**КРИЗИС**

**Вып. 4**

Оглавление

[Ловушка Стива Джобса: как понять, что у вашей компании всё плохо 2](#_Toc42868451)

[Срочная замена: что делать, если руководитель вашей компании в зоне риска 5](#_Toc42868452)

[Гибкость против коронавируса 9](#_Toc42868453)

[Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть 12](#_Toc42868454)

[Жизнь поставила над нами социальный эксперимент 15](#_Toc42868455)

[Как сохранить работу в кризис 21](#_Toc42868456)

[Какие страны лучше (и хуже) всех подготовились к жизни в эпоху COVID-19 24](#_Toc42868457)

[Венчурный ответ: как кризис может привести к росту бизнеса и экономики 29](#_Toc42868458)

[Главная опасность сейчас — это не вирус 31](#_Toc42868459)

[Covid-19: пять уроков итальянской трагедии 33](#_Toc42868460)

[Как мобилизовать силы в период эпидемии 39](#_Toc42868461)

[О чем сейчас думают российские руководители 42](#_Toc42868462)

[Как подготовить цепь поставок к последствиям коронавируса 47](#_Toc42868463)

[Восемь шагов в неопределенности: что поможет компаниям снизить риски в кризис 50](#_Toc42868464)

[Экстренный вызов: семь главных вопросов для телекома 52](#_Toc42868465)

[Как оставаться лидером, когда все работают из дома 55](#_Toc42868466)

[«Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть» 57](#_Toc42868467)

[«Будет хуже, чем в 2008 году, но это не конец» 60](#_Toc42868468)

[Почему во время кризиса вы не должны стремиться к совершенству 69](#_Toc42868469)

[**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)

# Ловушка Стива Джобса: как понять, что у вашей компании всё плохо

**11 июня 2020**|**Виктор ОрловскийВладимир Коровкин**

***От редакции.****Почему одни компании подрывают отрасли и достигают небывалой эффективности, а другие неповоротливы и обречены вечно догонять конкурентов? На этот вопрос в своей книге «От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ошибок» отвечают венчурный инвестор Виктор Орловский и профессор школы управления «Сколково» Владимир Коровкин. Мы публикуем фрагмент из книги, вышедшей в издательстве «БОМБОРА».*

Один из самых сильных комплиментов, которые генеральный директор может получить в наши дни — быть названным «Стивом Джобсом в… (индустрии)» деловыми СМИ, а тем более коллегами. Многие очень серьезно относятся к тому, чтобы воспользоваться своим шансом заслужить это сравнение: «У меня есть блестящее видение цифрового будущего нашей отрасли и нашей компании, и через несколько лет мы станем бесспорным лидером в цифровых продуктах».

Новое поколение руководителей часто имеет в бэкграунде развитые компьютерные навыки. Подростками они собирали ПК, развлекались программированием или даже хакерствовали. Они были частью эволюции и революции в мире ИТ за последние 30 лет и помнят MS DOS, первые Mac, Windows 3.0, браузер Netscape, мобильный протокол WAP и т. д. Они прошли через многочисленные и часто успешные ИТ-внедрения в бизнес-среде — ERP, CRM, SRM, можете продолжить список. На протяжении десятилетий они мечтали превратить корпорации, где работали, в нечто динамичное, яркое и популярное. Теперь, когда они заняли высшие корпоративные позиции, у них есть власть сделать это — и вписать свои имена золотыми буквами в бизнес-истории. Шанс, который нельзя упустить.

С начала 2010 года практически каждый новый назначенный генеральный директор в мире заявлял, что цифровая технология — приоритетная область, и его компания «станет полностью цифровой за несколько лет». Например, когда в 2012 году Шерил Маккой была назначена генеральным директором Avon, ведущей мировой компании прямого маркетинга косметических товаров, она «поставила цифровую стратегию в центр своих усилий по исправлению проблемного американского бизнеса», говоря словами журнала Fortune.

«Мы становимся цифровыми. Мы думаем, что это будущее. В этом направлении должны развиваться прямые продажи», — сказала Маккой в интервью. Avon нуждалась в этом: компания теряла деньги, база ее представителей сокращалась на основных рынках Северной Америки, и рыночная капитализация опасно снижалась.

Менее чем через полгода после назначения Шерил Маккой отраслевые СМИ сообщили об «ускорении цифрового толчка». Компания сделала ставку на развитие электронной коммерции и перестроила клиентский веб-сайт. Сама природа ее бизнеса, связанная с долгосрочными близкими отношениями с представителями, «дамами Avon», казалось, идеально подходила для полностью цифровой стратегии.

Однако примерно в то же время компания столкнулась с катастрофой внедрения пилотного проекта по управлению заказами в Канаде. Avon полагалась на введение тяжелой ИТ-системы, разработанной в 1990-х, с очень сложным пользовательским интерфейсом, который никак не подходил «дамам Avon». Те считали, что их время более продуктивно тратится на выездах к клиентам, чем при попытках выяснить, как правильно заполнять чудовищные формы заказов. Интересно, что компания решила не искать более удобную для пользователя систему, а отказалась от самой идеи оцифровки управления заказами.

Неспособность держать удар и учиться на ошибках, столь характерная для «носорогов». В итоге оказалось, что компания не имеет четкого представления о том, как выглядят цифровые прямые продажи товаров для красоты. Никакой цифровой революции не произошло, как и разворота ухудшающихся бизнес-показателей. Компания продолжала терять деньги, ее рыночная капитализация снова падала. В июне 2017-го деловые СМИ сообщили, что Шерил Маккой уйдет с поста генерального директора Avon. Среди прочего, Financial Times упомянула, что компания «не смогла извлечь выгоду из быстрого роста электронной коммерции, в отличие от конкурентов, таких как Revlon и Estée Lauder».

Критиковать всегда легко, особенно задним числом, но в мире слишком много подобных историй. Руководители нового поколения полностью понимают, что переход на цифру является основным стратегическим направлением, и делают ставки в тех областях, которые, по их мнению, имеют решающее значение.

Однако слишком часто ставки оказываются неправильными. Ловушка кроется в попытке создать продукт для цифровой эры без перестройки всей организации. Опасность не в том, чтобы сделать не тот продукт или допустить техническую ошибку. Помните, что «единорог» может ошибаться в 90 % случаев — и всё равно побеждать. Но то, как «носороги» работают с ошибками руководителей, делает «ловушку Стива Джобса» одной из самых катастрофических.

Глубокая основа ловушки — борьба за власть внутри корпорации. «Носороги» живут в строгой иерархии, и люди работают в основном для карьерного продвижения. Любая стратегическая ставка генерального директора — корпоративный ≪суперпроект≫ — вызывает интенсивную перетасовку на управленческой лестнице. Каждый, кто задействован в проекте, в одночасье получает новые возможности, продвигается на шаг или два вверх и начинает мечтать о дальнейшем продвижении.

Проекты цифровой трансформации становятся успешными не потому, что прекрасно спланированы с самого начала (так никогда не бывает), а потому, что их участники чувствительны к ранним сигналам с рынков и имеют силу и смелость реагировать на них. Это знаменитая способность «единорогов» разворачивать свои бизнес-модели, о которой мы подробно расскажем позже. Здесь и таится проблема: «носороги» никогда по-настоящему не разворачиваются.

В сознании «носорога» ошибка есть ошибка, и кто-то должен быть за нее обязательно наказан. Утверждение: «Это была ошибка, давайте дадим допустившей ее команде дополнительный бюджет и полномочия, чтобы они попробовали какой-то другой подход», — звучит ересью. Если проект пойдет не так, от него нужно отказаться вместе с его командой — как поступила Avon со своим злополучным пилотированием системы управления заказами. По этой причине руководители «носорогов» никогда не признают ошибок. По крайней мере, до тех пор, пока отрицание не вступает в слишком сильное противоречие со здравым смыслом. Когда инициатором и визионером суперпроекта выступает генеральный директор, у каждого менеджера оказывается вполне достаточно времени, чтобы притворяться, будто всё соответствует планам. Ведь в противном случае надо будет набраться смелости, чтобы принести на самый верх неприятные новости.

То-то и оно. В то время как «единороги» сохраняют сверхчувствительность к реакциям потребителей, постоянно переоценивают и переформулируют свое предложение, «носороги» придерживаются первоначальной блестящей идеи (особенно когда она исходит с верхнего эшелона корпорации) и пытаются навязать ее на рынке как есть, щедро накачивая бюджетами. При этом законы внутренней конкуренции безжалостны: на каждого, кто искренне восторженно относится к суперпроекту и ассоциирует личный прогресс с его успехом, найдутся несколько человек, которые будут более чем счастливы, если проект потерпит неудачу. У них может быть множество мотивов: от законной озабоченности по поводу эффективности идеи до самых эгоистических планов карьеры. Но независимо от этого в подходящий момент они с радостью скажут: ≪Я же говорил!≫

И такой момент наступает. Рано или поздно всё начинает неожиданно меняться. Клиенты и партнеры не принимают новых оцифрованных продуктов, средства массовой информации спешат сообщить о сбоях, акционеры выражают беспокойство. В ≪единорогах≫ этот момент часто вызывает демонстрацию силы организационного духа: компания занимает круговую оборону, все сотрудники внутренне мобилизованы и готовы биться до последнего. Вспомните новый тарифный план Netflix в 2011 году, когда компания была полна решимости продвигать его на рынке, вопреки огромному давлению. К сожалению, подобное редко случается с «носорогами». Вместо того все уровни управления с удовольствием вешают всех собак на суперпроект и его команду. Проект закрывается, козлы отпущения приносятся в жертву, и начинается поиск новой прорывной идеи.

Во второй раз, однако, люди вокруг становятся намного умнее. Увидев, что произошло, они теперь не хотят иметь ни малейшего шанса связать себя с новым провалом. Сотрудники отныне считают трансформационные проекты токсичными, и многие делают всё возможное, чтобы держаться от них подальше. Это открывает окно для циничных оппортунистических карьеристов, использующих ситуацию для личного продвижения. Они зарабатывают красивую строчку себе в резюме и, пока не поздно, эффективно продают себя на рынке. Несколько циклов такого рода проектов создают организацию, которая глубоко скептически относится ко всем новым вещам, с крошечной циничной кликой сотрудников, преследующих свои эгоистические цели, помогая генеральному директору разрабатывать причудливые новые идеи. В таком состоянии корпорация вряд ли может быть конкурентоспособной на любом рынке, и меньше всего — противостоять агрессивным «единорогам».

**Как избежать ловушки?**

На первый взгляд, довольно просто: генеральный директор просто не должен позволять себе поверить, что он достаточно гениален, чтобы придумать идею, которая заставит компанию выйти в цифровые лидеры одним прыжком. Это легче сказать, чем сделать. У каждого нового и энергичного руководителя есть сильные идеи. Некоторые могут иметь большой потенциал. Проблема не в идеях. Проблема в том, как они реализуются в среде классических «носорогов».

Необходимо осуществить трансформацию, прежде чем делать ставку на суперпроект, а не через эту ставку. Компания должна быть в состоянии совершать очень рискованные действия, не будучи уничтоженной в случае ошибки. Возможность отказываться от идей, учась на ошибках и награждая людей, сделавших их, имеет решающее значение. Это требует возникновения во всей организации культуры, вознаграждающей принятие риска и признание своей неправоты и дающей талантливым менеджерам не только второй шанс, но и третий, и четвертый.

Культура принятия ошибок и предоставление вознаграждений за сообщение о них, по-видимому, прочно связана со средой, связанной с частым принятием больших рисков, вроде биржевой торговли. Удивительно, но эта же культура процветает в одной из областей деятельности, стремящейся свести риск к нулю, — контроле за движением самолетов.

