «Каждую неделю я провожу телеконференцию со всей компанией и чувствую, сколько она дает сотрудникам и мне самому. Спрашивается: почему я не делал этого раньше?»

«Мы создали онлайновый опрос­ник для сотрудников, который они заполняют в конце каждого рабочего дня, — рассказывает гендиректор медийной компании. — Там есть вопросы о производительности, эмоциональном состоянии, можно самим о чем-то спрашивать и делать предложения. Благодаря такому простому инструменту я очень много узнал о наших людях, и это помогает принимать правильные решения. Естественно, мы сохраним этот инструмент после завершения карантина».

Значительное число российских бизнес-лидеров не просто преодолели барьер в использовании цифровых технологий, но и овладели практиками эффективной удаленной коммуникации — короткими эмоциональными выступлениями с минимальным количеством слайдов, с выделением 3—4 ключевых посланий, обязательными позитивными новостями и ответами на несколько вопросов. Как отметил генеральный директор индустриальной компании: «Я открыл для себя Zoom как средство быстрой коммуникации со всей компанией и как платформу для продуктивного принятия коллективных решений. Правление по Zoom всегда короче и динамичнее, чем было раньше».

Многие генеральные директора говорили о возросшем значении специалистов по HR в период кризиса. По словам руководителя производственной компании, «оказалось, что 80% вопросов — про людей. Я работаю в постоянном контакте с замом по персоналу». Отношение к людям как главному ресурсу бизнеса стало еще одним уроком нынешнего кризиса, и нам стоит ожидать дальнейшей гуманизации российского лидерства, несмотря на предстоящие сокращения численности персонала, закрытия предприятий и другие жесткие меры.

Кризис и переход в удаленный формат работы также позволили бизнес-лидерам увидеть несовершенства своих компаний, неиспользуемые резервы и излишества, узкие места, пробелы в ресурсах и компетенциях. По словам гендиректора металлургической компании, «я точно знаю, что три наших офиса никогда больше не возобновят свою работу». Руководитель индустриальной компании говорит: «Мы отправили почти 500 сотрудников старше 60 лет в оплачиваемые отпуска три недели назад и очень волновались. Однако ничего страшного не произошло — все производственные показатели в норме. Возникает вопрос, насколько продуктивными были все эти люди?» Руководитель медийной компании поделился своими мыслями: «Стало понятно, что нам не хватает настоящих клиентских менеджеров — профессионалов, которые помогают создавать стоимость, а не просто поддерживать отношения и оформлять контракты».

Многие наши собеседники говорили о кризисе как катализаторе организационных изменений. Как сказал директор энергетической компании, «раньше мы составляли многолетние планы трансформаций и не могли их до конца реализовать, а за последний месяц полностью изменили организацию».

Еще одним уроком пандемии стало осознание лидерами того, что они и их компании не застрахованы от масштабных катастроф. Как мы уже говорили, большинство руководителей довольно быстро справились с первоначальным стрессом и начали делать выводы, как, например, гендиректор сервисной компании: «Я уже стал готовиться к следующему удару — создаю финансовую подушку безопасности, добавляю гибкости операциям, готовлю тренинги по действиям в непредвиденной ситуации».

Многие руководители задумались о развитии талантов и подготовке преемственности как важнейшей составляющей устойчивости бизнеса. «Я неожиданно посмотрел на преемственность с другой стороны. Вот ты оказался на карантине или в больнице — и что, все пропало? Все разговоры о кадровом резерве — это вопрос о команде, на которую ты должен полагаться в чрезвычайных ситуациях», — говорит гендиректор транспортной компании.

Нынешний кризис подтвердил и закрепил в головах многих бизнес-лидеров еще один постулат — состояние руководителя во многом определяет состояние сотрудников и организации. Управленцы стали более внимательно относиться к себе, своему физическому и эмоциональному состоянию. Занятия спортом, здоровое питание, работа с коучем, пение, танцы, чтение классической литературы — арсенал инструментов достаточно велик. Особую роль в поддержании мотивации и здоровья лидера играет взаимодействие с семьей, для этого сейчас появилось больше возможностей.

**ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ**

Мы считаем, что не нужно переоценивать последующие за пандемией COVID-19 изменения, как это делают сейчас многие эксперты, склонные к гиперболизации. В ХХ веке весь мир и Россия переживали более мощные и длительные потрясения, которые не изменили человеческую природу. После завершения пандемии люди не будут сидеть дома, не перестанут покупать предметы роскоши, не откажутся от авиаперелетов. Тем не менее, есть несколько тенденций, которые, скорее всего, останутся с нами надолго.

Миллионы потребителей перешли цифровой барьер, научились покупать, развлекаться и развиваться онлайн и никогда не откажутся от такой возможности в будущем. Это не значит, что все они перестанут посещать торговые центры, рестораны и концертные залы, просто у миллионов людей появилась реальная опробованная альтернатива этим традиционным услугам. Учитывать ее придется любому бизнесу, рассчитывающему на серьезный успех, даже таким мощным брендам, как Большой театр, Эрмитаж, МГУ или ЦУМ. Их лидерам придется внести изменения в нынешние бизнес-модели. То же самое относится и к поставщикам, которые научились работать в онлайновом режиме и не захотят расставаться с преимуществами, которые он дает.

Миллионы сотрудников освоили удаленную работу, а их руководители учатся управлять ими в виртуальном режиме. Как рассказал основатель и генеральный директор рекламного агентства: «Я раньше не работал из дома и сильно переживал, что моя производительность упадет. Получилось наоборот. Никогда я не успевал сделать так много за один час и за один день. Думаю, что после кризиса буду 2—3 дня в неделю работать из дома».

Компетенция работать удаленно в масштабе всей компании существенно увеличивает устойчивость бизнесов и предоставляет им гибкость в организации операций. Вряд ли никто не вернется в пустующие сейчас офисы компаний, но назначение, архитектура и размеры многих из них изменятся. Вот какими мыслями поделились с нами руководители российских компаний.

*«Я думаю об офисе как месте, куда сотрудники будут приходить несколько раз в неделю на собрания, обучение, встречи. Не вижу необходимости в рабочем месте для каждого человека, включая руководителей».*

*«Возможно, мы перейдем на режим 50/50 — половина из дома, половина в офисе. Тогда офис можно сократить вдвое».*

Удаленная работа заставила руководителей делегировать, предоставлять сотрудникам больше автономии в выборе графика и методов работы. А лидеры могут сосредоточиться на организационном видении, вовлечении сотрудников. Правда, некоторые наши собеседники сомневаются в эффективности и управляемости рассредоточенных команд, поэтому переход к поддерживающему, мотивирующему лидерству вряд ли будет плавным и безболезненным.

Значение командной работы, сочетающей онлайновые и офлайновые форматы, возрастет. Будет развиваться тиминг — эффективное взаимодействие без образования формально очерченной команды. Он решительно выйдет за границы одной компании, резко возрастет число проектов, осуществляемых несколькими организациями, в том числе прямыми конкурентами. Это позволит сократить операционные и финансовые риски, обеспечит быстрое научение всех партнеров.

Существенная перестройка ожидает корпоративное обучение — длинные аудиторные программы канут в Лету, их заменят короткие, сфокусированные на конкретном навыке или теме курсы, сочетающие различные формы обучения с самостоятельной работой. Как сказал нам руководитель корпоративного университета крупнейшей металлургической компании: «Мы сделали несколько важных выводов в последние недели. Не учиться нельзя, даже в самый сложный период. Учиться в удаленном формате можно эффективно. Мы стали еще больше ценить время и каждый раз будем думать об обучении онлайн».

Успешно преодолевшие пандемию руководители российского бизнеса безусловно обогатят свои знания о мире, бизнесе и людях. Они расширят лидерский арсенал, включив туда цифровые инструменты, дистанционное и вовлекающее лидерство, станут гораздо внимательнее к управлению рисками и устойчивостью бизнеса. Кто-то из них станет «ближе к народу» и доступнее, кто-то восстановит властную дистанцию. Возглавляемые ими организации осуществят реальную цифровую трансформацию, станут быстрее, ближе и внимательнее к клиенту, оставив в предпандемической эпохе существенную часть своих сотрудников, офисных площадей, процедур и регламентов.

**Об авторах**

**Станислав Шекшня** — старший партнер консалтинговой компании Ward Howell, профессор бизнес-школы INSEAD. **Иван Климов** — директор Ward Howell Talent Equity Institute.

# Как подготовить бизнес к жизни после пандемии

**14 мая 2020**|**Карстен Лунд ПедерсенТомас Риттер**

**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, лучший способ поддержать HBR Россия*— *оформить*[***подписку***](https://hbr-russia.ru/podpiska)***.***

Наряду с серьезным медицинским и гуманитарным кризисом, вызванным пандемией коронавируса, руководители по всему миру сталкиваются с огромными проблемами в области бизнеса: резким падением потребительского спроса, значительными изменениями требований регулирующих органов, нарушениями в цепочках поставок, безработицей, экономическим спадом и ростом неопределенности. И аналогично медицинской и гуманитарной стороне кризиса бизнес также нуждается в восстановлении. Действовать наугад не получится: организации сейчас должны заложить основу для своего восстановления.

Согласно теоретику в области управления Генри Минцбергу, стратегия состоит из 5 «П»: плана, приема, поведения, позиции и перспективы. Мы использовали эту структуру, чтобы предложить наши собственные **5 «П»: позицию, план, перспективу, проекты и подготовку.** Вы можете руководствоваться следующими вопросами, работая над тем, как оправиться от кризиса.

**1. Какую позицию вы можете занять во время и после пандемии?**

Чтобы принимать разумные стратегические решения, вы должны понимать позицию своей организации. Кем вы являетесь на рынке, какую роль играете в экосистеме и кто ваши основные конкуренты? Также вы должны понимать, куда движетесь. Можете ли вы свернуть работу и снова открыться после окончания пандемии, ничего не меняя? Можете ли вернуть упущенное? Обанкротитесь вы или сможете снова стать лидером рынка, воспользовавшись событиями во время карантина?

Мы слышали о многих компаниях, в том числе из сферы туризм, гостиничного бизнеса и организации мероприятий, сомневающихся в том, что они смогут выжить по окончании пандемии. Мы также слышали о компаниях, чей рост ускорился благодаря высокому спросу на их ценностное предложение. К ним относятся производители оборудования для домашних офисов, инструментов общения и сотрудничества через интернет, а также компании, доставляющие товары на дом. Из-за этих факторов устойчивость компаний отличается. Чтобы наметить вероятную позицию по окончании пандемии, нужно начинать действовать уже сейчас.

**2. Каков ваш план восстановления?**

План — это порядок действий в направлении позиции, которую вы надеетесь занять. В нем должно быть изложено, что необходимо сделать сегодня для достижения ваших целей завтра. В текущем контексте вопрос заключается в том, что вы должны сделать, чтобы пережить кризис и вернуться на рынок по его окончании.

Отсутствие плана только усилит дезориентацию в и без того непонятной ситуации. Планируя шаги, которые вы намерены предпринять, мыслите широко и глубоко, учитывая долгосрочную перспективу.

**3. Как изменится ваша культура и идентичность?**

Перспектива позволяет понять, как организация видит мир и себя. Вполне вероятно, что в результате пандемии ваша культура и идентичность изменятся. Кризис может объединять людей и способствовать коллективному сопротивлению, но может и разъединять: один не доверяет другому и интересуется главным образом самим собой. Важно учитывать, как может развиваться ваша перспектива. Насколько подготовлена ваша организация, чтобы справиться с кризисом? Объединит текущая ситуация сотрудников или разобщит? Будут ли они смотреть на организацию по-другому по окончании кризиса? Ответы на эти вопросы продемонстрируют, чего вы можете достичь к концу пандемии.

**4. Какие новые проекты вам нужно запустить, реализовать или координировать?**

Ваши ответы на выше заданные вопросы укажут на ряд проектов по решению проблем, связанных с коронавирусом. Задача в том, чтобы установить приоритеты для инициатив, которые обеспечат успех организации в будущем, и координировать их. Остерегайтесь начинать многочисленные проекты, зависящие от одних и тех же критических ресурсов, например, конкретных топ-менеджеров, или конкретных отделов, например, ИТ. Реализуя слишком много новых инициатив, вы можете столкнуться с войной за ресурсы, которая задержит или сведет на нет вашу стратегическую реакцию.

**5. Насколько вы подготовлены к реализации планов и проектов?**

И, наконец, необходимо оценить подготовку организации. Готовы ли вы к осуществлению намеченных проектов, особенно если большая часть вашей организации перешла на удаленную работу? Мы видим значительные различия в подготовке на индивидуальном, командном, организационном и национальном уровнях. Доступные ресурсы, а также скорость и качество процессов принятия решений значительно отличаются, и эти различия будут определять, кто достигнет успеха, а кто нет.

Имейте в виду, что потребители запомнят, как вы вели себя во время кризиса. Например, повышение цен в период дефицита может значительно повлиять на отношения с потребителями в будущем. Коронавирус оказал беспрецедентное влияние на мир — и худшее еще впереди. Компании должны действовать сегодня, если хотят вернуться к нормальной работе в будущем. Так они помогут восстановиться и миру в целом — и, мы надеемся, что мир благодаря этому станет более устойчивым.

**Об авторах**

**Карстен Лунд Педерсен (Carsten Lund Pedersen)** — доцент факультета маркетинга Копенгагенской школы бизнеса (Дания), исследует стратегии цифровизации в сфере B2B, вопросы автономии сотрудников и маркетинговые стратегии во времена перемен.

**Томас Риттер (Thomas Ritter)** — профессор рыночной стратегии и развития бизнеса факультета стратегии и инноваций Копенгагенской школы бизнеса (Дания), исследует инновационные бизнес-модели, рыночные стратегии и управление рынками.

***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, лучший способ поддержать HBR Россия — оформить*[***подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

# Лекарство против страха

**13 мая 2020**|**Павел АлферовМарина Починок**

Вызовы, с которыми сталкивается бизнес, бесконечны. Ответом на эти вызовы становятся удачные или неудачные изменения: перестройка команды, проекта, компании или продукта. Оглянитесь вокруг: дух захватывает от того, какие резкие изменения требуется провести руководителям в условиях карантина, краха бизнес-цепочек и перехода на удаленную работу.

Сложность в том, что изменения остро необходимы, а люди привыкают к существующему порядку и не хотят меняться. Более того, они активно противятся переменам и пытаются игнорировать очевидное: отсутствие изменений угрожает им самим. У любого человека есть базовый иммунитет, который охраняет от «нового, странного, чужого». Чем-то это напоминает реакцию после трансплантации: пересаженные органы вроде бы должны спасти организм, но он их отторгает. С коллективами происходит то же самое. Если верить статистике (Bain Risk History Survey, 2017), только 12% организационных трансформаций достигли результата или превысили ожидания, 68% размылись и принесли посредственные результаты, а 20% и вовсе провалились. Это итог сопротивления людей и сопротивления организации.

Подчиненные, которые избегают перемен -– проблема для многих руководителей. В таких случаях нужно действовать вопреки природе, не дать отторгнуть изменения. Для этого необходимо четко представлять, какие блоки возникают у людей в ситуации перемен. Рассмотрим один из самых серьезных барьеров. И поможет в этом…

**Волшебная формула эффективности**

Такую формулу вывел известный коуч Майлз Дауни: Эффективность = потенциал – препятствие.

Исследователи организационных изменений выяснили, что главное препятствие — это страх. Страх оттягивает на себя много энергии — вместо создания нового силы уходят на обретение эмоционального спокойствия, устойчивости.

Можно выделить три вида страха.

**Страх личных потерь:** сейчас у меня есть зарплата, должность, я знаю порядок, в рамках которого функционирую. Что будет со мной дальше — непонятно. Вдруг не удастся сохранить то, что есть?

**Страх исключения:** меняется организационная структура, меняются подходы в компании. Где будет мое место и моя профессиональная территория? Вдруг я буду не нужен внутри нового порядка?

**Страх потери контроля:**сейчас я контролирую ситуацию, но ведь все изменится. Появятся новые факторы, которые непонятны и мне неподвластны. Я потеряю свои рычаги воздействия на ситуацию, но приобрету ли новые?

Это три самых типичных страха, которые испытывают люди в ситуации перемен. Но эти страхи отличаются для разных уровней организации.

**Многоуровневые страхи**

В организационных изменениях участвуют как минимум три уровня: высший менеджмент, средний и рядовые сотрудники. На каждой ступени управления свой масштаб мышления и масштаб проблем. Можно провести параллель с альпинистским восхождением. В базовом лагере видно только часть подножия горы и облака, скрывающие путь. В середине подъема открывается вид на ландшафт внизу, но всю картину не видно. И только на вершине видно все, но вот беда — деталей уже не разглядеть.

Соответственно, сотрудники внизу видят какие-то детали, но вся картина изменений им непонятна, это порождает домыслы и страхи. Люди создают свои «облака смысла», опираясь на предыдущий опыт и личностный фильтр. Например, человек прошел через травматический опыт сокращения, и когда он слышит слово «реструктуризация», и у него срабатывает триггер: жди увольнений. Он начнет обсуждать больной вопрос с коллегами, рисовать им угрожающее будущее.

У инициаторов изменений — топ-менеджеров — другие страхи. Они видят не только масштабы проблем, которые привели к изменениям, но и глобальные риски затеянного перехода. Им страшно не справиться, не взойти на свой Олимп. Ведь часто их зона ответственности существенно больше, чем зона контроля. А по дороге к вершине может случиться что угодно: лавины, камнепады, плохая погода.

Самая сложная ситуация у менеджеров среднего звена. Для них характерна «дилемма руководителя»: они являются как объектом изменений, так и субъектом, поскольку сами должны проводить изменения в жизнь. В итоге средний менеджмент получает полный комплект страхов вышестоящих и нижестоящих сотрудников. Очень сложно одновременно и трансформировать свое подразделение, и преодолевать личные страхи, и работать с ожиданиями руководства.

Проявления страхов бывают разными. Кто-то становится агрессивным, кто-то чувствует себя беспомощным. Люди могут проявлять агрессию по отдельности, могут объединиться в стаю и нападать на окружающих. В любом случае, инициатору не стоит ожидать, что люди мгновенно вдохновятся идеей перемен. Страхи будут мешать, и с ними надо работать.

**Не формулы, а рецепты**

Однозначных решений, как работать со страхами, нет — слишком многое зависит от организации, ее культуры, личных особенностей руководителя. Поэтому здесь помогут не четкие конкретные формулы, а рецепты, где можно проявить творчество.

**Рецепт 1. Готовьте «слоновье карпаччо» (декомпозируйте)**

Чтобы уменьшить страх, необходимо дать людям уверенность и больший контроль над ситуацией. Проект — это всегда «большой слон». И, согласно известной притче, каждый видит лишь его кусочек и интерпретирует по-своему. Поэтому большую задачу надо делить на маленькие промежуточные подзадачи, (скажем, с недельным временным горизонтом).

Например, общий результат проекта — внедрена новая ERP-система. Это контрольная точка топ-менеджмента компании, большая и очень далекая. Определяем промежуточные результаты -– проведен анализ текущих процессов, утвержден функциональный дизайн системы, настроены модули и т. д. Далее фокусируемся на ближайших шагах, которые нужно пройти, чтобы получить результаты. И заменяем смутное, неопределенное, пугающее будущее абсолютной определенностью ближайших недель.

Во время подготовки к Олимпийским и Паралимпийским играм в Сочи оргкомитет изучил опыт организации предыдущих игр и определил более 27 тыс. контрольных точек. Из них 2 тыс. контрольных точек на уровне Международного олимпийского и паралимпийского комитетов, правительства РФ. Так огромного необъятного «слона» разбили на кусочки с понятным результатом, распределенным между участниками.

При этом важно отмечать все пройденные контрольные точки, даже если они кажутся мелкими и незначительными. Маленькие успехи закрепляют уверенность.

**Рецепт 2. Коммуницируйте и мотивируйте**

Что важно слышать людям во время изменений, когда каждый новый день несет неизвестность? Информацию из уст авторитетного руководителя. Как во время войны людям были жизненно важны сводки Информбюро, так и при изменениях важна постоянная регулярная коммуникация. Даже если нет новостей. Само сообщение, что изменения продвигаются, и продвигаются успешно — уже хорошая новость. Регулярность и системность -– два важных условия эффективной коммуникации.

Нужно не только рассказывать, но еще и побуждать сотрудников к необходимым действиям. Стоит запомнить англоязычную аббревиатуру WIIFM (What's in it for me?) или ее русскоязычный аналог КМОП («Какая мне от этого польза? Зачем мне это надо?»). Правильная коммуникация может отлично мотивировать — для этого она должна содержать ответы на вопросы, которые задает себе каждый человек:

* Почему перемены необходимы? Какова цель перемен?
* В чем суть перемен? Как изменится жизнь организации и сотрудников?
* Что будет хорошего в результате перемен для организации в целом? Что хорошего для меня как части организации?
* Что ждет организацию, если перемены не осуществятся? Что случится плохого со мной, если они не осуществятся?
* Как организация поможет сотрудникам измениться и поддержит их?

При всей простоте этих вопросов они часто выпадают из коммуникации.

Один из авторов статьи консультировал международную корпорацию. Ее финдиректор решил серьезно изменить порядок расходования средств, ужесточить базовые финансовые правила. Презентация выглядела эффектно, докладчик горел идеей. Но консультант ничего не понял и переспросил: «План отличный, только зачем все-таки нужны эти изменения?». «Как ты не понимаешь?! Мы на горящей платформе! Если этого не сделать, через год нам конец!», — замахал руками финдиректор. И начал рассказывать, какие ужасы произойдут, если не ввести новые правила. У него уже был серьезный страх, однако, сотрудники компании, скорее всего, горящей платформы не видели.

Для побуждения к новым действиям хорошо использовать цифры и сравнения. Американские исследователи Ден и Чип Хиз провели интересный эксперимент, когда пытались убедить постояльцев гостиниц повторно использовать свои полотенца. Таблички в номерах, призывающие проявлять заботу об окружающей среде, работали плохо. Ученые придумали другую надпись: «Большинство гостей в отеле повторно используют свои полотенца, по крайней мере, один раз во время их пребывания». В результате повторное использование полотенец увеличилось на 26%. Этот прием получил название «заразное поведение» — люди хотят быть частью племени, частью общества, в котором они живут.