Авиадиспетчеры работают под огромным давлением, сотни человеческих жизней зависят от их решений, которые принимаются порой в течение миллисекунд. Их работодатели признают, что ошибки неизбежны — или из-за человеческой психологии, или из-за очень редких обстоятельств, которые невозможно было предвидеть и включить в инструкцию. Была создана глобальная система постоянного обучения, анализирующая каждый инцидент с тем, чтобы избежать его повторения.

любое обвинение (кроме случаев явно преступных действий) и реагирует на ошибки диспетчеров посредством обучения и поддержки, а не увольнений и штрафов. Подобный тип культуры воспроизводится некоторыми цифровыми лидерами, такими как Google. Они часто вознаграждают команды, потерпевшие неудачу с проектами, поскольку это позволяет им проводить реальные рыночные эксперименты с самыми смелыми идеями и концепциями.

**Об авторах. Виктор Орловский** — управляющий партнер венчурного фонда Fort Ross Ventures. **Владимир Коровкин** — руководитель направления «Инновации и цифровые технологии» московской школы управления «Сколково».

# Срочная замена: что делать, если руководитель вашей компании в зоне риска

**9 июня 2020**|**Маргарита КошманЯрослав Глазунов**

***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)

По данным Всемирной организации здравоохранения, к началу июня от COVID-19 в мире умерло почти 400 тыс. человек, а сотни тысяч тяжело им переболели. Возраст многих CEO около 60 лет, и как мы хорошо выучили за последние месяцы, в этой возрастной группе существует повышенный риск заболеть коронавирусом с непредсказуемыми последствиями. Между тем, СЕО и топ-менеджеры компаний принимают десятки срочных и важных решений, которые зачастую невозможно делегировать, и сейчас опасно оставлять бизнес без четкого руководства даже на день.

Звучит мрачновато, к тому же в нашей культуре привыкли надеяться на «авось», но в интересах организаций всегда, и особенно сейчас, стоит иметь «имя в конверте», то есть знать, кто сможет возглавить компанию в случае необходимости. В спорте активная замена всегда наготове, и в бизнесе тоже должен быть план преемственности. Сейчас компаниям нужен срочный план с именами тех, кто может встать у руля компании уже сегодня, четкий порядок действий на случай замены, а также активности на период повышенного риска для «страхового случая».

Главные ответственные за план преемственности — советы директоров, действующие СЕО, а также руководитель службы персонала (CHRO).

В этой статье мы поделимся лучшими практиками в построении срочных планов преемственности, включая:

* планирование нескольких запасных преемников;
* обеспечение прозрачности планов преемственности;
* применение командного подхода к изучению информации, принятию решений и поддержке друг друга — на уровне команды топ-менеджеров.

**Определите критерии для временного преемника**

Выбирая временного преемника для СЕО, советы директоров исторически ставили во главу угла непрерывность бизнеса и реакцию инвесторов. Новый руководитель должен поддержать в инвесторах уверенность, что компания находится в хороших руках до выбора постоянного СЕО. Не удивительно, что в чрезвычайных ситуациях временным лидером обычно назначают председателя совета директоров, члена совета директоров, финансового или операционного директора.

В кризис у советов директоров появляются новые приоритеты: они чаще выбирают временным лидером того, за кем пойдут люди, кто сможет успокоить организацию, самого сильного коммуникатора или того, кто лучше других сможет управлять в условиях дефицита наличности (то есть финансового директора).

Временный СЕО должен иметь серьезный запас личной энергии и устойчивости, чтобы руководить под давлением обстоятельств. Это его опора для принятия сложных и часто непопулярных решений. Особенно ценны в кризис коммуникационные навыки — ясность, эмпатия и аутентичность.

Советы директоров также должны учитывать, какие кандидаты на пост CEO в данный момент замотивированы и морально готовы. Например, в обычных обстоятельствах некоторые потенциальные преемники могут отказаться от этой позиции, но согласятся ее занять в кризисной ситуации. У советов директоров, которые недавно закончили подбирать преемников на внешнем рынке, более широкий выбор в случае срочной замены.

Временный преемник обычно не становится постоянным лидером бизнеса, если, конечно, компания еще не дошла до поздней стадии долгосрочного планирования преемственности.

**Подумайте об эффекте домино**

Срочный план передачи управления обычно предполагает временного преемника (или нескольких) с расчетом, что лидер вернется или будет назначен постоянный CEO. Самые эффективные планы преемственности не только обозначают, кто займет высокий пост, но и перераспределяют временные обязанности. Например, будет ли кто-то выполнять всю или часть работы вместо менеджера, ставшего преемником (скажем, управление финансами, если речь идет о CFO), или же руководителю придется нести двойную нагрузку.

В нынешних условиях стоит глубже проработать план действий — это позволит избежать возможного эффекта домино, если из процесса выпадут сразу несколько топ-менеджеров. В крупных компаниях имеет смысл определить несколько временных преемников на критические для бизнеса позиции и продумать, как перераспределить ресурсы, чтобы временные преемники смогли работать эффективно.

**Разберитесь во внешнем пуле талантов**

Чаще всего временного преемника выбирают внутри компании или из совета директоров. Но если готового человека нет, совету директоров придется искать его вовне. Важно иметь под рукой сильный список потенциальных внешних преемников и поддерживать его актуальность: в чрезвычайных ситуациях это поможет сэкономить месяцы, которые требуются на результативный поиск.

**Больше прозрачности**

Мы обычно рекомендуем советам директоров не обсуждать срочные планы преемственности вне переговорной комнаты. Сообщив кандидату, что его рассматривают на пост временного преемника СЕО, компания создает ненужный прессинг как для самого менеджера, так и для всей команды.

Однако в нынешней ситуации уведомление потенциальных кандидатов даст им ценный запас времени, чтобы подготовиться и подобрать собственных преемников. Компания может, например, ввести преемника в совет директоров в релевантном формате или организовать для него коучинг по таким критическим навыкам, как отношения с инвесторами.

Команды топ-менеджеров должны обеспечить активный обмен знаниями, позаботиться о том, чтобы кандидат получил доступ к нужной информации. Например, выбранные преемники могут дублировать друг друга на важных встречах.

**Очертите ответственность каждой критической роли**

Срочно назначенный временный преемник часто выполняет не весь объем обязанностей CEO, а фокусируется на коммуникациях, управлении командой и операционной устойчивости компании. Обязанности членов команды топ-менеджеров тоже меняются — они нередко расширяются. Если договориться заблаговременно и разработать план действий, это поможет команде быстрее мобилизоваться.

Во время пандемии из деловой активности могут выпасть сразу несколько топ-менеджеров, поэтому каждый член команды топ-менеджеров должен четко понимать, кто и за что отвечает в таких случаях. Важно слаженно работать вместе, постоянно делиться информацией и подменять друг друга. Кризис не время для проявления личных амбиций и не лучший момент для внутренних политических маневров.

**Создайте формальный план: проголосуйте за него и переведите в активный статус**

Часто бывает так, что совет директоров знает, кто станет временным преемником СЕО, но не имеет формального плана действий. Это может вызвать рассогласованность среди членов совета, и компания запоздает с реакцией на непредвиденную ситуацию.

Скорость действий чрезвычайно важна, и количество проблем, которые надо будет решить, очень велико. Поэтому быстрое назначение преемника на пост СЕО и возможность начать действовать «по схеме» — это огромное преимущество, оно смягчает стрессовые моменты. Советы директоров вряд ли захотят спорить из-за преемника, когда бизнес очень уязвим.

Кроме определения главного и альтернативного кандидатов в преемники, срочный план преемственности содержит также последовательность действий и ответственных за них. Например, он может включать следующую информацию:

* Кого нужно уведомить первым делом и кто за это отвечает;
* Детали назначения срочного преемника;
* Создание необходимых регуляторных материалов по раскрытию информации;
* Протоколы внутренней и внешней коммуникации;
* Компенсация для временного СЕО;
* Протокол поиска постоянного преемника, по необходимости.

**Критическая роль руководителя службы персонала в срочном планировании преемственности**

Одна из самых важных обязанностей CHRO — участие в планировании преемственности для организации. Вовлеченность совета директоров в этот вопрос в последние годы существенно выросла, но он до сих пор очень сильно зависит от того, насколько четко CHRO сможет организовать процесс, а также обеспечить правильную реакцию компании на чрезвычайную ситуацию.

По сути, CHRO должен стать интеллектуальным партнером для совета директоров и применять лучшие практики, адаптированные для конкретного бизнеса. Это включает согласование позиций текущего СЕО и совета директоров по срочному плану преемственности, а также формальное одобрение этого плана СД. Традиционно план действий в чрезвычайных ситуациях компания рассматривает раз в год, но пандемия COVID-19 предполагает, что документ нужно актуализировать с каждым изменением кризисного контекста.

Во время чрезвычайных ситуаций многие процедуры в компании запускают CHRO и главный юрист. В частности, разработку коммуникационного плана, план компенсации временного преемника, предоставление нужной отчетности, страхование других ключевых лидерских позиций. Если нужно, начинают поиск постоянного преемника. CHRO должен выступать главным архитектором всех планов преемственности в компании, в том числе срочных.

**Заключение**

Непрерывность лидерства критична для непрерывности бизнеса. Позиция CEO иногда незапланированно оказывается вакантной, и советов директоров должен сохранять бдительность и постоянно отслеживать степень готовности преемников.

Хорошо продуманный план преемственности позволит совету директоров избежать вынужденных решений и показать акционерам свою максимальную эффективность в чрезвычайных обстоятельствах. Совет директоров и СЕО должны вместе и заблаговременно продумать стратегию преемственности, а также систематизировать порядок действий в сложной ситуации. Специфика пандемии COVID-19 требует от организаций чаще пересматривать планы срочной преемственности, учитывать вероятность появления множества вакансий в команде топ-менеджеров. После выхода бизнеса из кризиса многие советы директоров будут пересматривать долгосрочные планы преемственности, чтобы адаптировать их под требования рынка и временные рамки.

**ЧЕК-ЛИСТ СРОЧНОГО ПЛАНА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ**

***Определить критерии для временного преемника.***Определяя эффективного временного преемника, учтите специфику кризиса и лидерские качества, критичные именно сейчас.

***Подумайте об эффекте домино.***По возможности определите несколько временных преемников и постройте планы так, чтобы избежать каскадного эффекта при выпадении лидеров из активной жизни.

***Изучайте внешний рынок талантов.***Регулярно обновляйте информацию о внешних кандидатах на роль СЕО — это выручит, когда нет внутренних преемников.

***Увеличьте прозрачность.***Информируйте потенциальных преемников об их статусе, дайте им возможность и ресурсы подготовиться. Это будет для них развивающей активностью.

***Перераспределите обязанности.*** Очертите круг ключевых обязанностей для временного СЕО — он делает то, что критично для текущего состояния бизнеса. Перераспределите обязанности среди других топ-менеджеров и введите практику интенсивного обмена знаниями. Важна взаимозаменяемость в процессе принятия решений.

***Формализуйте план: проголосуйте за него на совете директоров и начните действия.***Во время кризиса регулярно пересматривайте и голосуйте за план преемственности, держите его актуальным.

*При подготовке материала использованы материалы статьи наших зарубежных коллег из Spencer Stuart*[*«Now Is the Time to Revisit Your Emergency Succession Plan».*](https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/now-is-the-time-to-revisit-your-emergency-succession-plan)

**Об авторах**

**Маргарита Кошман** — партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

**Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

***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)

# Гибкость против коронавируса

**8 июня 2020**|**Александр СухаревскиАрсен Сторожев**

***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 стала одним крупнейших потрясений для бизнеса и экономики в современной истории. Хотя в Китае, Испании, Италии и Германии с каждым днем выявляют все меньше новых случаев заражения, экономические последствия пандемии будут ощущаться еще долго. Сокращение доходов и расходов потребителей скажется на всех секторах национальных экономик, а конкуренция перейдет в режим битвы за выживание.