«Заразное поведение» можно использовать и в организационных изменениях, в том числе в распространенном ныне формате геймификации. Например, одна компания, внедряя новую систему оценки персонала, отображала этапы изменений с помощью детской пирамидки. У каждого топ-менеджера на столе стояла пустая пирамидка, и после каждого пройденного этапа на нее надевали новое колечко. Игрушка сразу показывала, где находится компания на дороге изменений.

**Рецепт 3. Вовлекайте и приобщайте**

Внимание к людям — это очень мощный инструмент. Многим менеджерам хорошо известен так называемый «Хоторнский эксперимент». В 1928 году в «Вестерн Электрик» снизилась производительность труда сборщиц реле, и компания пригласила группу ученых, чтобы разобраться в ситуации. Они проводили измерения, часто общались с работницами. Решили, что дело в неправильном освещении, поэтому в одном цеху увеличили освещенность, а в другом уменьшили. Но, к удивлению ученых, производительность возросла в обоих цехах — просто потому, что с людьми поговорили, выслушали их.

Изменения вызывают страх, а когда менеджер проявляет к людям внимание, вовлекает в решение проблемы, это драматически снижает тревожность, дает возможность занять активную позицию.

Одна компания была вынуждена резко сократить издержки: соответствующее требование спустили из штаб-квартиры. Можно было бы поручить HR-отделу сократить персонал, однако директор одной из дочерних компаний собрала топ-команду, рассказала о проблеме и попросила поделиться идеями. В итоге люди сами предложили перейти на укороченную рабочую неделю с соответствующим уменьшением зарплаты, взять в течение года неоплачиваемый отпуск, упразднить персональные машины, полеты бизнес-классом, оптимизировать график командировок.

Вовлечение людей в изменения дает поразительные результаты. Нет людей, которые не испытывают страха, однако существует масса инструментов, как с ним бороться. И эти три рецепта могут помочь.

**Об авторах. Павел Алферов,** профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково». **Марина Починок,** преподаватель Московской школы управления «Сколково».

# Чем должен сейчас заниматься настоящий руководитель

**22 апреля 2020**|**Эрик МакналтиЛеонард Маркус**

У кризиса, связанного с эпидемией Covid-19, как и у любого кризиса, есть начало, пик и конец. Задумайтесь о разнице между прошлым, настоящим и будущим. Прошлое было относительно стабильным и предсказуемым. В настоящем мы видим хаос и дестабилизацию. А будущее пока неясно. Какие-то организации выживут, а для других все закончится катастрофой. Судьба компаний в огромной степени зависит от того, что руководители и их команды будут делать сейчас, в разгар кризиса.

Во время кризисов, когда ситуация так сложна и изменчива, от руководителей требуются как реактивные, так и проактивные действия. С одной стороны, нужно реагировать на проблемы, решать срочные вопросы и распределять ресурсы. События развиваются быстро, и действовать нужно решительно.

Но проактивно вести компанию через кризис к лучшему из возможных исходов — это нечто другое. Для этого нужно думать, что может произойти дальше, и готовиться к событиям заранее. Иными словами, нужно думать не только о текущем моменте, но и о следующих трех, четырех или пяти проблемах.

Вот уже почти двадцать лет мы исследуем, как руководители компаний и ведомств действуют в напряженных кризисных ситуациях. Мы выяснили, что самая распространенная ошибка — думать только о текущем моменте и забывать о будущем. Лучшим лидерам удается избежать препятствий, спасти людей, придать компании новый импульс и помочь городу и стране. Но многие попадают в одну из следующих ловушек.

**1. Смотреть на ситуацию слишком узко**

Наш мозг устроен так, что если нам угрожает опасность, мы не можем думать ни о чем другом — это эволюционный защитный механизм. Но для руководителей это ловушка.

Нужно сделать шаг назад и постараться, чтобы в ваше поле зрения попадала не только краткосрочная, но и долгосрочная перспектива. Мы называем такой широкий, целостный взгляд на все трудности и возможности мета-лидерством. Из правильного стратегического мета-лидерства следует и правильная тактика.

Контр-адмирал береговой охраны США Питер Неффингер был заместителем федерального руководителя по ликвидации ЧС, когда на платформе Deepwater Horizon произошла утечка нефти. Мы наблюдали за его работой и составили схему решений по всем многочисленным задачам, связанным с утечкой. В их число входили юридические вопросы, политические последствия, устойчивость работы бизнеса, экономическое и социальное состояние региона, влияние утечки на экологию, координация работы ликвидаторов и многое другое.

Проанализировав ситуацию в целом, Неффингер обнаружил, что его главная задача — не собственно ликвидация утечки, а помощь в разборе многочисленных политических последствий, поглотивших федеральных, штатских и местных чиновников. Своей работой он освободил пространство для ликвидаторов, работавших в поле и на море, и тем удалось сделать свою работу.

**2. Поддаваться соблазну решать только срочные проблемы**

Это и вправду очень соблазнительно для тех, кто поднялся на руководящую должность с нижних ступеней карьерной лестницы: решая срочные проблемы, они возвращаются в свою зону комфорта. Они принимают решения, действуют и испытывают прилив адреналина, поскольку чувствуют, что делают нечто полезное и значимое. Но это удовольствие сродни опьянению — за ним последует похмелье.

Чтобы провести компанию через кризис, нужно думать не только о текущих проблемах, но и о долгосрочной перспективе. Нужно предвидеть, что произойдет через неделю, месяц и даже год, чтобы подготовиться к этим изменениям. Нужно делегировать задачи и доверять своим сотрудникам, когда они принимают решения, поддерживая их и помогая им исходя из своего опыта, но не поддаваясь искушению все сделать самому.

Некоторые компании — например, те, которые работают в энергетике, авиации и других высокорисковых отраслях — понимают, что кризис может грянуть в любой момент, поэтому отдел охраны здоровья, труда, окружающей среды и техники безопасности всегда к нему готов. Если руководитель доверяет тем, кто отвечает в его компании за безопасность, он может сконцентрироваться на долгосрочной работе. А когда доверия нет, руководитель сам контролирует каждый шаг, мешая безопасникам работать в удобном ритме, что в конечном итоге только усугубляет ситуацию.

**3. Замыкать все на себя**

Во время кризисов, когда ситуация неопределенна и изменчива, растут риск и неопределенность. Тех руководителей, которые хотят контролировать все, ждет ловушка — они только создадут новые бюрократические помехи для мелких решений: компания становится медленнее, и с каждым новым ограничением работать все тяжелее.

Стремиться нужно не к контролю, а к порядку. Порядок — это когда каждый сотрудник знает свои обязанности и обязанности своих коллег. Примите тот факт, что вы не можете контролировать все. Определите, какие решения вы должны принимать лично, и делегируйте все остальное. Установите четкие правила и принципы и откажитесь от соблазна все делать самостоятельно.

Из всех чрезвычайных ситуаций, которые мы изучали, реакция на теракт на Бостонском марафоне была самой слаженной и сплоченной. Одной из причин этого стали мудрые действия тогдашнего губернатора Массачусетса Деваля Патрика. Входя в кризисный штаб, он не раздавал команды другим, а спрашивал, как может помочь. Он понимал, что за расследование отвечает ФБР, за работу на улицах города — мэр Бостона, и почти все решения лучше поручить квалифицированным сотрудникам других организаций.

Патрик понял, что может принести больше всего пользы в качестве посредника и коммуникатора, ободряя людей и поддерживая контакт с Белым домом. Кроме того, он руководил работами по поддержке других городов штата.

**4. Забывать о человеческом факторе**

Эта мысль может показаться очевидной, но кризисы становятся кризисами, потому что они вредят людям. Однако руководители могут забыть об этом и погрузиться в ежедневные изменения котировок, доходов и расходов. Эти показатели тоже важны, но они только отражают качество работы людей, ведь компании нужны, чтобы делать работу, которую не может делать один человек.

Необходимо объединить сотрудников, дать им общую цель и сделать их членами единой команды. Для этого нужно сначала четко сформулировать миссию, которая придаст их работе смысл, а затем воплотить эту миссию в жизнь, применив инклюзивный подход к лидерству. Каждый должен понимать, что может сделать, и знать, что его вклад будет признан. Это придаст смысл даже самым скучным рутинным делам.

Джеймс «Джимми» Данн был одним из трех управляющих партнеров инвестиционного банка Sandler O’Neill (теперь Piper Sandler), офис которого находился во Всемирном торговом центре. Во время атаки 11 сентября фирма потеряла 40% своих сотрудников, в том числе еще двух партнеров. Данн рассказал нам, что поставил себе цель сохранить компанию — потому что он не хотел, чтобы террористы победили.

Чтобы лучше представить задачи, Данн смотрел на свои руки. Одна рука символизировала работу над бизнесом, а другая — помощь сотрудникам Sandler O’Neill и их семьям. Данн признался, что чем больше помогал своим сотрудникам — лично посещал похороны, продолжал выплачивать зарплаты и премии и так далее — тем больше вопросы бизнеса решались будто бы сами собой. В среде, которую создал Данн, у всех была мотивация стремиться к общему успеху.

\*\*\*

Представьте, что реактивное и проактивное руководство — это два круга [диаграммы Венна](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0_%D0%92%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0). Когда кризис только начинается, эти два круга почти сливаются воедино, однако по мере развития событий расходятся обратно, но никогда не разделяются полностью, ведь настоящее и будущее зависят друг от друга. Лучшие кризисные руководители назначают людей, решающих срочные проблемы здесь и сейчас, а сами ведут компанию, думая о будущем, которое наступит после кризиса.

**Об авторах**

**Эрик Джей Макналти** — помощник директора в Программе подготовки руководителей для чрезвычайных ситуаций в Гарварде.

**Леонард Маркус** — основатель и один из директоров Программы подготовки руководителей для чрезвычайных ситуаций в Гарварде.

# Как выжить ресторанам в период эпидемии и кризиса

**14 апреля 2020**|**Рафи Мохаммед**

Сегодня страдает весь бизнес. Но одна отрасль особенно выделяется в сложных экономических условиях — рестораны. Во многих штатах США предприятия общественного питания закрыты, а тем ресторанам, что предпочитают работать, разрешено продавать еду только навынос или с помощью доставки. Они меняют модель работы, так как их клиенты находятся в ситуации глубокой финансовой неопределенности. Перед клиентами также стоит еще одна дилемма: стоит ли выходить из дома (и рисковать возможным заражением) в поисках еды навынос, чтобы разбавить монотонность новой реальности в четырех стенах.

Чтобы выжить в новых условиях и адаптироваться к положению своих клиентов, владельцам ресторанов понадобится найти творческие решения.

Мой совет ресторанам — после обеспечения безопасности своей еды — прост: снижайте цены прямо сейчас.