Выйти из кризиса с наименьшими потерями и готовностью к дальнейшей конкуренции больше шансов у тех, кто способен быстро реагировать на изменения. Многие опрошенные McKinsey генеральные директора европейских и азиатских банков и телекоммуникационных компаний рассказали, как гибкая модель ведения бизнеса помогла им во время пандемии. Структурная гибкость позволила цифровизовать каналы и увеличить онлайн-продажи на 100-400%, перевести сотрудников на удаленный режим работы и справиться с неопределенностью. Гибкий подход также помог одному из европейских ритейлеров открыть новый интернет-магазин всего за 13 недель, обеспечив скачок цифровой выручки.

Гибкость помогала и до нынешнего кризиса. Исследование McKinsey, проведенное до начала пандемии COVID-19, показало, что организации из различных отраслей могут улучшить свои финансовые показатели на 20–30%, эффективность операционной деятельности на 30–50%, удовлетворенность клиентов и вовлеченность сотрудников – на величину до 30 пунктов.

На основе большого массива данных, полученных по итогам комплексного изучения в 2015–2020 годах двадцати с лишним проектов цифровых и операционных преобразований, а также опроса компаний во время пандемии мы выявили шесть обязательных элементов новых операционных моделей, которые могут стать основой успешной конкуренции во время и после окончания пандемии.

**Технологии: инвестиции в API, микросервисы, облачные решения и автоматизацию ИТ**

Количество крупных ИТ-релизов у традиционной компании обычно составляет от 3–4 до 10–12 в год. В то же время у цифровых игроков за счет разделения больших монолитных ИТ-систем, покрывающих множество функций, на гранулярные системы – микросервисы, каждый из которых предоставляет одну специализированную функцию, и благодаря полной автоматизации процесса эта величина может достигать полумиллиона релизов. Для ликвидации отставания придется забыть о разделении между бизнесом и ИТ-службой и рассматривать любую компанию как технологическую. Это означает использование передовых инструментов разработки ПО, публичных и приватных облачных платформ, автоматизацию сборки, тестирования, внедрения и эксплуатации ИТ-систем и переход к непрерывному развитию ИТ («Continuous Delivery»). Примеры показывают, что традиционные игроки могут повысить количество релизов до 40 тыс. в год и передавать новый код в производство всего за 2–3 минуты. Это дает возможность тестировать версии продуктов и максимально быстро принимать решения об их масштабировании или адаптации, в том числе за счет углубленной аналитики. Опрос компаний во время пандемии показал, что инструменты Continuous Integration / Continuous Delivery (CI/CD) стали критическим важным инструментом для удаленной разработки и внедрения ПО.

**Персонал: новые модели поведения и инструменты**

Во время пандемии до 70% сотрудников компаний разных индустрий перешли на удаленный режим работы. Хотя прошлые исследования показывают, что распределение команд по нескольким точкам приводит к падению продуктивности на 20% с каждой новой локацией, для многих сама возможность продуктивной работы на «удаленке» стала сюрпризом. Компании, которые до этого не инвестировали в инструменты и оборудование для дистанционной работы, были вынуждены встать на этот путь. Большие корпорации столкнулись с иным вызовом: они вынуждены адаптировать потоки технических специалистов из компаний, прекративших существование или сокративших штат. Во всех типах компаний, которые раньше не помышляли о совещаниях из дома, произошел сдвиг корпоративного этикета в сторону онлайна. Опрошенные руководители массово отмечают планы по отказу от части офисных помещений в пользу временной аренды коворкингов, программы таргетированного найма технических специалистов и привлечения сотрудников из других стран и регионов, в том числе для удаленной работы в центрах по обслуживанию клиентов.

**Партнерства: новые участники и модели**

Адаптация каналов и продуктов к условиям карантина заставляет создавать новые партнерства. Цель – получать продукты, услуги или компоненты клиентского опыта быстрее и дешевле. Например, для создания антикризисных пакетов услуг телекоммуникационные операторы вступают в альянсы с коммерческими провайдерами, финансовыми компаниями и стриминговыми сервисами. Другой распространенный тип новых партнеров – службы такси и доставки. При создании собственных цифровых сервисов с нуля или их масштабировании у поздно вошедших на этот рынок игроков мало других альтернатив, кроме провайдеров публичных облачных сервисов. В посткоронавирусном мире усилится роль партнерских услуг, включая модели «программное обеспечение как услуга» (SaaS) и «платформа как услуга (PaaS)», где компании могут получать готовый для использования функционал через веб-интерфейс или даже через API. Таким образом, конкурентная позиция в мире после короновируса будет во многом определяться позицией в экосистемах с взаимным доступом их участников к API друг друга.

**Стратегия: непрерывный контакт с клиентом**

Цифровизация, открытый доступ к информации и гибкие подходы к работе позволяют конкурентам копировать подходы и продукты друг друга в течение считанных недель. В этой ситуации на первый план выходит способность выстроить непрерывный контакт с клиентами, чтобы понимать нюансы их поведения и предлагать персонализированные продукты в режиме реального времени. Опрошенные компании отмечали, что ежедневно обновляемые дэшборды с аналитикой по сегментам, каналам и продуктам помогли им во время пандемии быстрее отреагировать на ситуацию. По мере выхода индустрий из кризиса мы ожидаем расширения использования углубленной аналитики. Например, применение искусственного интеллекта в маркетинге и продажах уже приносит лидерам до 5-10% дополнительной выручки, а автоматическое тестирование версий цифрового продукта на разных группах пользователей позволило крупному европейскому банку повысить конверсию продаж на 50%.

**Структура: ускорение инфообмена за счет сокращения уровней иерархии и делегирования полномочий**

Традиционная корпоративная структура, для которой характерна разобщенность подразделений и решение кросс-функциональных задач проектными группами и комитетами, недостаточна для оперативной реакции на изменения. По этой причине с 2015 года десятки компаний по всему миру начали перестройку, создавая группы кросс-функциональных команд (трайбы) на основе продуктов, сегментов или клиентских взаимодействий с компанией. Им были делегированы полномочия по работе с клиентами, принятию решений по продуктам и процессам, ИТ-разработки и эксплуатации. При этом многие увеличили нормы управляемости и вышли на всего один уровень управления между высшими руководителями и кросс-функциональными командами. Снижение числа передаваемых задач и задержек в передаче информации позволило ускорить вывод продуктов на рынок на порядок, а также сократить потребность в координации до 50%. В сравнении с компаниями, которые только начали применять гибкие подходы для реакции на COVID, наиболее продвинутые во время пандемии смогли запускать продукты, аналогичные конкурентным, в среднем на 10 дней быстрее.

**Процессы: дебюрократизация и внедрение новых циклов планирования**

В условиях пандемии компании вынуждены действовать в жестких временных рамках, оперативно корректируя долгосрочные и краткосрочные приоритеты, а также адаптируя структуру капитальных и операционных расходов к обстоятельствам. Компании с гибкими операционными моделями уже внедрили квартальные и двухнедельные циклы планирования – они позволяют отслеживать и корректировать планы на основе фактических результатов. Большинство опрошенных директоров из разных стран и индустрий, от телекома до фармацевтики, отметили важность гибких подходов в управлении (они позволяют сгладить сложности перехода), а также ключевую роль гибкого квартального планирования (QBR), который позволяет оперативно отвечать на вызовы пандемии и переприоритизировать цели и ресурсы в рабочем режиме.

**Комплексная трансформация**

Кризис запустил изменения, которые заставляют участников рынка искать способы создания продуктов и услуг для клиентов с большей скоростью и наименьшими затратами, а также вынес общество и бизнес на новый уровень цифровизации.

Раньше компании внедряли элементы гибкой модели в зависимости от приоритетов и готовности. Новая реальность требует ускорения комплексного подхода к трансформации. По мнению опрошенных руководителей, это ключевое условие вне зависимости от масштаба внедрений.

**Об авторах**

**Александр Сухаревски** — управляющий партнер McKinsey Digital в регионе EEMA.

**Арсен Сторожев** — младший партнер McKinsey Digital.

# Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть

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

Амир и Риа живут и работают в Сиэтле. Он — сотрудник Amazon, она — генеральный директор стартапа. У них двое детей — шестилетняя Амара и двухлетний Арьян. Супруги привыкли справляться с задачами, которые привычны для всех семей, где оба родителя работают: уход за детьми и их учеба, питание и домашние дела, а также полноценный совместный досуг на выходных.

Всё усложнилось после того, как в Сиэтле и его пригородах произошла вспышка коронавируса. Сначала Amazon попросила всех сотрудников начать работать из дома, через неделю школа, в которую ходит Амира, объявила, что закрывается. Вскоре закрылись офис Рии и детский сад Арьяна. С тех пор Амару и Рии приходится совмещать постоянный присмотр за детьми с работой из дома, стараясь сохранить максимальную результативность.

В течение первой недели они воспринимали сложившуюся ситуацию как отпуск, мало заботясь о структурировании распорядка дня или обязанностей. Из-за этого все быстро оказались в незавидном положении. Супруги не справлялись с работой, беспокоились, что разрешают Амаре слишком долго использовать планшет, чтобы она не скучала, а регулярные дела, такие как приготовление пищи и уборка, казалось, только накапливались. То, что они оказались заперты все вместе в замкнутом пространстве, усугубляло положение.

Наша компания создает программное обеспечение, которое помогает работающим родителям совместно справляться с домашними обязанностями и воспитанием детей. Мы постоянно собираем передовой опыт занятых родителей, а в последнее время помогаем семьям из Сиэтла, Сан-Франциско и Нью-Йорка, уже столкнувшимся с нынешней новой нормой жизни.

Их опыт показал нам, что ключ к успешному преодолению трудностей — изобретать новые способы сохранять старые рутины. Во-первых, это позволяет поддерживать ощущения привычности и постоянства, которые утешительны и терапевтичны во время неурядиц. Во-вторых, это удобно. Когда тебе приходится бороться за каждую каплю продуктивности, хочется, чтобы каждый день ощущался, как укоренившаяся привычка, чтобы не приходилось терять время, ломая голову, что будет на обед и когда пойти играть на улице.

Приспособить ваш старый план к новой норме жизни можно в три следующих этапа.

**1. Сохраняйте рутины.**

Первый шаг — сохранить типичную структуру каждого дня. Так вы не только сможете воспользоваться преимуществами знакомого сценария, но и получите надежные способы для составления своих графиков работы и ухода за детьми.

Рутина одной из семей, с которой мы работаем, включала в себя детский завтрак в 8:15 утра, затем занятия с няней после ухода родителей на работу. Час свободных игр, приключение на улице, обед дома, затем комбинация образовательных занятий и рукоделия, потом вторая прогулка. Дети обедали в 5 часов вечера. Родители возвращались домой в 6. По вечерам они читали детям книги или играли с ними до отбоя, который происходил в 7:30 или 8:00.

Я бы посоветовала этой семье сохранить свою рутину. Независимо от того, осталась ли у них няня, им не стоит менять время трапез, занятий и прогулок. (Я сама использовала этот подход во время долгих путешествий с семьей.) Актуальные графики вы составите на следующем этапе, но перед этим необходимо определиться с их основой, которая держится на том, что вы уже знаете.

**2. Создайте модифицированные графики.**

Затем составьте графики на каждую неделю, включив в них как можно больше компонентов прежних рутин, модифицируя их с учетом своих рабочих блоков и других новых обязанностей по приготовлению пищи, ведению хозяйства, уходу за детьми.

Мы модифицировали протокол планирования «Воскресная проверка», составленный нами для занятых родителей, подстроив его под творящийся сейчас хаос, в условиях которого планировать неделю особенно важно.