Давайте будем реалистичны: немногие рестораны смогут поддерживать нормальный уровень выручки во время кризиса. Прибыль в данной отрасли и так невысока (по некоторым подсчетам, она составляет приблизительно 5%), однако многие издержки невозвратные (аренда помещения, кухонное оборудование), так как рестораны несут их независимо от того, открыты они или нет. Новой целью на следующие шесть месяцев становится минимизация убытков путем сосредоточения на маржинальной прибыли (разнице между выручкой и такими переменными затратами, как продукты и оплата труда).

Ресторанам следует снизить цены по трем причинам.

Во-первых, большинство из них предлагают сейчас только еду навынос, по собственному выбору или на основании распоряжения местных властей. Исторически в большинстве заведений цена на блюда не меняется в зависимости от того, едите вы их в ресторане или забираете с собой, однако блюда навынос обеспечивают менее ценные впечатления. Кухня остается той же, однако ценность ресторанной еды также включает атмосферу, внимательное обслуживание и социальное взаимодействие (например, особые случаи вроде встреч с друзьями). Поскольку блюда навынос лишены этих свойств, цены на них должны быть ниже.

Во-вторых, сейчас клиенты экономят больше, чем еще месяц назад. Многие волнуются о своих доходах и более внимательно относятся к необязательным расходам.

И, наконец, более низкие цены могут служить стимулом для редких клиентов (которые раньше заходили в ресторан не чаще раза в месяц) и помогать привлекать новых клиентов.

Справедливым будет вопрос, не приведет ли снижение цен к ненужному сокращению выручки. Но не забывайте, что этот бизнес также пострадает из-за желания клиентов сэкономить. Скидки же могут оживить спрос.

Одна из стратегий для владельцев ресторанов — ввести в меню новые, более дешевые, блюда, больше подходящие для сегодняшней экономической обстановки. Это важный шаг для более дорогих ресторанов (стоимость блюд в которых начинается с $20). Замысловатые блюда сейчас не в моде, как и высокие цены. Сегодня скорее оценят традиционную и домашнюю еду.

Владельцы ресторанов, считающие, что они не смогут предложить новые блюда, которые станут достаточно популярными, чтобы поддерживать бизнес, в качестве альтернативы могут сделать скидку 15-20% на свое меню. По моему опыту такой размер скидки оптимален: скидки ниже 15% не являются достаточным мотиватором для клиентов. Скидки выше 20% выглядят как крик отчаяния и вызывают у текущих клиентов законный вопрос: «Сколько же вы на мне зарабатывали раньше?»

С одной стороны имеет смысл дать клиентам передышку, однако владельцам ресторанов следует помнить, что шторм в конце концов пройдет, и в какой-то момент им придется возвращаться к нормальной работе. Во избежание обесценивания бизнеса важно, чтобы клиенты понимали, что скидки — временная мера и в будущем цены поднимутся. В качестве первого шага будет полезно объявить о скидках так, чтобы эта идея была ясна. Если во время кризиса ресторан предлагает новые блюда, четко укажите, что это кратковременное специальное предложение.

Кроме того, важно создать так называемые «препятствия к обесцениванию». Это действия, которые должны предпринять клиенты, чтобы получить скидку. Основная цель этих препятствий — подчеркнуть, что скидки уникальны и не будут действовать постоянно. Так вы сможете избежать обесценивания.

Рестораны могут создать подобные препятствия разными способами. Вот несколько примеров.

**Предложите банку консервов в помощь другим.** Этот жест усиливает ощущение, что акция связана с кризисом, укрепляет бренд ресторана и помогает клиентам почувствовать, что они помогают другим. И, конечно, те, кто не заинтересуется таким предложением, не получит скидку.

**Предложите покупать много.** Минимальный объем покупки (например, четыре блюда) для получения скидки оправдывает ее в представлении клиентов («Я получаю скидку за объем»). Это также может способствовать увеличению суммы заказов.

**Покупки с алкогольными напитками.** Во многих штатах США рассматривается возможность временно разрешить ресторанам продавать пиво и вино с собой. Привязав скидку к покупке алкоголя, вы поможете оправдать ее в представлении клиентов («Они больше зарабатывают на алкоголе»). Кроме того, это удобный способ отменить скидку, когда кризис минует (так как после кризиса продажу алкоголя навынос снова запретят).

**Только наличные.** Эта мера не только отменяет сервисные сборы, но и подчеркивает, что скидка является уникальной.

Скидки — хороший способ, который поможет ресторанам справиться со сложными экономическими условиями. Ошибка большинства компаний заключается в том, что у них нет плана по отмене скидок. Я уже [писал](https://hbr-russia.ru/marketing/prodazhi/a10877) о том, как компаниям аннулировать скидки в конце прошлой рецессии.

Чтобы добиться процветания, когда наступят лучшие времена, важно создать препятствия обесцениванию, которые дадут клиентам понять, почему сегодня цены снижены, и смириться с тем, что они вернутся на нормальный уровень, когда ситуация улучшится.

**Об авторе. Рафи Мохаммед (Rafi Mohammed)**  — основатель Culture of Profit, консалтинговой компании, помогающей организациям развивать и улучшать стратегии ценообразования, автор книг The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business (Crown Business, 2005) и The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow (HarperBusiness, 2010).

# «От кризиса в авиации выиграет Amazon. Да-да, сюрприз!»

**12 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)*.*

Борьба с вирусом SARS-CoV-2 ударила по мировой экономике, но ни одна отрасль не пострадала от нее так сильно, как авиация. В США у всех крупнейших перевозчиков резко снизились и число пассажиров, и выручка. В 2019 году Управление транспортной безопасности США ежедневно [досматривало](https://www.tsa.gov/coronavirus/passenger-throughput) около 2,5 млн пассажиров, — иногда чуть больше или меньше, в зависимости от дня недели. А в апреле 2020 года число пассажиров составляло 90-130 тысяч в день.

Чтобы поговорить о вызовах (и возможностях), которые ждут авиацию, Harvard Business Review пригласил Джона Остроуэра, главного редактора журнала The Air Current; Кортни Миллер, главного аналитика The Air Current; а также Дэна Маккоуна и Алана Льюиса, исполнительных директоров бостонской компании L.E.K. Consulting, которая консультирует крупнейшие авиалинии.

**Это самый большой кризис в истории авиации?**

**Джон Остроуэр:** Да.

**Алан Льюис:** Нет, далеко не самый.

**В письмах своим акционерам крупные авиакомпании включали пандемию в список главных угроз и рисков. Возможно, им стоило предвидеть этот кризис и лучше к нему подготовиться?**

**Дэн Маккоун:** Действительно, пандемия — это не классический «черный лебедь»: многие предсказывали, что рано или поздно она случится. Но я не думаю, что к пандемии можно было полностью подготовиться. Это очень масштабный кризис.

**Кортни Миллер:** Я согласна. Любой CEO, который бы решил запастись наличными, чтобы подготовиться к этому кризису, быстро стал бы бывшим CEO.

**Остроуэр:**А я немного не согласен. Разные авиакомпании на момент начала кризиса имели разные стратегии, и мы увидим, к чему это приведет их. Например, в Lufthansa считают, что лучше готовы к таким кризисам, потому что самолеты находятся у них в собственности, а значит им нужно обслуживать меньший долг. Время покажет.

**Уже второй раз за мою жизнь крупным авиакомпаниям США приходится просить финансовой помощи у государства. Не указывает ли это на структурные проблемы — например, на то, что акционеры поощряют ошибки менеджеров?**

**Миллер:** Не думаю. В последние годы было много разговоров о том, что авиакомпаниям стоило бы накопить как можно больше наличных вместо того, чтобы выплачивать дивиденды или заниматься выкупом акций. Но без доходов бизнес не может себя содержать. Я не представляю, как авиакомпании могли бы пережить этот кризис без государственной помощи — каким бы ни был их подход к менеджменту.

**Маккоун:** Я бы добавил, что государство не просто так поддерживает авиакомпании, ведь они играют огромную и очень важную роль в национальной и экономической безопасности.

Двое из вас (Маккоун и Льюис) написали [книгу](https://store.hbr.org/product/edge-strategy-a-new-mindset-for-profitable-growth/15026) о небилетной выручке авиакомпаний. Есть ли у авиакомпаний необычные источники потенциальной выручки прямо сейчас?

**Маккоун:** Традиционный источник небилетной выручки — это исключение услуг из цены билета с последующей отдельной продажей: например, п лата за провоз багажа, выбор места и так далее. Очевидно, сейчас это почти не приносит денег, ведь пассажиров очень мало. Вместо этого авиакомпании пытаются найти новое применение своим самолетам: например, перевозят грузы, медицинские товары и врачей.

Более интересный вопрос — как авиакомпании будут генерировать выручку, когда спрос на услуги авиакомпаний восстановится. Какие дополнительные услуги и опции они будут предлагать? Например, возможно, пассажиры смогут заплатить за то, чтобы среднее кресло было пустым — для социального дистанцирования? Или могут появиться «успокоительные» опции: гарантии, что авиакомпания поможет вам в случае отмены рейса или введения карантина. Здесь нужно понять, за что клиенты готовы будут доплачивать, а каких мер будут ожидать от авиакомпаний бесплатно.

**Неужели кто-то будет готов летать в средних креслах?**

**Миллер:** Конечно, полеты в средних креслах можно запретить, но тогда треть самолета будет пустовать, и максимальная загрузка самолетов составит 66%. Как долго авиакомпании будут готовы это терпеть? Бессрочной такая мера точно не станет.

**Жаль — я надеялся, что после этого кризиса летать станет приятнее.**

**Льюис:** Появятся новые меры безопасности. В некоторых азиатских странах, где полеты уже возобновились, стюарды работают в перчатках и масках и вообще меньше взаимодействуют с пассажирами. Кроме того, используется больше одноразовых вещей. Emirates провели в Дубае пилотный рейс, все пассажиры которого были протестированы на Covid-19 — но пока неясно, можно ли будет быстро тестировать таким образом пассажиров всех рейсов.

В более долгосрочной перспективе появятся новые гигиеничные технологии и меры: кресла, управляемые с телефона по Bluetooth, которые могут сами откинуться или убрать столик; бесконтактные туалеты; более строгие правила посадки, которые помогут избежать столпотворения в проходах. В аэропортах на таможенном контроле и выходах на посадку начнут действовать технологии отслеживания и распознавания лиц, так что сотрудникам и пассажирам не придется трогать посадочные талоны.

**Остроуэр:** Мне кажется, все эти изменения понравятся пассажирам. С другой стороны, пока авиакомпании будут испытывать финансовые проблемы, полеты могут быть скучнее, чем раньше. Например, Qantas уже отказались от развлекательного контента во встроенных в кресла экранах. Я думаю, многие урежут или отменят контракты с Голливудом на фильмы и сериалы и изменят правила пользования Wi-Fi. Авиакомпаниям придется экономить на всем.

**Как на авиакомпании повлияет рост популярности платформ для виртуальных конференций? Может быть, люди так привыкнут к виртуальным встречам, что вовсе откажутся от полетов?**

**Маккоун:** Наша компания L.E.K. Consulting подробно исследовала этот вопрос 10 лет назад, во время глобального финансового кризиса. Тогда мы пришли к выводу, что эта технология не окажет существенного влияния на авиацию. Но теперь все может измениться: возможно, изменение поведения окажется долгосрочным, ведь многие сейчас привыкают к Zoom и другим виртуальным платформам. В то же время в долгосрочной перспективе огромное количество людей продолжит летать. А личных поездок этот тренд почти не коснется.