При составлении планов обязательно учтите следующее.

* Какой график у ваших детей?
* Что будет на завтрак, обед, ужин?
* Когда вы будете делать домашние дела (стирать, мыть посуду, убираться)?
* Когда у вас будут ключевые совещания по работе и когда вам нужно, чтобы кто-то поработал за вас, пока вы делаете что-то по дому?

Внесите эту информацию в календарь и затем начните назначать смены и обязанности конкретным членам семьи. Наша семья использует Google Calendar, и мы создали для других семей образец использования этого сервиса, с помощью которого они могут составить графики своих детей и расписать сверху смены для родителей.

Наконец, создайте рабочие блоки. В зависимости от ваших обязанностей по уходу за детьми, особенностей вашего сообщества и карантинного режима, вы можете выбрать один из трех способов решить эту задачу.

**Пересменка родителей:**четырехчасовые смены, в ходе которых один родитель работает, а другой занимается детьми.

**Короткие смены:** cмены продолжительностью от 30 минут до 2 часов, которые ротируются между некоторым количеством взрослых.

**Видеосмены:** если ваши дети уже подросли, они могут играть с друзьями, общаясь с ними по видеосвязи (об этом подробно говорится ниже), если вы это организуете. Бабушки и дедушки также смогут виртуально занять ваших детей. Хотя все это потребует от вас некоторого внимания, вы сумеете ответить на звонок или выполнить работу, для которой необходимо сосредоточиться.

У вас появится ощущение, что из каждой минуты дня нужно выжать хоть каплю продуктивности. Реальность такова, что многим из нас приходится выделять время на работу рано утром или после того, как дети лягут спать. Но обязательно запланируйте перерывы и неструктурированные периоды, чтобы расслабиться и пообщаться с супругом или супругой и детьми. Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть.

**3. Внедрите новые способы решать старые задачи.**

Наконец, если ваши дети привыкли к играм с друзьями или еженедельным мероприятиям, не вычеркивайте их из календаря, просто найдите для них новые формы. Каждый будет рад провести время среди людей, а в качестве бонуса подобные затеи могут дать вам возможность выкроить полчаса для непрерывной работы. Присмотритесь к следующим вариантам.

**Игры по видеосвязи.** В Google Hangouts (или Zoom, дело вкуса) отправьте приглашения родителям друзей ваших детей. Для самой игры вам понадобится подключенный к интернету гаджет — планшет, ноутбук, либо такие устройства, как Amazon Echo Show или Portal от Facebook. Во время сеанса видеосвязи дети могут просто общаться, что-то раскрашивая вместе, либо кто-то из родителей может руководить их действиями или читать книги.

**Творческие спортивные занятия для детей.**Зарегистрируйте своих детей на сайтах образовательных ресурсов, таких как Cosmic Yoga, Art Hub for Kids или Go Noodle. Запланируйте их использование на те периоды, которые обычно отводились под внешкольную деятельность. Дети должны двигаться каждый день. Можно просто отправить их во двор (если это позволяют правила вашей самоизоляции — ***прим. ред.***) играть в футбол или салки.

**Содружество родителей.** Совместно с группой из 3—4 семей, с которыми вы дружите, создайте общий фонд ресурсов (любых, от меню и расписания детских занятий до планов уроков).

Выделите для себя свободные вечера, чтобы участвовать во встречах клубов или совместном просмотре спортивных передач. Для взрослых не менее важно быть на связи, оставаться активными и общаться. Если вы еще не член клуба, создайте его. Это может быть книжный клуб либо клуб любителей спортивных или других телепередач. Внесите его в графики участников и организуйте сеансы видеосвязи, чтобы всем вместе что-то посмотреть. Позаботьтесь о том, чтобы не бросать занятия спортом. Можно заниматься бегом, или делать разминку дома, или использовать онлайновые возможности. Даже прогулка с семьей по улице иногда творит чудеса.

Нам нужно полагаться на свои локальные сообщества больше, чем когда бы то ни было. Природа этого кризиса требует от нас найти ответственные и безопасные способы помогать друг другу, не отлынивая от своих рабочих и домашних обязанностей. Полагайтесь на свое сообщества — других родителей, живущих рядом с вами, чтобы разделить с ними ответственность, заботясь особенно о тех, кому больше других нужна помощь, например, об оставшихся без детских садов детей медиков и других людей, которые не могут работать из дома. Примите тот факт, что не всё пойдет гладко, и мы не сохраним 100% своей личной результативности. Но вы удивитесь, насколько хорошо мы сможем приспособиться к происходящему, если умерим свои ожидания и применим гибкий подход и изобретательность. Если нам повезет, мы выйдем из этого кризиса более сильными и приспособленными для сотрудничества благодаря современной интерпретации старого, как мир, подхода к родительству.

**Об авторе. Авни Пател Томпсон (Avni Patel Thompson)** — основатель и генеральный директор компании Modern Village, занимающейся созданием технологических решений для современных родителей. Авни получила степень MBA в Гарвардской школе бизнеса и степень магистра химии в Университете Британской Колумбии. Живет в Ванкувере с мужем и двумя маленькими дочерями.

# Жизнь поставила над нами социальный эксперимент

**3 июня 2020**

*О том, как вирус и меры, принимаемые для борьбы с ним, повлияют на состояние общества и основные аспекты нашей жизни, рассказывает****кандидат исторических наук, профессор факультета антропологии ЕУСПб Илья Утехин.***

**HBR Россия: Во время пандемии люди стали настороженно относиться к любым контактам друг с другом из-за боязни заразиться. Повлияет ли это на то, как мы будем взаимодействовать в будущем, и на этикет в целом?**

**Утехин:** Этикет, возможно, изменится. Раньше отсутствие дистанции между людьми — скажем, в метро, особенно в час пик, никого не смущало. Типичную картину можно было описать словами поэта Саши Черного: «Кто-то справа осчастливил, робко сел мне на плечо». Конечно, так принято не во всех странах: для американцев, например, важно, чтобы никто не вторгался в их личное пространство, поэтому они традиционно держат дистанцию. Сейчас и у нас из-за представлений об опасности увеличивается дистанция между людьми. Уйдет ли эта привычка, зависит от того, что мы, простые люди, а не специалисты, будем знать о коронавирусе.

Нельзя сказать, что обычный человек много знает о вирусах: вирус или микроб — это мифологический персонаж, герой невидимого мира, сила зла. Бытовые представления из любой области, будь то физика или история, мифологичны и слабо связаны с научным знанием. Все время мыть руки, носить перчатки и маску, может быть, в некоторых случаях и оправданно, но запросто может и не иметь под собой реальных оснований, поэтому и рекомендации специалистов разнятся. Нетрудно представить себе, что маска станет модным аксессуаром, а носить ее будет нормой, символом подчинения власти, спущенной выше норме. Народные дружины начнут отлавливать безмасочников как диссидентов, введут сертификацию масочной продукции надзорным органом. Облавы будут показывать по телевизору.

Избегание контактов с другими людьми и дистанцирование хороши, когда оказываются проявлением не столько собственного страха заразиться, сколько осознанной заботы о других людях, стремлением не заразить их, когда самоизоляция — это вклад в общее дело. А когда лезешь на стену, но не выходишь из-за страха перед заразой и полицейскими мерами, которыми запугивают население, это разобщает людей.

**Вы говорите о разобщении, но мне кажется, мы видим рост солидарности и взаимопомощи. Люди записываются в волонтеры, помогают пожилым и врачам, покупают средства защиты для больниц.**

Общинные связи между людьми, которые по той или иной причине оказались близки друг к другу, — между членами семьи, жителями одного подъезда, врачами и пациентами, пусть и потенциальными, — в кризисные времена могут усиливаться, так что попытка собрать деньги на средства индивидуальной защиты докторам и принести еду пожилым соседям зачастую оказывается гораздо важнее, чем культ самоизоляции.

Общество всегда находит способы спастись от государства в серой зоне, которую невозможно контролировать. Жить-то надо: людям нужно получать услуги, которые им оказывал бизнес, а бизнес, чтобы выжить, должен эти услуги предоставлять, потому что помощи от государства он не получает.

В то же время, мне кажется, растет доверие альтернативным институтам гражданского общества, в том числе благотворительным фондам и общественным организациям. Это признак укрепления горизонтальных связей. Может быть, я выдаю желаемое за действительное, но, как только доходы населения станут расти, люди будут чаще перечислять деньги на то, чтобы общество выполняло функции, с которыми государство плохо справляется.

**Меняются ли ценности людей? Скажем, стали ли мы больше ценить свободу, после того как нам пришлось не по своей воле долгое время сидеть дома?**

Наше общество устроено очень сложно. Россия — неоднородная страна: у нас есть столица и города-миллионники, средние и маленькие города, сельская местность, национальные республики. Это разные миры, и без поправки на это и на социальную группу толковать о единой системе ценностей можно только с оговорками. Свобода и международная мобильность как ее составляющая — ценность довольно узкого слоя населения. Если посмотреть, у какой части жителей России есть загранпаспорт и какая часть по нему летала куда-нибудь, кроме Турции и Таиланда, то окажется, что это очень небольшая группа. Но она важная, потому что от нее многое в стране зависит. Конечно, ценность личной свободы и мобильности разного рода для этих людей всегда была высока, но сейчас она существенно возрастет, как и ценность свободного доступа к информации.

**На что еще влияют ограничительные меры, принятые правительством?**

Для обывателя это выглядит примерно так: если раньше человек выходил на улицу и понимал, что ему ничто не угрожает (1990-е, когда была высокая уличная преступность, прошли), то во время самоизоляции он думает: «Если меня остановит наряд Росгвардии, что мне делать?». Когда контроль со стороны власти становится предметом озабоченности, появляются практики избегания этого контроля и растет недоверие властям. Любые рестриктивные меры — временные или постоянные — заставляют голь быть хитрой на выдумки. Например, известные запреты Роскомнадзора, связанные с интернетом, оказались очень благотворными в отношении компьютерной грамотности и стали лучшей рекламой для бизнеса VPN-провайдеров. VPN — технология, которая давно существует, но рядовые пользователи к ней обратились только благодаря действиям Роскомнадзора.

Пандемия окажется песочницей, в которой под благовидным предлогом тестируются способы гиперконтроля со стороны Большого брата. Любая угроза, например террористическая, становится поводом для введения новых мер и порождает «театр безопасности», интерактивную демонстрацию деятельности по обеспечению безопасности: при досмотре в аэропорту вас заставляют снимать обувь, изымают у вас пилку для ногтей и маникюрные ножницы. Возможно, эти меры настолько эффективны, что гарантируют вам почти полную безопасность. А может быть, реальная безопасность достигается иными, менее театральными путями и вообще не связана с вашими маникюрными ножницами. Как можно убедиться, значительно меньше людей в самолетах гибнет от пронесенных на борт бомб, чем, например, от ракет, которые сбивают эти самолеты.

**Может ли изучение истории, в частности эпидемий прошлого, показать нам, как подобные события отражаются на взаимоотношениях государства и общества?**

Можно посмотреть, например, на то, что происходило в холерные эпидемии. Тогда вспыхивали холерные бунты: бытовали слухи, что заразу распространяют врачи и власть, чтобы извести простой народ, и это вело к погромам и к тому, что теперь называют массовыми беспорядками. Такая параллель существенна тем, что отсылает нас к теориям заговора и фейкам, которые возникают в ситуации непрозрачной коммуникации властей с народом. Когда у людей мало возможностей на что-либо повлиять и нет информации, закономерно возникают разного рода конспирологические идеи, которые приписывают причину того, что происходит, действиям конкретного актора, пришедшего извне. Например, когда-то поговаривали, что ВИЧ придумало ЦРУ. Сейчас — что коронавирус либо изобрели китайцы в секретной лаборатории в Ухане, либо, как намекали китайские власти, занесли в Ухань американские военные. Все эти сообщения мелькали у нас перед глазами.

Аналогия с холерными бунтами — повод вспомнить, что теории заговора — плохой ориентир для принятия решений. А ведь теориям заговора подвержен не только «простой народ»: в высших эшелонах власти о многих вещах, не только о международной и внутренней политике, но и о коронавирусе запросто могут рассуждать в терминах конспирологии. Потребность найти внешнего врага и приписать ему какие-то интенции — не самая продуктивная, потому что она уводит нас от реальных действующих механизмов.

**Пандемия повлияла и на то, как устроен наш быт, и эти изменения, на мой взгляд, более заметны. Например, мы видим, что общение на какой-то период перешло в онлайн. Не сказать, чтобы это было чем-то новым, но интенсивность интернет-взаимодействия существенно возросла. Поняли ли мы благодаря этому что-нибудь о его особенностях?**

В отличие от очного общения, когда мы видим лица друг друга и физически соприсутствуем, взаимодействие, опосредованное Zoom или другой программой, требует больше сил и затрат энергии, особенно когда мы говорим не с одним человеком, а с группой. Дело в том, что мы эволюционировали для соприсутствия и непосредственного общения лицом к лицу; нам важно знать, слушают ли нас и понимают ли, — а узнаем мы об этом, наблюдая за реакцией собеседника. Такое наблюдение в интернет-коммуникации затруднено. Если вы целый день проводите в подобном режиме, то это существенно модифицирует само понятие присутствия. Вы не только там, где ваше тело, но и там, где фокус вашего внимания. Потребляя медийную продукцию, мы в принципе нередко распараллеливаем внимание и, говоря по телефону, одновременно делаем что-то еще, скажем ведем машину, выпиваем или готовим обед. Но когда внимание к чему-то, что не дает ожидаемого перцептивного отклика, систематически оказывается центром нашей деятельности, это требует формирования новых привычек и навыков. Без них мы жили хорошо, а вот как будем жить с ними — пока непонятно.

**Что это за навыки?**

Например, вы наверняка замечали, что даже небольшая задержка звука затрудняет разговор в скайпе. Люди, особенно когда не видят друг друга, а только слышат, и особенно когда слышат хотя бы и с небольшой задержкой, должны специально перенастраивать механизм смены очереди говорящего. Скажем, двое начинают говорить одновременно и одновременно останавливаются, чтобы уступить место. В обычном диалоге в реальном соприсутствии лицом к лицу мы не обращаем внимания на эту совместную работу собеседников по организации диалога, благодаря которой мы обычно говорим без больших пауз между репликами и без нахлестов одной реплики на другую — а в беседе по скайпу эта работа оказывается заметной.

**Сейчас много говорят о плюсах и минусах удаленной работы. О том, выгодна ли удаленка бизнесу, высказываются многие. А насколько, с точки зрения антрополога, такая работа подходит людям?**

Развитие европейской цивилизации со Средних веков шло по специфическому пути — мы последовательно разделяли места, где мы спим, работаем и проводим досуг. Это было обусловлено тем, что труд стал более специализированным и не связанным с поддержанием домашней экономики. Осматривать доктор стал в смотровой, обедать в столовой, спать в спальне и т. д. Разделение работы и бытовой повседневности, в том числе проживания, — принципиально важная вещь. Так что если мы вынуждены дома — в том же месте, где обедаем и спим, делать то же, что на работе, это большая проблема, которая не решается наличием нескольких комнат.

**Так как же, по-вашему, мы будем работать в будущем?**

Значительную часть офисной работы можно, как оказывается, делать не в офисе. Но я не хотел бы, чтобы это стало системой: не только потому, что некоторые вопросы гораздо эффективнее обсуждать лично, но и потому, что разделение личного и рабочего пространства — это и часть привычного нам качества жизни, и повод для социального взаимодействия, которое формально не является частью работы, но делает работу человечной, а отношения в коллективе — человеческими.

Надо сказать, что значительная часть приспособлений в области ИТ, которыми мы пользуемся для удаленной работы, появилась в результате исследований, которые ведутся с рубежа 1960—1970-х годов. То есть к тому, чтобы создать инфраструктуру для дистанционной коллаборации, от Zoom до GitHub, мы шли давно. Сейчас эта инфраструктура испытывает крэш-тест — а вместе с ней и мы. Жизнь поставила над нами социальный эксперимент. Возможно, он покажет, насколько для нас приемлемо работать удаленно. Пока эксперимент длится недостаточно долго, чтобы делать выводы.

**А каковы последствия локдауна для системы образования?**

Поскольку выясняется, что некоторые формы учебной работы с не меньшей эффективностью можно проводить дистанционно, то, возможно, они в будущем войдут в повседневность именно в таком виде. Однако полностью обучение в интернет не перейдет, и тому есть несколько причин.

Дистанционное образование — это не только курсы в записи и уж точно не просто видеозапись обычных лекций. Онлайн-курс на известных платформах — это новый тип продукта, рассчитанный на поколение, которое в принципе хуже воспринимает долгое говорение. Старый формат чтения лекций, когда человек что-то рассказывает полтора часа, интересен, только если этот человек кто-то вроде Гришковца. Отсюда необходимость переформатировать материал, разбить его на кусочки, сделать задания, ввести дополнительные стимулы для собственной активности ученика, продумать формы обратной связи. Создать такие курсы, которые открыты потенциально неограниченной аудитории и могут жить независимо от своего создателя, как книги или фильмы, — дорого и довольно сложно, хотя сейчас этим занимается бурнорастущая индустрия.

Но театр живьем всегда интереснее, чем в записи, даже в хорошей. То же с образованием. Изоляция вскрыла необходимость человеческого общения — причем не только с узким кругом родственников, с которыми вы заперты в квартире, но и с другими людьми. В очном обучении есть существенный элемент, помимо лекций и общения по делу. То, что происходит в коридоре, когда мы перекидываемся какими-то фразами с преподавателями и студентами, тоже важно. Когда вы учитесь дистанционно, этого критически не хватает: у вас нет возможности обсудить актуальные вопросы и просто поболтать. Перейдя на удаленную работу, мы завели коллективные чаепития со студентами: для них поговорить с преподавателями и обсудить насущные, хотя бы и не связанные с учебой темы — за чашкой чая перед компьютером, — это насущная необходимость.

Миллениалы и постмиллениалы выучивают многое — от игры на кларнете до философских теорий — с помощью «видосиков» на YouTube или подкастов на популярных платформах. Однако такое обучение, как и онлайновые курсы, не дает систематических знаний. Человеку, который учился по YouTube, нужен либо большой талант, либо внешнее руководство, чтобы сочетать то, что он узнал из одного видео, с тем, что он почерпнул из другого или прочитал где-то. Роль системы образования в том, что она выполняет функцию наставника — координатора и авторитетной инстанции в отборе источников, заданий, в определении того, куда и зачем двигаться. Это не значит, что за ученика все решают, как в традиционной системе высшего образования: есть ведь и либеральная модель, в которой выбор в значительной мере остается за учеником. Это значит, что ему задают рамки и стимулы, предоставляют опору. Ведь еще одна известная проблема дистанционного образования в том, что у людей зачастую не хватает мотивации и времени на то, чтобы прослушать все лекции и закончить курс. Бизнес-модель онлайн-курсов в этом отношении напоминает модель фитнеса: абонементы покупают многие, а пользуются ими не все или не на полную катушку.

**Как, с вашей точки зрения, выглядит оптимальная модель образования?**

Уже сейчас есть целиком онлайновое образование, и стоит оно меньше, чем образование, которое предполагает физическое присутствие. Фактически онлайновые курсы вносят в обучение элемент дискриминации. Дешевый вариант — когда ты получаешь образование онлайн и лично с профессором не общаешься, разве что в чате и то, скорее всего, с ассистентом. Дорогой вариант — для элиты — когда ты посещаешь занятия живьем. В этих занятиях может быть и мультимедийный, онлайновый элемент, встроенный в регулярный учебный процесс: лекции можно слушать онлайн, а обсуждать услышанное и общаться с профессорами — на семинарах. И ценность этого общения в том, что преподаватель транслирует не только знания, но и образ мысли, стиль рассуждения и разговора. Университет и конкретная кафедра с ее научной школой передают традицию через соучастие в академической — и неакадемической — жизни, а это нельзя передать на бумаге или дистанционно, для этого надо присутствовать и участвовать физически.

**Сейчас делается масса прогнозов относительно того, что нас ждет. Как вы думаете, реалистичны все эти прогнозы — в том числе ваши?**

Сейчас происходят события исторического масштаба. Но, находясь в их эпицентре, мы можем не осознавать, к каким последствиям это приведет. Когда большевики захватили власть, трамваи ходили, булочные были открыты и люди могли спокойно пить свой кофий, не понимая, что на самом деле они проснулись в другой стране и отныне все будет иным. Вполне вероятно, мы находимся в такой же ситуации: пока у нас горит свет, работает интернет, еда в холодильнике есть, магазины еще не закрыты. Но, возможно, уже произошли какие-то изменения (и историки будут называть началом перемен некую дату, которая уже осталась в прошлом), а мы этого не заметили. Редко кто наделен способностью отслеживать тектонические сдвиги: вынося суждения, люди опираются на привычные схемы и стараются во всем, что их окружает, видеть знакомое. Для незнакомого у нас нет готовых объяснений.

*Беседовала****Анна Натитник,****старший редактор журнала «Harvard Business Review Россия»*

# Как сохранить работу в кризис

**4 июня 2020**|**Джанет БэнксДайан Кутю**

Во время экономической нестабильности мы почти привыкаем к новостям о сокращении персонала и остановке найма и перестаем обращать на них внимаиние. Но когда в новости попадает ваша компания, становится не до шуток. Умом мы понимаем, что увольнения неизбежны: таковы законы бизнеса, но сердце все равно замирает от мысли о возможной потере работы. Вы знаете, что бездействие смерти подобно, но как действовать, если дверь в кабинет босса всегда закрыта, новые проекты заморожены, а подчиненные смотрят на вас с надеждой? Спокойствие, только спокойствие! Хотя вы не можете повлиять на решения о сокращении штата, многое в ваших руках.

Мы убедились в этом, много лет наблюдая за тем, как сокращают людей, и исследуя, как ведут себя сотрудники в стрессовых ситуациях. (Джанет Бэнкс, будучи вице-­президентом по кадрам банка Chase Manhattan и управляющим директором FleetBoston Financial, неоднократно курировала процесс оптимизации штата. Дайан Кутю изучала стрессоустойчивость в бытность научным сотрудником Бостонского психоаналитического общества.) Мы заметили, что работу сохраняют чаще всего те, кто смотрит правде в глаза и строит четкие планы на будущее, — хотя без удачи тоже не обойтись. Как бы цинично это ни звучало, удержаться на плаву в падающей экономике можно, лишь имея холодный стратегический расчет. Впрочем, по нашему опыту, к подобным проблемам плохо подготовлены даже самые искушенные топ-менеджеры. Что же сделать, чтобы карьера не застопорилась и вы не пали жертвой сокращений?

**Действуйте как победители**

Партнер в брюссельском офисе McKinsey & Company, пользовавшийся уважением коллег, обучил много младших консультантов. Когда его спрашивали, как получить повышение, он всегда отвечал: «Хочешь быть партнером — веди себя как партнер». Этот совет, что важно, можно применить к другой ситуации: хотите избежать дамоклова меча сокращений во время рецессии — действуйте так, словно он над вами не висит.