**Миллер:** Возможно, компании будут отправлять на каждую встречу не по 10 человек, а только двух менеджеров по продажам, а остальные будут поддерживать с ними связь через Zoom. Это вероятный сценарий — нечто подобное мы увидели после 11 сентября.

Мы изучили, как появление новых технологий влияло на авиаперевозки. Например, когда появился факс, все ожидали, что он убьет отрасль экспресс-перевозок. Но такие компании, как FedEx, не просто выжили, а процветают. Хотя они и потеряли высокодоходный сегмент бизнеса, общие тренды роста складывались в их пользу. Я думаю, что нечто похожее случится и с авиаперевозками. Спрос вернется, но в новой форме.

**Льюис:**Zoom и другие платформы видеоконференций в первую очередь повлияют не на авиакомпании, а на рынок коммерческой недвижимости. Множество людей сейчас работают из дома, и не все они вернутся в офисы.

**Что в будущем ждет региональные авиалинии — небольших перевозчиков, которые обслуживают локальные рынки?**

**Миллер:** Всем сейчас тяжело. Но региональным авиакомпаниям, которые осуществляют рейсы больших линий, например, независимым регионалам вроде Skywest и Republic, все же немного легче. Дело в том, что контракты с крупными компаниями защищают их от значительной части рисков при просадке рынка. Рейсов станет меньше, и крупные компании перейдут на более маленькие и дешевые машины — ближнемагистральные самолеты, принадлежащие региональным компаниям. Большие лайнеры дешевле в расчете на место — но это не имеет значения, если места нельзя заполнить. Авиакомпании уже начинают отказываться от больших широкофюзеляжных лайнеров: они просто не ожидают, что те могут понадобиться им в краткосрочной перспективе. А ближнемагистральные самолеты им понадобятся.

**Маккоун:** Я бы сделал оговорку: большинство региональных игроков зарабатывают благодаря тому, что летают в хабы крупных авиакомпаний. Но рынки, обслуживаемые преимущественно региональными самолетами, сильно пострадают от снижения числа рейсов.

**У меня накопилось много миль. Они никуда не пропадут?**

**Миллер:** Программы лояльности вообще и перепродажа миль финансовым компаниям в частности — важный источник дохода для многих авиакомпаний. Например, на контракте с American Express авиакомпания Delta заработала в 2018 году $3,4 млрд. Если вы часто летали и накопили много миль, не волнуйтесь: они не сгорят. Несколько лет назад ряд авиакомпаний и вовсе обанкротились, но на милях пассажиров это все равно не отразилось.

**Льюис:** Авиакомпаниям нужно, чтобы клиенты сохранили свои карты с накопленными милями и продолжали тратить по ним деньги. Если пассажиры сочтут, что мили потеряли свою ценность, и выберут другие бонусы, для авиакомпаний это станет серьезной проблемой. Поэтому я удивлюсь, если вы не найдете хороших возможностей для их траты — по крайней мере, в краткосрочной перспективе, когда у нас снова появится возможность путешествовать.

**Остроуэр:** Проблема в том, что из маршрутной сети пропало множество рейсов. Чем меньше становится сеть, тем сложнее попасть без пересадок из точки А в точку Б. Так что, хотя бизнес-класс останется доступен, многие рейсы будут включать две-три пересадки. Такова новая реальность.

**Кто выиграет от кризиса в авиации?**

**Остроуэр:**От кризиса в авиации выиграет Amazon. Да-да, сюрприз! Авиакомпании будут сокращать свой флот и избавляться от широкофюзеляжных лайнеров. Эти лайнеры будут переоборудованы под грузоперевозки и проданы таким компаниям, как Amazon. Избыток предложения сделает самолеты дешевле, чем воспользуются не только Amazon, но и растущие грузовые компании — например, национальная почтовая служба Китая. Кризис уже доказал, что интернет-торговля и доставка очень важны для авиации как отрасли.

# «Когда же всё это кончится?»: как реагировать на тяжелые вопросы во время кризиса

**29 апреля 2020**|**Рон Каруччи**

Недавно я наблюдал, как моего клиента забросали вопросами во время виртуального общего собрания. Вместе со своей командой он собрал всех сотрудников своей компании, чтобы ответить на их вопросы о пандемии, удаленной работе и влиянии сложившейся ситуации на заинтересованные стороны. Я подготовил клиента к этой конференции, чтобы он оставался спокойным и не заражался чужой тревожностью. Но некоторые из заданных вопросов застали его врасплох.

Когда кто-то спросил его, полагается ли их компании материальная помощь от государства, мой клиент занял оборонительную позицию и нервно отмахнулся от этого вопроса. Затем, пытаясь успокоить встревоженных слушателей, он сделал ряд ободряющих заявлений, не подкрепляя их никакими фактами. Это только сильнее озадачило и испугало его аудиторию. Однако в конце онлайн-встречи он достаточно успешно вышел из положения, хотя и не обошелся без признания своих ошибок.

Этот опыт моего клиента похож на то, что испытывают сейчас многие лидеры. Пандемия Covid-19 швырнула всех нас в пучину неизвестности. Наша тревога породила множество новых вопросов о том, что будет дальше. Большинство из них адресуется людям, наделенными руководящими полномочиями. Искренне желая выглядеть готовыми помочь, сочувствующими и уверенными в себе, эти люди часто чувствуют себя обязанными давать ответы. Но иногда они только делают хуже, следуя своим благим намерениям.

Если вы начальник, учитель или родитель, сейчас вам могут задавать самые сложные вопросы — вопросы, на которые невозможно удовлетворительно ответить. Но это не означает, что ваша реакция на них не может быть конструктивной и честной.

**Признайтесь, что вы тоже встревожены**

Если вы — тот человек, на которого другие полагаются в условиях этой турбулентности, важно признать, что их ожидания усиливают тревогу, которую вы уже испытываете. Я наблюдал за несколькими лидерами, отрицавшими собственное беспокойство. Они не понимали, что их усилия подавить свои эмоции и выглядеть уверенными в себе делают их более несдержанными и рассеянными.

Вы сможете лучше управлять собой, если договоритесь с несколькими друзьями или коллегами либо коучем или психотерапевтом, что будете искренне делиться с ними своими эмоциями. Важно понять источник ваших тревог. Мы все переживаем этот кризис своими уникальными способами. Для одних это значит представлять наихудший возможный сценарий. У других происходящее может вызывать ряд болезненных воспоминаний. В обоих случаях важно дать себе прочувствовать эти эмоции. Помните, что ни одно чувство не длится вечно. Если вы найдете здоровый способ прожить охватившую вас эмоциональную бурю, она пройдет сквозь вас, после чего вы будете менее склонны передавать свои негативные чувства окружающим.

**Поймите, какая потребность стоит за каждым вопросом**

Исследователи считают, что во время кризиса самообладание нас подводит. Мы чувствуем себя менее уверенно. Иногда из-за этого нам труднее ясно сформулировать свои потребности. Но если вы можете понять, какая потребность стоит за сложным вопросом, особенно адресованным вам, вы сможете дать честный ответ на него.

Например, если присмотреться к встрече, которую провел мой клиент, можно увидеть, что за вопросом, поставившим его в тупик, на самом деле стояло вовсе не желание узнать, будет ли у компании доступ к государственному финансированию, а стремление убедиться в защищенности своего рабочего места.

Более уместным для моего клиента был бы следующий подход: сначала отреагировать на заданный вопрос, не отмахиваясь от него, а затем обратиться к спровоцировавшей его потребности. Он мог бы сказать: «Мы почти ничего не знаем об условиях предоставления финансовой помощи. Они и дальше будут меняться, но у нас есть команда, которая следит за происходящим, чтобы не упустить момент, когда наша компания сможет выполнить эти условия. Я подозреваю, что некоторые из этих вопросов вызваны опасениями за ваше личное финансовое благополучие и беспокойством о том, как эта рецессия может повлиять на нашу компанию. Давайте я конкретно расскажу о том, что мы делаем и собираемся делать, чтобы защитить вашу и свою финансовую стабильность».

Дав честный ответ на исходный вопрос и деликатно предположив, какая проблема могла стоять за ним, мой клиент мог бы сохранить доверие слушателей, коснувшись темы, которую никто не хотел упоминать вслух. Наконец, хотя он предвидел, какие широкие темы стоит затронуть, он не продумал, как реагировать на вопросы, на которые у него нет ответов. Чуть более тщательная подготовка помогла бы ему воздержаться от изначального шаблонного ответа: «Я вас уверяю, что мы делаем всё, что в нашей власти, чтобы пережить эту бурю», — который, при всей своей искренности, прозвучал высокомерно и неприязненно.

**Задавайте вопросы, помогающие людям найти в себе силы**

Одна из самых вдохновляющих реакций лидеров на вопросы, на которые невозможно ответить, — использование более широких вопросов для того, чтобы раскрыть глубинные опасения людей. Поступая таким образом, вы можете помочь окружающим найти в себе новые силы, и это гораздо полезнее, чем давать им те ответы, которые они, по-вашему, хотят получить.

Например, одна клиентка рассказала мне о своей подчиненной, которая не выдержала постоянно нарастающей тревожности. Сквозь слезы эта подчиненная спрашивала: «Когда же всё это кончится?». С наилучшими намерениями моя клиентка ответила: «Я слышала, что уже в середине мая первая волна допущенных к работе сотрудников может вернуться на рабочие места». Часу не прошло, как моя клиентка получила пять сообщений от разных людей с вопросом: «Правда, что мы не вернемся к работе до середины мая?». Ответ моей клиентки, хоть и продиктованный благими намерениями, запустил цепную реакцию дезинформации и вызвал неоправданные надежды.

В таких ситуациях помогает сначала сделать паузу, оценить, какой страх заставил спросившего задать свой вопрос, и ответить вопросом, который поможет развеять этот страх. Например, моя клиентка могла бы сказать: «Хотела бы я знать, когда это кончится. Но ваш вопрос вызвал у меня более глубокий вопрос: «Что из происходящего оказалось для вас самым трудным?». Это дало бы ее подчиненной возможность понять — и в идеале проработать — свои более глубинные опасения.

Есть несколько типов вопросов, которые можно задать в ответ на продиктованные тревогой вопросы сотрудников.

Если вы чувствуете, что кому-то тяжело дается адаптация во время кризиса, спросите: «Какое неожиданное открытие вы сделали во время этого кризиса?» Это поможет людям понять, что они способнее, чем думали.

Если кому-то трудно заглянуть за горизонт текущих изменений, спросите: «Есть ли хотя бы одно нововведение, которое, по-вашему, достойно пережить этот кризис?». Это позволит человеку признать, что он обнаружил какие-то вещи, которые могут ему нравиться — например, преимущества удаленной работы или возможность больше времени проводить с семьей.

Чтобы помочь окружающим оценить свою сопротивляемость и справиться с тревогой, спросите: «Какое самое худшее последствие происходящего вы можете представить?» Этот вопрос может помочь людям отделить разумные опасения от иррациональных.