Изучив, как мыслят те, кто сохранил работу, можно обнаружить неожиданный парадокс. Чтобы составить план по выживанию в условиях сокращений, требуется реализм, близкий к пессимизму, но чтобы придерживаться этого плана, нужно, напротив, стать оптимистом. Пристально следите за ситуацией, но действуйте уверенно и бодро. Исследования доказывают: очень важно, чтобы окружающим было с вами комфортно. В статье Тицианы Кашаро и Мигеля Соузы Лобу [**«Умные уроды, симпатичные дураки и отношения в коллективе»**](https://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9689) из «HBR Россия» за август 2005 года говорится: хотя все предпочитают работать с харизматичным умницей, а не со страшненьким тупицей, в трудную минуту люди обращаются к тому, кто близок им по духу, а не к более компетентному, но менее понимающему коллеге. Мы не намекаем на то, что нужно срочно становиться обаяшкой вроде актера Джерри Сайнфелда: необязательно срывать овации, входя в офис, достаточно быть веселым и на одной волне с коллективом. Главное — не портить людям настроение, бесконечно напоминая, в каком подвешенном положении они находятся. Кто захочет иметь дело с нытиком?

Безусловно, сохранять хорошую мину при плохой игре непросто. Любая неопределенность пугает. Удастся ли найти новую работу? Что будет с ипотекой? Где взять недорогую медстраховку? Все это серьезные опасения — но чем позитивнее вы будете настроены, тем легче окажется контролировать ситуацию.

Чтобы выжить, надо смотреть далеко вперед. Беседы с бывшими узниками концлагерей показывают: сражаясь со смертью, люди представляли себе жизнь после освобождения. Но фокусироваться на отдаленном будущем полезно и при повседневных неудачах. Как писал Зигмунд Фрейд в своей работе «Печаль и меланхолия», важнейшее отличие скорби от депрессии в том, что скорбящий с легкостью может представить себе время, когда в его жизни вновь будут радость и смысл.

На работе лучший способ сосредоточиться на будущем — проявить заботу о заказчиках, ведь без них в этом будущем работы не будет ни у кого. Очень важно предвосхищать потребности клиентов — как внешних, так и внутренних. Докажите, что вы нужны компании и занимаете свое место, хотя ваши задачи в новых экономических условиях могли измениться. Вас будет труднее сократить, если клиенты считают вас незаменимым.

Универсальность тоже повышает шансы на выживание. В одной фирме топ-менеджерам приходилось занимать сразу несколько должностей, чтобы сократить издержки. Когда новый исполнительный директор решил, что ему нужен глава администрации, он выбрал человека, согласившегося совмещать эту работу со старой (он руководил отделом кадров), и компании не пришлось расширять штат. Реорганизация и консолидация требуют серьезных изменений, поэтому менеджеры должны проявлять гибкость. Если вы еще не вышли за пределы одной должности, подумайте, что можете сделать для фирмы, применив свои навыки, о которых начальство пока не подозревает. Например, менеджер по маркетингу, раньше преподававший в школе, может взять на себя обучение специалистов по продажам и обслуживанию клиентов. Кризис наверняка даст вам массу ­возможностей проявить себя. Сокращение обычно затрагивает все уровни организации, а это значит, что везде могут образоваться лакуны.

Наконец, если хотите сохранить работу, будьте готовы усмирить свое эго. Рассмотрим случай Анны — менеджера крупной страховой компании из Новой Англии (все имена изменены). Во время реорганизации Анна и ее коллега, у которого было на порядок меньше отраслевого опыта, претендовали на одну должность. Узнав, что она и весь ее отдел будут подчинены департаменту этого коллеги, Анна поняла: чтобы не потерять место, ей придется использовать все свое влияние и поддержать нового руководителя. Она сделала это публично. В ответ тот проявил к ней уважение и лояльность. Действия Анны показали, как она дорожит работой в компании, и начальство это заметило. Год спустя она получила новые полномочия и в итоге вошла в совет директоров.

**Поддержите руководителей**

Важно понимать, что нестабильные времена — испытание и для лидеров. Им вовсе не хочется увольнять людей: большинство называет эту обязанность мучительной. Необходимость анализировать требования вышестоящего начальства и решать, как проводить преобразования, нервирует их и отнимает у них массу времени. Безусловно, в такой период не стоит просить о повышении или спорить о названии должности. Лучше постарайтесь помочь руководству отстоять ваш отдел. Если босс работает над планом реструктуризации и просит предлагать идеи, придумайте несколько реалистичных решений. Не противьтесь переменам — сплотитесь вокруг них.

Может показаться, что сочувствие начальнику, который готов выгнать вас с работы, сродни марксистскому ложному сознанию — искажению реального положения дел, которое лишает людей веры в себя. Тем не менее, ученые доказали: демонстрация эмпатии к тем, кто сильнее нас, может быть оправданной. В частности, недавнее исследование, в котором изучались матери с младенцами, демонстрирует: чем больше ребенок улыбается и взаимодействует с окружающей средой, тем активнее взрослый заботится о его развитии и выживании. Насколько мы знаем, в рабочей обстановке подобные эксперименты не проводились, однако психологи выяснили, что эмоциональная привязанность, как и эмоциональный интеллект, вполне поддается развитию. Это хорошие новости. Чем лучше ваши отношения с руководителем, тем меньше, при прочих равных, ваши шансы быть сокращенным. Способность к эмпатии укажет на вашу зрелость — качество, которое высоко ценится в компаниях не в последнюю очередь потому, что понимающее поведение заразительно.

Способность объединять и вдохновлять коллег очень полезна и в благополучные периоды — а в кризисные просто бесценна. Это подтверждает пример международной финансовой компании, вынужденной сократить штат на 20%. Видя подавленное состояние коллектива, глава отдела кадров попросил вице-президента по обучению и развитию Айзека подбодрить людей, улучшить систему взаимодействия между ними и в целом повысить их жизненный тонус. Тот быстро набрал добровольцев и запустил корпоративное радиошоу, которое увлекло даже скептиков. Среди прочего, они запустили мыльную оперу: сотрудники всех уровней веселились от души и с нетерпением ждали новой серии. Этот сериал стал для топ-менеджеров уникальной платформой — с его помощью они доносили до коллектива важную информацию, например о квартальных достижениях и изменениях в структуре организации. Командный дух удалось восстановить, и в результате Айзек получил должность своей мечты — теперь он директор по развитию менеджмента и лидерства.

**Покажите преданность компании**

Помните замечание Вуди Аллена о том, что 80% успеха зависит от умения быть на виду? В кризис этот совет особенно ценен. Начните ходить на все необязательные и неофициальные встречи, которые всегда пропускали. Станьте заметны. Выйдите из кабинета и пройдитесь по этажу, поговорите с народом. Примите участие в корпоративных выездах. Если компания организует ­ежегодный турнир по гольфу, а вы даже не знаете, с какой стороны браться за клюшку, сходите просто развлечься. В трудные времена руководству нужны сотрудники, которые готовы во всем принимать участие. Результаты не так важны.

Лояльные сотрудники умеют быстро ориентироваться. Приведем пример. Линда была вице-президентом по производству в крупной фирме, в которой шло сокращение затрат. Чтобы персонал разных отделов не выполнял одинаковую работу по выплате компенсации, обучению менеджеров и стратегическому планированию, руководство предложило создать единые центры обслуживания сотрудников. Это решение никому не понравилось. Работа в этих центрах казалась не такой значимой, как в небольших отделах, где можно было создавать решения под конкретное подразделение. Сотрудники штаб-квартиры тоже теряли статус — раньше они выступали экспертами по общекорпоративным делам. При появлении вакансий в единых цент­рах многие отказались претендовать на них, в надежде, что начальство заметит этот демарш и отменит свое решение. Линда же разглядела в ситуации потенциал и подала заявление на должность в едином центре. Так она моментально продвинулась по службе. А вот многие из тех, кто сопротивлялся переменам, потеряли и ту работу, которая у них была. Карьера Линды пошла в гору, и шесть лет спустя она уже подчинялась непосредственно президенту компании.

Конечно, вы можете решить, что менять поведение или привычки — значит наступать на горло собственной песне и пора просто сменить работу. В таком случае вы, с одной стороны, останетесь верны себе, а с другой — поведете себя честно по отношению к компании, начав сокращение с себя. Какой бы политики ни придерживалась организация, ей выгодно, чтобы люди увольнялись сами. Руководству намного проще проводить до двери того, кто и сам подумывал поменять работу, чем убивать надежды того, кто держался за свое место. Если вам осталась пара лет до пенсии и хотелось бы уйти, спросите работодателя, готов ли он отпустить вас раньше срока. Но помните: даже если вы решите покинуть компанию, вам может понадобиться другое место — а следовательно, хорошие рекомендации и поручительства. Если уйдете мирно, босс и его коллеги наверняка сделают все, что от них зависит, чтобы вы встали на ноги.

Во время экономического спада многое выходит из-под контроля, но если направить энергию на разработку стратегии, появится гораздо больше возможностей пережить бурю. Чтобы пройти трудный период с честью, придется задействовать все таланты — но позитивное отношение к происходящему, готовность помочь руководству и преданность компании существенно повысят ваши шансы сохранить работу. Экономика восстановится, и ваша задача — сделать все, чтобы расти вместе с ней.

**Об авторах**

**Джанет Бэнкс (Janet Banks)** — ­бывший управляющий директор FleetBoston Financial, бывший вице-президент Chase Manhattan Bank по развитию лидерства и планированию преемственности. Работает фасилитатором небольших групп в различных НКО. **Дайан Кутю (Diane Coutu)** — бывший директор по коммуникациям с клиентами в Banyan Family Business Advisors (штаб-квартира в Кембридже, штат Массачусетс).

# Какие страны лучше (и хуже) всех подготовились к жизни в эпоху COVID-19

**4 июня 2020**|**Бхаскар ЧакравортиРави Шанкар Чатурведи**

В мире, борющемся с COVID-19, становятся новой нормой режимы работы, совместимые с социальным дистанцированием. Однако это может выглядеть совершенно по-разному. Страны принимают совсем разные меры для предотвращения распространения инфекции. Первые, например, Индия, ввели обязательный полный карантин. Вторые, например, Сингапур, более постепенно приостанавливают очные формы работы и только недавно объявили карантин. Третьи, например, Бразилия, вовсе не сочли это нужным. Многие государства, такие как Германия, Дания, Новая Зеландия, в числе прочих, планируют осторожно снимать ограничения. А в Соединенных Штатах президент Трамп дал каждому штату право составить себе календарь отмены профилактических мер.

Мир фактически запустил головокружительную серию экспериментов, проверяя не только результативность принимаемых мер по сглаживанию кривой распространения пандемии, но и способность своих экономик выжить в условиях переноса всей пригодной для этого деятельности в онлайн-режим. Другими словами, на наших глазах происходит эксперимент по проверке работоспособности и устойчивости интернета. Мы быстро выясняем, насколько он приспособлен к тому, чтобы создать прототип действующей экономики. Мир будет зависеть от этого прототипа еще долгое время после того, как страны начнут осторожно отменять свои карантины.

Хотя только часть любой экономики может функционировать в онлайне, успех перевода огромных пластов деятельности в «социально дистанцированный режим» зависит от множества цифровых услуг. Чтобы работники оставались на связи, нужны платформы и приложения для дистанционного общения, такие как Zoom или Skype. Чтобы обеспечивать удаленных работников продуктами питания и товарами первой необходимости, нужна электронная коммерция. Цифровые СМИ — особенно способные выдержать сокращение доходов от рекламы — необходимы, чтобы люди получали информацию и принимали оправданные коммерческие решения. А странам прежде всего нужны ресурсы для осуществления цифровых платежей, способные справиться с резким наплывом транзакций.