Вопрос «Какое из самых худших несчастий, которые могут случиться с человеком, вы преодолели или пережили?» помогает людям найти источник надежды и стойкости в своих же личных историях.

**Не интерпретируйте вопросы как критику**

Вопросы, выражающие беспокойство, часто произносятся с сердитой, настойчивой или осуждающей интонацией. Хотя это происходит непреднамеренно, такую манеру речи можно интерпретировать как выражение досады и реплику «Почему мне приходится привлекать внимание к тому, что вы уже должны были и так упомянуть?».

В результате руководители могут подумать, что их неоправданно критикуют, или встать в оборонительную позицию. Вы можете подготовиться к таким моментам, заранее выбрав в качестве ответной реакции сочувствие. Напомните себе, что многие сейчас опасаются самого худшего и ищут все возможные источники успокоения. Справедливо это или нет, но если вы пользуетесь авторитетом, вполне естественно, что от вас ждут утешения. Если вы начнете обороняться, то продемонстрируете пренебрежение чувствами людей и разрушите их вовлеченность, отказавшись от возможности заботиться о тех, кто на вас полагается. В этих случаях самая верная реакция — проявить эмпатию и спокойно признать, что вы чего-то не знаете. Честные ответы на острые вопросы показывают, что вы доверяете тем, кто их задает.

**Заранее репетируйте ответы, обращая внимание на тон и язык тела**

Реагируя на острые эмоции, люди, наделенные властью, не просто доносят до слушателей какие-то идеи. Они сами и есть идеи. Это становится еще важнее, если лидер использует для общения с подчиненными цифровые средства связи, а также если на вопросы, которые им задают, невозможно ответить точно. Встревоженная аудитория будет с повышенной бдительностью следить за каждой деталью. Ваш тон и темп речи, язык тела и выражение лица должны соответствовать друг другу и вызывать у слушателей доверие.

Если вы твердо уверены в том, что говорите, используйте декларативные предложения, чтобы звучать уверенно и убежденно. Напротив, если вы в чем-то не уверены, формулируйте свои соображения о серых зонах более абстрактно. Например: «Пока я не могу дать все ответы, которые хотят получить клиенты, но я уверен в нашей команде, которая работает над этим».

Главное — не бойтесь показать свою уязвимость. Если вы признаетесь в том, что встревожило или опечалило вас, или упомянете вопросы, не дающие вам покоя, это вызовет чувство сопричастности у слушателей, которым, вероятно, кажется, что они оказались один на один со своими неприятностями. Но важно не перестараться с откровенностью, чтобы не переключить внимание на ваши опасения или не усугубить эмоции слушателей своей тревогой.

**Если вы совершили ошибку, быстро исправляйте положение**

Нам всем нужно как можно больше милосердия в эти трудные дни. Лидеры могут подать пример — просить о милосердии, совершив ошибку. Один из способов не упустить моменты своей слабости для лидера — попросить кого-то наблюдать за ним во время критически важных выступлений или переговоров. Этим людям нужно поручить наблюдение за тем, что и как руководитель говорит и как слушатели реагируют.

За совещанием, о котором я рассказал в начале статьи, следило несколько таких наблюдателей, в том числе и я. У нас была возможность прислать моему клиенту личные сообщения с предложениями, как можно исправить допущенные промахи. Он сделал паузу и сказал слушателям, что хочет вернуться к той части выступления, которая, по его мнению, прошла недостаточно хорошо. Он извинился за свою оборонительную реакцию и признал, что его изначальный ответ был продиктован потребностью выглядеть уверенным. В конце концов он получил больше всего положительных отзывов именно об этой части совещания.

Если окружающие ждут от вас ответов на сложные вопросы, в том числе те, на которые нет ответов, определитесь, как вы хотите реагировать на эти вопросы, и уделите время подготовке к ним. Иногда продуманная и честная реакция, удовлетворяющая глубинные потребности аудитории и позволяющая людям найти в себе силы и чему-то научиться, дает гораздо больше, чем просто точный ответ на вопрос.

**Об авторе. Рон Каруччи (Ron Carucci)** — сооснователь и управляющий партнер консалтинговой компании Navalent, автор восьми бестселлеров.

# Горнило испытаний

**12 мая 2020**|**Уоррен БеннисРоберт Томас**

Всю жизнь изучая феномен лидерства, мы не устаем задавать себе вопрос: что же делает человека лидером?

Почему одним верят, за ними идут и ради их идей неустанно трудятся, а другие, столь же умные и визионерски одаренные, никак не могут увлечь окружающих? Простого ответа нет, но мы пришли к убеждению, что большую роль играет реакция человека на трудности. Последние исследования заставляют думать, что едва ли не самый надежный индикатор, коррелирующий с истинным лидерством, — способность извлекать смысл из весьма неприятных событий и учиться даже на катастрофах. Иначе говоря, уникальных лидеров из нас делают те же свойства, что помогают нам преодолевать беды и выходить из них более сильными и преданными делу.

Хороший пример — бизнесмен Сидни Харман. В свои 48 лет он занимал две руководящие должности: был сооснователем и гендиректором Harman Kardon, выпускавшей компоненты для аудиосистем (сейчас это крупнейший производитель подключенных автокомпонентов Harman International), и президентом экспериментального квакерского колледжа на Лонг-Айленде (ныне LIU Global). Основополагающим принципом этого заведения была и остается ответственность каждого студента за результаты обучения. Харман буквально разрывался между двумя работами: переодевался в машине, перекусывал за рулем по дороге с фабрики в кампус и обратно. И вот однажды, находясь в колледже, он получил известие, что на фабрике в городке Боливар (штат Теннесси) поднялся бунт.

Он немедленно туда отправился. Фабрика представляла собой, по выражению самого Хармана, «жуткое, грязное, абсолютно недостойное человека место». Оказалось, что конфликт начался в цеху полировки, где порой в опасных для здоровья условиях доводили до блеска зеркала и другие части изделий с десяток работников, в основном афроамериканцев. Трудившимся в ночную смену в 10 вечера полагался перерыв на кофе. Случилось так, что звонок, оповещавший о начале перерыва, сломался. Начальство решило, что ничего не случится, если сотрудники выйдут на отдых через десять минут, когда прозвонит другой звонок. Но внезапно одного полировщика, «старика-негра с библейским именем Ной Кросс», «осенило» — вспоминал впоследствии Харман: «Ной сказал коллегам буквально следующее: “Я не работаю на ваш чертов звонок — это он должен на меня работать. Я сам знаю, когда десять. У меня есть часы. Я не собираюсь ждать еще десять минут. Пойду на перерыв сейчас”. И вот 12 человек самовольно отправились пить кофе. После чего, конечно, началось светопреставление».

Принципиальный протест работника — его отказ слепо повиноваться бессмысленным правилам — открыл Харману глаза: «Техника должна служить людям, а не наоборот. Я внезапно понял, что все, что я насаждал в колледже, применимо и в бизнесе». В последующие годы Харман заново обустроил фабрику, превратив ее в своеобразный кампус: там можно было пройти обучение, причем даже игре на пианино, а сотрудников всячески побуждали брать на себя ответственность за свой фронт работ. Харман постарался создать атмосферу, где несогласие было бы не только приемлемым, но и правильным поведением. На фабрике издавалась очень живая независимая газета «Bolivar Mirror» — отдушина для творческого потенциала и выплеска эмоций. Стрелы критики нередко были направлены на самого Хармана.

Так неожиданно для самого себя Харман стал родоначальником партисипативного менеджмента, который и сегодня трансформирует рабочую среду по всему миру. Как говорит он сам, эта концепция не была великой идеей, рожденной в офисе гендиректора и «спущенной» вниз. Она естественным образом выросла из поездки в Боливар и стремления «потушить пожар». Харман как бы получил заряд творческой энергии и сумел соединить две идеи из разных сфер. Новый подход к управлению исходил из того, что, если работник обретет новые права, это принесет как экономические, так и гуманитарные плоды. На этом выдающийся лидер не остановился. Создав Harman International, он перешел на госслужбу и занял пост замминистра торговли в кабинете Джимми Картера. А на инцидент в Боливаре он всегда смотрел как на важнейшее событие, сформировавшее его как профессионала и руководителя.

История уникальна, но подобное случалось не только с Харманом. Опросив за последние три года более 40 руководителей частного и государственного сектора, мы с удивлением обнаружили, что на долю каждого из них, вне зависимости от возраста, выпал особый, зачастую тяжелый и всегда неожиданный опыт, изменивший их жизнь и породивший выдающиеся лидерские качества.

Такой опыт мы назвали горнилом, памятуя о средневековых алхимиках, пытавшихся превратить неблагородные металлы в золото. Для опрошенных нами лидеров пережитое стало испытанием и проверкой, моментом глубокой рефлексии над вопросами «кто я такой?» и «что для меня важно?». Люди пересмотрели свои ценности, подвергли сомнению установки, отточили суждения. Выйдя из тяжелых обстоятельств, они ощутили себя сильнее и увереннее в собственных силах и своем предназначении, в некотором смысле переродившимися.

Горнило лидерства может принимать разные формы. Иногда это смертельная опасность, настоящая борьба за выживание. Иногда — более прозаические эпизоды сомнений в себе. Но в каждом случае наши респонденты, подобно Харману, сумели извлечь из произошедшего урок: жизнь поставила перед тобой вызов, ты справился и стал сильнее как руководитель. Изучая подобные истории, мы поняли, что они не только повествуют о становлении лидеров, но и указывают на некие общие для них характеристики, формирующиеся (или обнажающиеся) именно в испытании.

**УЧИТЬСЯ НА РАЗЛИЧИЯХ**

Горнило — это поворотное событие, заставляющее человека по-новому взглянуть на самого себя. Неудивительно, что один из самых распространенных среди опрошенных нами людей типов таких реакций — расставание с иллюзиями. Понять, что ты был жертвой собственных предрассудков, очень больно — у человека рушится картина мира и себя в нем, высвобождаются глубинные эмоции: гнев, растерянность и даже отстранение. Это травмирующее переживание как будто раскрывает глаза человеку с лидерским потенциалом. Он четче осознает себя как личность и догадывается о своей роли и месте в этом мире.

Здесь уместно вспомнить хотя бы Лиз Альтман, вице-президента Motorola (ныне профессор менедж­мента в Школе бизнеса Мэннинга при Университете Массачусетса в Лоуэлле. — прим. пер.). Лиз многое переоценила в своей жизни за год, проведенный в японской глубинке на заводе видеомагнитофонов Sony, где ей пришлось столкнуться с неприятием и сексизмом. Сама Альтман говорит, что этот опыт был самым тяжелым в ее жизни. Чужая культура, особенно превалирование в ней группы над личностью, стала для американской девушки и шоком, и испытанием. Она не просто чувствовала себя одинокой в незнакомой стране — ей, единственной женщине-инженеру на большом предприятии, пришлось каждый день бороться за свои права в среде, где представительниц ее пола обычно держат лишь на секретарских позициях.

Женщина, приехавшая в Японию раньше, предупредила Альтман, что единственный способ завоевать уважение мужчин — не давать ассоциировать себя с «офисными девушками». В первое же утро, когда прозвенел звонок и все пошли на кофе-брейк, мужчины традиционно направились в одну сторону, а женщины — в другую. Девушки выделили Лиз место за своим столом, а мужчины проигнорировали ее. Альтман приняла инстинктивное решение не оскорблять женщин отказом и проигнорировать предостережение коллеги.

Несколько дней Лиз пила кофе с женщинами, наблюдая незнакомую культуру как бы со стороны. Вскоре она обратила внимание, что некоторые мужчины не уходили за общий стол, а оставались на рабочем месте и читали журналы. Альтман решила, что это удобный вариант и для нее. Прислушавшись к разговорам вокруг, она узнала, что несколько коллег интересуются горными велосипедами. Альтман как раз собиралась приобрести такой велосипед и обратилась к ним за советом. Со временем она поставила себя в коллективе как человек, не входящий ни в одну из двух «партий»: иногда проводила время с женщинами, иногда обедала с мужчинами.

В самый первый день Лиз оказалась за одним столиком с секретаршей отдела, которая была замужем за инженером. Она стала следить за тем, чтобы американку приглашали на неформальные встречи (не сядь Альтман за стол с женщинами в первый день, она вряд ли получила бы такую поддержку). «Если бы я поставила целью общаться только с мужчинами и не подружилась с девушками, ничего бы не вышло», — считает она.

Сейчас Альтман уверена: этот неоценимый опыт помог ей лучше осознать собственные сильные стороны и способности, подготовив к последующим трудностям. Работа в Японии научила ее пристально наблюдать за ситуацией и не делать оценок исходя из собственной культуры. Впоследствии навык смены оптики очень пригодился: в компании Motorola Лиз надо было гармонизировать работу в странах с разными культурами.

Сейчас женщина уверена: не испытав на себе жизнь и работу в среде с особенностями национальной культуры, она бы не справилась с ответственной работой в Motorola: «Даже если вы сидите в одной комнате и ничто вроде бы не вызывает отторжения… не зная специфики культурной рамки, вы наверняка не понимаете и половины происходящего». Испытанные в молодости трудности сделали Лиз увереннее, и сейчас, по ее словам, она может горы сдвинуть с места.

Впрочем, чтобы ощутить контраст культур, необязательно уезжать так далеко. Мюриэл (Микки) Зиберт (1928—2013), первая женщина — брокер на Нью-Йоркской фондовой бирже, прошла свою закалку на Уолл-стрит в 1950—1960-х годах, когда сексизм в этой профессии зашкаливал: чтобы получить место, ей пришлось убрать из резюме имя и заменить его бесполым инициалом. В те времена женщина на бирже могла работать разве что секретарем и изредка аналитиком. К тому же Мюриэл была еврейкой, а большой бизнес страдал не только гендерными, но и национальными предрассудками. Но Зиберт не сломалась и не сдалась. Она стала сильнее, целеустремленнее и увереннее в своем желании переломить тренд.

Она рассказала нам в интервью, что справлялась с антисемитизмом особым приемом, который помогал ей прекратить беспардонные шутки коллег, не разрушая отношения с ними. Приходилось приспосабливаться, потому что женщине одной на бирже не выжить. Зиберт вспоминала, что среди трейдеров было принято выпивать за ланчем: «И после пары рюмок многие начинали прохаживаться по поводу евреев». Специально для таких она держала запас визиток со стишком:

*Ирис синий, розы алы —*

*Всех напоит лейка.*

*Кстати, если вы не знали,*

*Я — еврейка.*

Всем, кто позволял себе антисемитские высказывания, Зиберт отправляла с курьером такие карточки и подписывала их «приятно было пообщаться». Она вспоминала: «Коллеги получали мою визитку в тот же день и больше никаких шуток о евреях себе не позволяли. А мне не надо было ставить людей в неловкое положение». Мюриэл стала независимым трейдером, купив себе место на Нью-Йоркской фондовой бирже — из-за того, что крупные фирмы Уолл-стрит упорно не хотели признавать ее заслуги перед своим бизнесом. В дальнейшем она основала Muriel Siebert & Company (ныне Siebert Financial Corporation) и стала помогать другим женщинам избегать трудностей, с которыми столкнулась сама. Она включилась в борьбу за права женщин в бизнесе и стала лидером в разработке «женских» финансовых продуктов. Кроме того, она участвовала в программах, объясняющих детям, с какими возможностями и ответственностью сопряжены деньги.

Готовя эту статью, мы не брали интервью у юриста и советника президента Вернона Джордана, но он тоже может послужить ярким примером того, как дискриминация из преграды становится стимулом. В мемуарах «Vernon Can Read!» (Public Affairs, 2001) Джордан описывает травлю, которой подвергался в юности со стороны работодателя-расиста Роберта Мэддокса, бывшего мэра Атланты. Джордану приходилось прислуживать ему за обедом, надев белый костюм и перекинув через руку полотенце, а при необходимости — возить по городу вместо шофера. При каждом удобном случае Мэддокс восклицал «Вернон умеет читать!», как будто грамотный молодой афроамериканец был чем-то из рук вон выходящим.

Подобное отношение многих сломало бы. Но Джордан в своих мемуарах иначе объясняет садистские выходки Мэддокса. Именно нестандартное понимание происходящего помогло мужчине осознать свою силу. Глядя на Мэддокса, он видел не властного представителя правящих кругов штата Джорджия, а безнадежно отставшего от жизни самодура, сознающего, что его время ­кончилось: «Его полунасмешливые, полусерьезные замечания о моей образованности отражали агонию уходящей культуры. Видя, как я строю свою жизнь, достойную человека не только моего, но и его круга, он переживал это как унижение».

Жестокость Мэддокса стала для Джордана горнилом, которое тот сознательно или бессознательно наполнил глубоким смыслом. Вернон мог ответить агрессией или замкнуться в бессильной ненависти, но вместо этого он разглядел в поведении обидчика падение старого американского Юга и освобождение своего будущего от пароксизмов исторического насилия. Его умение придать значимость потенциальному кризису сделало из несчастья горнило, превратившее его лидерские качества в золото.

**ВЛАСТВОВАТЬ НАД ТЬМОЙ**

Некоторые испытания высвечивают темную, подавляемую часть человеческой личности. Чаще всего это относится к самым суровым ситуациям, связанным с болезнями или насилием. В случае Сидни Риттенберга (годы его жизни 1921—2019 — ***прим. переводчика***) ад реализовался в виде 16 лет беззаконного одиночного заточения в КНР. Впервые он был брошен в тюрьму в 1949 году, без всяких объяснений, бывшими своими друзьями из круга Мао Цзэдуна. Сидни провел целый год в полной темноте, не считая вызовов на допросы. Впоследствии выяснилось, что его арестовали по ложной наводке из Москвы, ­объявившей его агентом ЦРУ. Даже в тесной темной камере Риттенберг не обозлился и не впал в отчаяние. Вместо этого он сразу вспомнил услышанное в детстве четверостишие:

*Провел он круг, чтобы изгнать меня —*

*Еретика, достойного огня;*

*Но мы с Любовью победили:*

*Мы круг побольше провели — и внутрь его включили!*

Эти строки (адаптированная версия стихотворения Эдвина Маркхема) стала ключом к выживанию Сидни. «Боже, — подумал он, — вот она, моя стратегия». Он стал вовлекать в свой «круг» надзирателей: общение с ними помогло ему приспособиться к обстановке. Отлично владея китайским, он убедил сотрудников тюрьмы снабдить его книгами и даже свечой, чтобы читать. После первого года тюрьмы Риттенберг решил развивать интеллект, занимаясь наукой, логикой ­и — социалистическим учением. Он был убежден: если он станет умнее, тюремщики лучше его поймут. Проходили годы, темнота и одиночество стали пагубно влиять на его интеллект. Тогда Сидни стал вспоминать сказки и рассказы из своего детства — например, «Паровозик, который смог» — и находить поддержку в их простых смыслах. Многие из содержавшихся рядом с ним узников либо впадали в бешенство, либо, наоборот, уходили в себя. «Они буквально на стену лезли… Не могли примириться с происходящим. Мне кажется, они просто не понимали, что счастье не зависит от обстоятельств — оно зависит от взгляда на жизнь».

После освобождения Риттенберг не предал своих идеалов. Двери тюрьмы внезапно распахнулись для него в 1955 году — так закончился его первый, шестилетний срок. Он вспоминал: «Ко мне пришел представитель правительства Китая и заявил, что меня оговорили, что руководство страны приносит мне официальные извинения и что они сделают все возможное, чтобы компенсировать нанесенный мне ущерб». Власти предложили Сидни деньги, чтобы он мог начать новую жизнь в США или отправиться в Европу, но он отказался, предпочтя остаться в стране и продолжить работу на компартию Китая.

Даже второй арест за поддержку открытой демократии во время Культурной революции и последовавшее десятилетнее одиночное заключение не сломили дух убежденного коммуниста. Он использовал проведенное в тюрьме время как возможность перепроверить свою систему ценностей — в частности, преданность марксизму и Великому кормчему: «В некотором смысле тюрьма освободила меня».

Риттенберг много анализировал, читал, писал и думал, поняв про себя важную вещь: «Я осознал, что меня сковал страх перед клеймом перебежчика — до такой степени, что сама мысль о том, что можно сомневаться в генеральной линии, казалась крамолой. Сомнение казалось равносильным предательству. Когда я вышел на свободу, шоры упали с моих глаз и я признался самому себе: идея прихода к демократии через диктатуру принципиально неверна».

Пройдя застенки, Риттенберг почувствовал, что ничто в профессиональной жизни уже не сможет его сломать, вернулся на родину и совместно с женой-китаянкой открыл консалтинговую фирму. Rittenberg Associates занимается развитием деловых связей между США и КНР. Сидни все так же предан дорого доставшимся ему идеалам, как и полвека назад, когда они подверглись слишком жестокой проверке.

**СООТВЕТСТВОВАТЬ ВЫСОКИМ ОЖИДАНИЯМ**

К счастью, не все испытания столь трагичны. Они бывают связаны и с позитивными, хоть и непростыми ситуациями — например, работой с требовательным боссом или наставником. Судья Натаниэль Джонс из Апелляционного суда США по Шестому округу, например, считает, что ему очень повезло с учителем — и в этом секрет его успеха. Этим учителем был Мэйнард Дикерсон, знаменитый юрист, первый черный городской прокурор в Штатах и редактор местной газеты для афроамериканцев.

Дикерсон во многом повлиял на Джонса. В частности, брал его с собой на важные собрания, чтобы подопечный своими глазами видел, как выковываются идеи борьбы за гражданские права, развернувшейся в 1950-е годы. Натаниэль присутствовал на дискуссиях с такими активистами, как Тургуд Маршалл, Уолтер Уайт, Рой Уилкинс, Роберт Уивер. «Меня поразили их решимость, их чувство юмора, их упорное нежелание прогибаться под систему, — вспоминал он. — Они никогда не принимали поражения и оборачивали ситуацию в свою пользу». Этот опыт, безусловно, определил множество важных решений, вынесенных судьей Джонсом в контексте гражданских прав.