Всё это, в свою очередь, зависит от интернет-инфраструктуры и ее способности выстоять, несмотря на резкое нарастание цифрового трафика и одновременное использование приложений, для которых необходим широкополосный интернет. Чтобы уменьшить затраты, с которыми страны неизбежно столкнутся, политикам и технологическим компаниям нужно понимать слабые места интернет-услуг. Им также необходимы передовые практики, чтобы в срочном порядке вводить усовершенствования и планировать долгосрочные инвестиции на период, выходящий за пределы этого кризиса.

В Школе Флетчера при Университете Тафтса в рамках исследовательского проекта, профинансированного Mastercard Impact Fund и управлявшегося Mastercard Center for Inclusive Growth, мы изучили этот вопрос, оценив 42 страны, которые играют важную роль в мировой экономике и ввели меры социального дистанцирования. Некоторые страны, по которым у нас не было ключевых данных, мы оставили без внимания. Мы оценили «готовность к социальному дистанцированию» этих экономик, используя три показателя, разработанные совместно с нашей командой, в которую входили исследователи Гриффин Брюэр и Кристина Филипович.

* Надежность ключевых платформ, необходимых для непрерывности бизнеса: сервисов для удаленной работы, площадок электронной коммерции, цифровых СМИ и систем цифровых расчетов в стране.
* Распространенность и устойчивость возможностей для цифровых платежей и осуществления транзакций.
* Устойчивость интернет-инфраструктуры перед резкими скачками трафика.

Используя эти данные, чтобы сопоставить страны по указанным выше параметрам, можно создать упрощенную, но все же полезную, на наш взгляд, картину. Результаты приведены ниже (чем выше балл страны, тем лучше у нее обстоят дела с каждым параметром).

**Насколько страны готовы к удаленной работе**

*Цифровые платежи, интернет-инфраструктура и цифровые платформы определяют, насколько быстро мы можем справляться с удаленной работой. Вот как показали себя 42 страны.*

*Примечание: Данные по платежным системам получены на основании DEI-2017 и информации из базы данных Global Findex от Всемирного банка. «Надежность» оценивается по трем показателям для оценивания платформ от рейтинга Ease of Doing Digital Business: электронная коммерция (20%), цифровые СМИ (20%) и фриланс (20%), а также по состоянию инфраструктуры для электронных платежей на 2019 год (40%). «Устойчивость» рассчитана путем деления скорости загрузки в 4G в самый медленный час дня на среднюю скорость загрузки в 4G. Источник: Школа Флетчера при Университете Тафтса.*

При изучении этой карты можно обнаружить несколько паттернов и сделать выводы на их основании.

Существует разделение на богатых и бедных, но есть также разделение на устойчивых и хрупких. В странах с продвинутой экономикой, находящихся в верхней части графика, самые надежные цифровые платформы, благодаря которым они лучше готовы к резкому переходу к онлайн-работе, чем развивающиеся страны внизу. В них также более крепкие механизмы для цифровых платежей. Однако устойчивость интернет-инфраструктуры сильно разнится от страны к стране, то есть в некоторых странах она может не справиться с повысившимся спросом. Страны в левой части графика столкнутся с неустойчивыми подключениями и замедлением загрузок по сравнению с «нормальными» показателями, а это может повредить производительности.

Нет прямого соответствия между готовностью к социальному дистанцированию и фактически введенными мерами. Хотя Сингапур и Нидерланды готовы лучше большинства стран, они придерживаются более осторожного подхода к социальному дистанцированию. Правительство Нидерландов рекомендовало: «Как можно дольше находитесь дома. По возможности работайте из дома. Выходите на улицу только при необходимости». По сравнению со своими соседями в Европе Голландия придерживается менее агрессивного подхода к социальному дистанцированию. В Сингапуре, который долго не вводил карантин, только 40% работников в центральном деловом районе работали из дома в конце марта.

На другом конце спектра находится Индия, которая рано ввела полный карантин, затронувший 1,3 млрд человек, хотя относится к самым неподготовленным из 42 стран по всем трем параметрам. Сильнее всех пострадали индийские трудовые мигранты, не имеющие возможности работать удаленно, но неподготовленность страны в целом особенно ярко проявляется в дилемме, с которой столкнулась информационная отрасль Индии. По состоянию на вторую неделю апреля треть ее ИТ-специалистов все еще ходила на работу. Эти люди обслуживают ключевые функции компаний со всего мира, такие как бухучет, платежи, выставление счетов, управление персоналом, оплата труда, в рамках огромного массива бизнес-процессов, выведенных на аутсорсинг в Индию. Из этого положения дел Индии стоит сделать вывод, что ей нужны долгосрочные инвестиции в государственную соцподдержку и инфраструктуру.

Соединенные Штаты готовы, но недостаточно. Несмотря на некоторые опасения, Америка приспособлена к обеспечению непрерывности бизнеса благодаря надежным цифровым платформам и цифровой платежной инфраструктуре. Но скачки цифрового трафика, возникшие в связи с тем, что компании просят сотрудников работать из дома, стали стрессом для интернет-инфраструктуры. Интернет-трафик увеличился на 18% по данным на 22 марта, по сравнению с началом года. В момент написания этой статьи скорость загрузки в США держалась на высоком уровне, но в разных частях страны ситуация различалась. 88 из 200 самых густонаселенных городов столкнулись с теми или иными ухудшениями работы сети в конце марта. В Нью-Йорке скорость снизилась на 24%, а еще в трех городах — на 40%.

Однако по всем трем показателям выявилась крайняя неравномерность состояния интернета в США. Бедные и сельские регионы более уязвимы, так как в них более слабая инфраструктура. Широкополосный доступ в интернет в США один из самых дорогих в мире из-за недостаточно развитой конкуренции. Только у 19% американцев, живущих в сельской местности, есть альтернатива для их текущего поставщика широкополосного интернета, а конкуренция в области высокоскоростного широкополосного интернета фактически отсутствует. Мы считаем, что политикам и законодателям стоит не только обязать провайдеров обеспечить американцам возможность оставаться на связи, но и принять меры, рекомендованные представителем Федеральной комиссии по связи (ФКС) США Джессикой Розенворсел. Она рекомендует использовать полномочия ФКС по мобилизации провайдеров, чтобы создать зоны беспроводного доступа для студентов и больниц, ослабить ограничения на передачу данных и понизить плату. В долгосрочной перспективе США нужно обновить свою интернет-инфраструктуру, чтобы повысить скорости по всей стране и обеспечить доступ на более однородных условиях.

Евросоюз не готов. Большая часть Европы за немногими исключениями страдает от посредственной надежности платформ и уязвимой интернет-инфраструктуры. Почти по всей Европе скорость интернет-соединения гораздо ниже, чем в целом по США, а инфраструктура старше. Это означает, что службам, которые менее важны для экономической продуктивности, нужно срочно урезать свой трафик. Netflix и YouTube уже взяли на себя обязательство это сделать.

Это еще более остро необходимо в южной части ЕС, особенно в Италии. Как показывает график, в ней и недостаточно устойчивая инфраструктура, и менее надежные платформы. Ее показатели в числе худших по всей нашей выборке европейских стран. Тревожно то, что Италия также относится к числу государств, сильнее всего пострадавших от COVID-19.

На севере ЕС Швеция оказалась лучше всего подготовленной к удаленной работе с точки зрения надежности ее ключевых цифровых платформ и использования цифровых денег. Ахиллесова пята Швеции — интернет-инфраструктура. У нее гораздо меньше возможностей для приспособления к скачкам трафика, чем, например, у соседней Норвегии. С другой стороны, Швеция использует менее агрессивный подход к социальному дистанцированию, так что пока она может и не столкнуться ни с какими затруднениями.

Некоторые азиатские страны доказали свою инновационность и заставили нас пересмотреть устоявшиеся мнения о них. Хотя они находятся рядом с изначальным источником пандемии, некоторые из них выбрали совершенно другой подход к использованию цифровых технологий. Интересный пример представляет Южная Корея. Ее интернет-инфраструктура — одна из самых устойчивых в мире, она активнее большинства стран использует цифровые платежи, а ее платформы надежны, хотя по этому показателю она и не на вершине. Однако Южная Корея стала первопроходцем использования геолокационного приложения для оценки соответствия поведения людей введенным правилам социального дистанцирования и их информирования о зараженных районах. Сингапур тоже разработал подобные сервисы для определения уровня риска и отслеживания контактов. Хотя эти подходы могут вызвать опасения за неприкосновенность частной жизни и насторожить противников слежки и надзора, они доказали свою эффективность. Теперь Apple и Google адаптировали эти новинки, создав для западных стран более уважительные к неприкосновенности частной жизни версии азиатских приложений, тем самым преодолев изначальное нежелание людей использовать цифровые технологии в таких целях.

Исключительным случаем стал Китай — исходная точка распространения COVID-19. Готовность Поднебесной к удаленной работе гораздо выше, чем в большинстве развивающихся стран, но она уступает в надежности платформ и устойчивости инфраструктуры государствам в верхней части графика. Однако, начав агрессивно закрывать регионы, сильнее других пораженные эпидемией, Китай стал использовать целый ряд цифровых технологий для предотвращения распространения инфекции и обеспечения исполнения мер по социальному дистанцированию, в том числе ИИ, отслеживание местонахождения, распознавание лиц, дроны и т. п. Приложения для медицинских кодов используются для присвоения китайцам цветных QR-кодов, соответствующих уровню риска распространения инфекции каждым человеком. По этим кодам определяется, кто должен быть изолирован. В зависимости от того, насколько сложными окажутся другие меры, нам не стоит удивляться, если эти гораздо более бесцеремонные китайские новинки тоже будут адаптированы к использованию в других странах.

Развивающийся мир подготовлен плохо. Страны, относящиеся к развивающимся рынкам, самые уязвимые, однако многие из них приняли меры, не согласующиеся с состоянием их интернет-инфраструктуры. В Мексике и Бразилии она гораздо более устойчивая, чем в Индонезии и Индии. По иронии, Мексика и Бразилия не сочли нужным вводить агрессивные меры социального дистанцирования, тогда как Индия ввела полный карантин. Позднее это сделала и Индонезия.

Для многих стран этот кризис показал недостатки их интернет-инфраструктур и неравенство в доступе к интернету. (По меткому выражению Уоррена Баффетта, «только когда начнется отлив, можно понять, кто купается голым».) Однако если государства признают недочеты, это поможет им выбрать более правильные направления для развития следующего поколения инфраструктуры. Когда Наполеон III перестроил Париж в XIX веке после эпидемии холеры, оказалось, что именно эта болезнь стала ключом к переосмыслению города. Парижские широкие и открытые бульвары, созданные, чтобы обеспечить доступ к людям солнечного света как дезинфектанта, до сих пор вдохновляют нас. Сейчас нам пора начать обдумывать такие «парижские бульвары», которые предстоит построить по ту сторону пандемии. Их неотъемлемой частью должны стать цифровые системы — платформы, цифровые платежи, интернет-инфраструктура, — жизненно важные в период удаленной работы. Пандемия подчеркнула, насколько тесно взаимосвязанными стали разные части мира, поэтому нам нужно будет учиться друг у друга, когда эпидемия закончится и мы станем перестраивать наш мир.

***Примечание редакции:****каждый рейтинг или индекс — лишь один из способов анализа и сравнения компаний и регионов, основанный на конкретных данных и методологии. Мы в Harvard Business Review убеждены, что тщательно продуманный индекс способен предоставить важную информацию, но при этом остается лишь общим взглядом на картину в целом и может иметь недостатки. Мы призываем вас внимательно прочитать методологию.*

**Об авторах**

**Бхаскар Чакраворти (Bhaskar Chakravorti)** — декан отделения международного бизнеса в Школе им. Флетчера в Университете Тафтса, основатель и исполнительный директор Института бизнеса в глобальном контексте им. Флетчера. Автор книги «The Slow Pace of Fast Change».