Дикерсон был для него и примером для подражания, и коучем. Его уроки не только развивали интеллектуально, но и определили манеру общения и способность сопереживать — то, что мы сейчас называем эмоциональным интеллектом. Мэйнард установил планку для Натаниэля очень высоко, особенно в навыках коммуникации — которые, как мы выяснили, очень важны для лидерства. Он редактировал его первую спортивную колонку уважительно, но беспощадно. Джонс до сих пор помнит, сколько красных пометок было на листке: «Словно на нем подрались петухи». При этом наставник не жалел времени, чтобы объяснить молодому юристу каждую ошибку и ее значимость.

Он требовал от подопечного особой правильности речи и всегда незаметно подавал ему знак, если тот сбивался на диалект. Большие ожидания — признак большого уважения, и выполнять все эти трудные, а иногда незаметные упражнения на пути к успеху Джонса во многом мотивировало желание не разочаровать учителя, которого он до сих пор почтительно называет не иначе как «мистер Дикерсон». Тот преподал юному подмастерью курс молодого бойца, фактически подготовив своего профессионального и морального преемника, — и Джонс действительно продолжил упорную борьбу Дикерсона за фундаментальные изменения в обществе. На Натаниэля глубоко повлияло то внимание, которое уделял ему старший коллега, — внимание, за которым крылось убеждение, что этот подросток далеко пойдет и сможет сыграть важнейшую роль в жизни общества.

Еще одну историю о сильном менторе поведал нам Майкл Клейн — человек, сделавший миллионы на недвижимости в Южной Калифорнии в самом нежном возрасте, потерявший все к 20 годам и сумевший основать еще несколько разных компаний. Его наставником стал его дед Макс Клейн — человек, придумавший рисование по номерам, чрезвычайно модное в США в 1950—1960-х годах. Майклу было всего четыре-пять лет, когда дедушка сам предложил поделиться с ним деловым опытом. Все последующие годы старик учил внука справляться с ­изменениями и извлекать из них уроки. Они каждый день по часу общались по телефону до самой смерти Макса.

**ГЛАВНОЕ В ЛИДЕРСТВЕ**

Проводя интервью, мы слышали еще много историй о прохождении через горнило лидерства. Приведем пример Джека Коулмана, 78-летнего бывшего президента Хаверфордского колледжа в Пенсильвании. Он рассказал нам, как однажды во время Вьетнамской войны услышал, что группа студентов планирует сорвать и сжечь американский флаг — а бывшие игроки футбольной сборной хотят этому помешать. Внезапно Коулману пришла идея, как предотвратить кощунство и драку: он предложил протестующим студентам снять флаг, постирать его и повесить обратно. Воспоминания об этом переломном моменте до сих пор глубоко трогают Джека.

Еще один пример — основатель компании Common Cause Джон Гарднер, ушедший от нас в этом году в возрасте 89 лет. Горнилом, закалившим его лидерские качества, он называл изматывающую физическую подготовку во время Второй мировой войны — тогда Джон был морским пехотинцем. Архитектор Фрэнк Гери считает таким испытанием антисемитизм, с которым он столкнулся во время учебы. Джефф Вильке, генеральный директор крупной производственной компании, вспомнил день, когда ему доложили, что на его заводе погиб работник. Тогда он раз и навсегда понял: руководить людьми — это не просто сводить цифры в отчеты.

Что же помогло каждому из лидеров не просто справиться с ситуацией, но и вырасти как личность? Мы убеждены, что выдающиеся лидеры обладают четырьмя важнейшими качествами — и, как мы с изумлением поняли, именно благодаря им человек способен найти глубинный смысл даже в разрушительной катастрофе. Прежде всего, это способность вовлекать других в общее осмысленное дело. Вспомним Сидни Хармана, который погрузился в гущу хаотичных событий, чтобы сплотить сотрудников вокруг совершенно нового подхода к управлению. Второе качество — оригинальность идей и способность внушать их другим. Вспомним, как Джек Коулман разрешил чреватый опасностью инцидент с государственным флагом, используя только лишь слова. Третье — верность своим принципам. Здесь можно опять сделать отсылку к Коулману, чьи принципы оказались сильнее, чем общий накал страстей в момент столкновения демонстрантов и разгневанных спортсменов.

Но самое важное из всех качеств лидера — способность пройти через любую ситуацию. По сути, это проявление креативности — почти магический талант пре­одолевать трудности и стресс и становиться от них лишь сильнее. Адаптация к трудностям состоит из двух базовых свойств: умения верно оценить происходящее и психологической устойчивости. Способность сразу уловить картину требует учета массы факторов — от возможной реакции разных аудиторий на твои шаги до потенциальных последствий. Без этой способности лидер не может состояться, попросту не будет понят людьми. Дуглас Айвестер, сменивший Роберто Гойзуэту на посту главы Coca-Cola, демонстрировал поразительную неспособность чувствовать ситуацию и удержался в кресле всего 28 месяцев. Он понизил в должности самого высокопоставленного из своих сотрудников-афроамериканцев в тот самый момент, когда компания потеряла $200 млн в суде по групповому иску черных сотрудников — да еще и в Атланте, городе с влиятельным афроамериканским большинством! Антипод Айвестера — Вернон Джордан. Тот вовремя понял, что время его босса ушло — и не только время его личной власти, но и вся породившая его эпоха. Джордан сумел за оскорблениями заметить истинную причину самодурства его босса — горькую попытку выплеснуть свой страх перед будущим.

Психологическая выносливость — это стойкость и упорство, позволяющие людям выходить из тяжелых обстоятельств не сломленными и не потерявшими надежду. Так было с Майклом Кейном, который пережил крах, но не признал поражение. У него оставался крохотный актив — приобретенная софтверная фирмочка. Клейн вырастил из нее Transoft Networks и продал ее Hewlett-Packard в 1999 году. Здесь же уместно упомянуть и Микки Зиберт, которая уходила от неловких разговоров с помощью юмора, и Сидни Риттенберга, с честью перенесшего заключение. Сидни вышел из тюрьмы, не потеряв воли к жизни, благодаря опоре на личные воспоминания и внутренней силе.

Именно психологическая устойчивость и умение верно понять происходящее сильнее всего помогают человеку не просто выжить, пройдя сквозь пекло, но и многому научиться, стать сильнее, целеустремленнее и убежденнее прежнего. Все эти качества позволяют лидерам закаляться от невзгод, а не ломаться под их натиском, и находить возможности там, где другие впадают в отчаяние. Вот простая суть истинного лидерства.

**Вундеркинды и ветераны**

Вообще-то мы не собирались изучать горнила. Исследование, на основе которого написана эта статья, изначально имело целью выяснить, как на мотивацию и надежды лидера влияет его эпоха. Мы провели 43 беседы с лидерами из коммерческого и государственного сектора, выбирая людей, рожденных до 1925 года или после 1970-го. К своей радости, мы действительно узнали немало о том, как возраст и эпоха влияют на стиль лидерства. То, что мы узнали, описано в нашей книге «Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны».

**Найти себя посреди хаоса: Сила неотении**

Все герои наших интервью говорили, что испытания помогли их самообновлению — они переосмыслили себя и нашли смысл в обстоятельствах, которые многим показались бы полным и непреодолимым крахом. Способность возродиться снова — нечто противоположное старению в традиционном смысле. Это новые силы, энергия, открытость и бесконечная способность удивляться, свойственные юности.

Чтобы описать безудержное стремление к новому (это качество присуще всем опрошенным нами лидерам независимо от возраста), мы заимствовали биологическое понятие неотении (ювенилизации). В одном из значений это слово означает проявление у взрослых особей черт, свойственных юному возрасту. Все участники нашего исследования были полны задора, любопытства и уверенности в своих силах. Они смотрели на мир вокруг как на скатерть-самобранку, полную чудес.

Роберт Гэлвин, приближающийся к 80-летнему рубежу бывший председатель совета директоров Motorola, посвящает выходные виндсерфингу. 71-летний бывший председатель Комиссии по ценным бумагам и биржам Артур Левитт — младший ходит в походы с гидами организации Outward Bound. Архитектор Фрэнк Гери в свои 72 с удовольствием играет в хоккей. Но для неотении характерна не только физическая подвижность, но и тяга к обучению и саморазвитию, любопытство и жажда жизни.

Чтобы понять, почему это качество столь развито именно в лидерах, полезно вспомнить, в чем смысл биологической неотении: она служит двигателем эволюции. Именно щенячье дружелюбие некоторых волков когда-то помогло им стать собаками. Тысячи лет люди привлекали к себе самых мирных, любопытных, готовых к общению волков. Естественно, нам больше импонировали особи, которые не были склонны нападать без предупреждения, могли смотреть человеку в глаза и были почти столь же общительны, как мы. А ведь все это отличительные свойства молодых животных. Как и дети, они обладают физическими особенностями, вызывающими во взрослых желание заботиться.

Видя взрослого, человеческий детеныш часто реагирует на него улыбкой — сначала легкой, а затем сияющей, от которой тот чувствует себя центром вселенной. Недавние исследования эмоциональных связей указывают на то, что нянченье и другие виды общения с младенцем вызывают в организме матери повышенное выделение окситоцина — гормона спокойной радости и мощного антидота для порождаемого стрессом кортизола. Окситоцин оказывается тем клеем, без которого не формируется привязанность. На его выработку в организме взрослого влияют характерный облик и поведение ребенка. Эти его свойства, автоматически вызывающие в каждом из нас умиление (всплеск ­окситоцина) при встрече с малюткой, позволяют детям привлекать взрослых и получать от них необходимую для выживания на этом этапе жизни заботу.

Потенциал неотении в деле поиска защитников и нянек был ярко продемонстрирован учеными бывшего СССР. Сорок лет назад сотрудник Новосибирского института цитологии и генетики Дмитрий Беляев начал отбор черно-бурых лис, сохранявших юношеские черты в зрелом возрасте, в надежде вывести прирученную породу животных, пригодных для разведения в неволе на мех. Беляев последовательно отбирал наименее агрессивных, наиболее общительных зверьков.

Эксперимент продолжался 40 лет — и сегодня, 35 поколений лис спустя, обитатели специальной фермы выглядят и ведут себя, скорее, как лисята или даже собачки, чем их дикие предки. Физические перемены в животных поразительны (висячие уши, закрученный хвост, укороченная «собачья» морда), но еще более значимы вызванные неотенией изменения в отношении к ним людей. Вместо того чтобы использовать доверительное отношение животных к людям для успешного забоя на мех, ученые привязались к своим симпатичным и общительным творениям. Между генетиками и лисами возникла тесная эмоциональная привязанность, и одомашненных чернобурок всячески стараются не отдавать на шубы.

**Об авторах**

**Уоррен Беннис (Warren Bennis)** — заслуженный профессор делового администрирования, основатель и руководитель Института лидерства при Университете Южной Калифорнии в Лос-Анджелесе, автор более чем 25 книг по лидерству. **Роберт Томас (Robert Thomas)** — ассоциированный партнер и старший научный сотрудник Института стратегических изменений Accenture, автор и соавтор нескольких книг по лидерству. Беннис и Томас вместе написали книги «Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны» (Олимп-Бизнес, 2020 г.). и «Испытание лидерства. Опыт, ведущий к мастерству» (Юрайт, 2009 г.).

*Статья «Горнило испытаний» была впервые опубликована в американском HBR в 2002 году.*

[**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) |  |