**Рави Шанкар Чатурведи (Ravi Shankar Chaturvedi)** — заместитель директора по исследованиям в институте бизнеса в глобальном контексте им. Флетчера при Университете Тафтса, научный сотрудник, занимается исследованиями инноваций и изменений.

# Венчурный ответ: как кризис может привести к росту бизнеса и экономики

**4 июня 2020**|**Алексей Басов**

Пандемия COVID-19 повергла мировое сообщество в состояние глобальной растерянности. Ни одна страна, и Россия в том числе, не была полностью готова к новому вызову. Бизнес, вынужденный выживать в условиях нерабочих дней с сохранением выплат сотрудникам, оказался в тяжелой ситуации. Предпринимательский простой неизбежно приводит к сокращению налоговых поступлений и росту числа безработных — только за март-апрель официально их было зарегистрировано около 735 тыс. человек.

Ситуация усугубляется усилившейся волатильностью рубля и турбулентными процессами на мировых рынках. В Международном валютном фонде называют этот кризис Великой самоизоляцией и считают, что он станет «самым сильным экономическим спадом со времен Великой депрессии» и намного более серьезным, чем мировой финансовый кризис 2008 года: по прогнозам, рост мировой экономики снизится до −3%, в России — до −5,5%.

Однако исследователи предыдущих экономических кризисов неоднократно отмечали, что чем сильнее кризис, тем мощнее последующий этап развития инноваций. Кризис всегда запускает процесс технологической модернизации во многих отраслях экономики. Чтобы выиграть в борьбе за клиентов в условиях снижающейся покупательской активности, нужно атаковать: внедрять принципиально новые технологические решения, развивать альтернативные услуги и выходить на смежные рынки. Успешных компаний, которые поднялись именно в условиях кризисов, на удивление много. Из старых примеров можно назвать американскую Salesforce, которая начала развитие в момент кризиса доткомов: предложив своим клиентам новую модель сотрудничества — SaaS (software as a service), ИТ-разработчик смог стать мировым лидером на рынке CRM-систем. На фоне кризиса 2008 года появились и выросли Airbnb и Uber — компании, кардинально изменившие подход к сервисам аренды жилья и такси (правда, нельзя не отметить, что в нынешней ситуации экономика совместного потребления оказалась в наиболее уязвимом положении.

На мой взгляд, коронакризис не станет в этом смысле исключением — он тоже может привести к рождению новых чемпионов. Но при одном условии.

**Венчурное плечо**

Это условие — адекватное моменту состояние рынка венчурного капитала и наличие на нем «длинных денег». Несмотря на то, что бизнес-ангелы, осуществляющие первые инвестиции в стартапы, и посевные венчурные фонды априори готовы работать с высокорисковыми активами, сейчас они теряют аппетит к риску: ужесточают требования к потенциальным объектам для инвестирования, сосредотачиваются на управлении текущим портфелем и поддержке наиболее перспективных в сложившихся условиях компаний. В отличие от них «длинные деньги» — в том числе инвестиционный капитал страховых и пенсионных фондов — не требуют возврата в ближайшие три-пять лет. Это тот ресурс, на который могли бы опереться многие компании для роста, а некоторые — и для выживания. Но, к сожалению, российские страховые и пенсионные фонды сейчас не являются участниками рынка прямых и венчурных инвестиций, как это произошло во многих развитых странах, модернизация регуляторной базы в этом направлении у нас только началась. Сегодня институциональную функцию во многом реализуют венчурные фонды корпораций и с участием государства. Однако это является совершенно недостаточным для развитого рынка, предполагающего более сложную систему ролей и горизонтов инвестирования.

**Новые экономические драйверы**

В список лидеров, интересующих венчурных инвесторов в новых условиях, предсказуемо попали проекты, связанные с цифровой трансформацией традиционных общественных и корпоративных процессов.

Среди них — EdTech-индустрия: закрытие школ, затронувшее почти 1,8 млрд школьников и студентов в 188 странах, привело к многократному увеличению нагрузки на сервисы дистанционного обучения. Ощутимо вырос запрос инвесторов на любые решения в области удаленного взаимодействия: от развлечений и торговли до производства и государственных сервисов. И это при том, что сфера ИТ и так занимала более 80% в структуре венчурного рынка.

Хорошо себя чувствует онлайн-ритейл: эксперты предполагают, что после завершения пандемии привычка покупать продукты через интернет сформируется у каждого десятого человека, а значит, целесообразно наращивать инвестиции в разработку технологических решений, сервисов для платформ e-commerce, автоматизации процессов бэк-офиса и цифровизации операций в торговых сетях. Венчурные фонды активно осваивают и рынок финансово-технических сервисов: банковская область представляет собой грандиозное поле битвы между традиционным бизнесом и новыми типами игроков, причем каждая сторона вносит свой вклад в гонку технологических вооружений.

Пандемия COVID-19 вывела на передовую проекты в области Life Science, фармацевтики и биотехнологий. Здравоохранение сейчас — это не просто перспективных рынок, а вопрос выживания экономик и скорейшего выхода из ситуации глобальной разобщенности. На этом фоне принимаются стимулирующие меры поддержки биомедицинских компаний, участвующих в разработке вакцины против коронавируса и сопутствующих технологических решений: запускаются новые грантовые программы, акселераторы для стартапов, а Всемирная организация здравоохранения при поддержке стран-участников объявила о международном сотрудничестве в интересах ускорения создания и производства новых вакцин, тестов и лекарственных средств для COVID-19.

Существенный рост наблюдается и на рынке телемедицинских технологий: тактика социального дистанцирования, которой придерживаются большинство стран мира для борьбы с распространением коронавируса, приводит к популяризации телемедицинских консультаций. Кроме того, телемедицина — это возможность обеспечить качественные услуги на рынке электронного здравоохранения для жителей отдаленных районов. По экспертной оценке, если в 2019 году объем рынка телемедицины составлял $45 млрд, то к 2026 году он превысит $175 млрд при среднегодовых темпах роста 20%.

Но есть и проигравшие отрасли. Из неочевидного, например, в США упали объемы венчурных инвестиций в частную космонавтику. Но угадать направления, которые оказались под прямым ударом кризиса, не составит труда. Российские инвестиционные фонды говорят о снижении интереса к офлайн-ритейлу, туристическому и ресторанному сегменту, развлечениям, связанных с физическим присутствием, строительной и нефтяной сфере, и многим другим традиционным индустриям.

**На распутье**

Российский рынок венчурного капитала по сравнению со своими зарубежными аналогами довольно молодой — ему около 20 лет. Однако он представляет уже сложную и развитую экосистему с точки зрения структуры и поведения игроков. В сфере прямых и венчурных инвестиций активно работают частные и корпоративные фонды, семейные офисы, бизнес-ангелы, государственные институты. Существует целая индустрия посредников в виде небольших инвест-банков и инвест-бутиков, идет конкуренция среди инфраструктурных игроков, вроде акселераторов, консультантов, аудиторов, оценщиков, профессиональных менторов и независимых директоров.

Безусловно, у рынка немало проблем и зон роста: недостаток длинных денег, избыточная регуляторика госинститутов, лишающая их аппетита к риску и ограничивающая приток ликвидности на рынок, слабая интегрированность предпринимателей в глобальное инвестиционное сообществе, высокая степень монополизации ряда отраслей, снижающая возможности выхода для многих компаний.

Однако мы видим, что по всем этим направлениям идет активная совместная работа государства, институтов и рыночных игроков. Данные ограничения вполне естественны для текущего этапа развития отрасли и вполне преодолимы. Сейчас в нормальных ход событий нарушил глобальный кризис. Что дальше?

Краткосрочный сценарий, безусловно, негативный. Во втором-третьем квартале венчурный рынок может забуксовать. За первый квартал 2020 инвестиционные программы корпораций и активность фондов скорректировались незначительно, однако дальнейшая статистика будет ухудшаться. И не только в связи с общим снижением деловой активности, но с тотальным переходом игроков к более консервативным стратегиям.

Однако в целом для российского венчурного рынка эпоха посткризиса может оказаться очень значимой вехой. Корпорация и государства прошли форсированную цифровизацию, кардинально изменившую качество процессов. Существенная часть мирового населения была вынуждена изменить потребительское поведение, и многие приобретенные за период карантина привычки наверняка останутся, создавая нового потребителя. Глобальный запрос на новые продукты и технологии, который сформировал кризис, можно сравнить только с такими тектоническими сдвигами, как популяризация интернета и распространение смартфонов.

В период кризисов всегда создавались новых чемпионы, и российские предприниматели и инвесторы сегодня получили шанс, которые выпадает не каждое десятилетие. Главный вопрос – достаточно ли наш рынок насыщен такими специалистами, чтобы дать фазовый переход в виде новой генерации национальных чемпионов и глобальных компаний с российскими корнями. Мы ждали время смелых. Вот оно.

**Об авторе. Алексей Басов** — заместитель генерального директора, инвестиционный директор Российской венчурной компании.

# Главная опасность сейчас — это не вирус

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

Юваль Ной Харари — израильский историк, автор бестселлеров «Sapiens: Краткая история человечества», «Homo Deus: Краткая история завтрашнего дня» и «21 урок для XXI века». В своих работах Харари рассуждает о вызовах, стоявших и стоящих перед человечеством. Выступая с лекцией на конференции Synergy Online, Харари поделился своим взглядом на возможности и опасности, которые открываются человечеству в связи с эпидемией COVID-19 и кризисом 2020 года. Мы публикуем самые интересные фрагменты этого выступления.

**У меня есть несколько соображений по поводу того, каким станет мир после эпидемии коронавируса. Прежде всего нам следует помнить: ничто не предопределено.** Мы не знаем, что произойдет с нами через 5 или 20 лет, потому что будущее еще не написано, нигде не зафиксировано. Все зависит от того выбора, который мы делаем сегодня. Можно сказать и иначе: своим выбором мы сегодня формируем свое будущее и создаем новый мир. Особенно важен тот выбор, который мы совершим на протяжении нескольких ближайших недель. Что мы выберем — конкуренцию или сотрудничество, тоталитаризм или демократию?

Страны могут конкурировать друг с другом за медицинские ресурсы, могут обвинять друг друга, прибегая к конспирологическим теориям и споря о том, кто виноват в том, что эта эпидемия случилась. Каким будет мир в таком случае? Он будет более бедным и агрессивным. Но страны могут пойти и по пути сотрудничества, чтобы преодолеть этот кризис. Они могут делиться данными, сотрудничать в разработке вакцины и лекарств и совместно контролировать то, что происходит с экономикой. Так нам будет проще преодолеть нынешний кризис.

**Необходимо помнить: главное преимущество человечества в том, что несмотря на любые вирусы мы всегда можем сотрудничать.** Вирусы модифицируются, но вирус в Китае не может сказать вирусу в США, как лучше убивать людей. А вот врач из Китая может дать совет врачу из другой страны, как лечить людей. Когда правительства Бразилии, России или любой другой страны рассматривают ту или иную меру для борьбы с распространением вируса, мы должны помнить о том, как важно обмениваться информацией и сотрудничать. Мы сильнее этого вируса, но только в том случае, если сотрудничаем.

Некоторым кажется, что лучший способ защиты не только от этой эпидемии, но и от любой другой — закрыть границы, ограничить контакты и превратить каждую страну в изолированную крепость. Но после того, как эпидемия закончится мы получим мир изолированных крепостей. Хорошее ли это решение? Как историк, я могу сказать, что изоляция всегда была контрпродуктивной.

**Эпидемия коронавируса — это всего лишь результат современной эры глобализации.** Но в истории были эпидемии и похуже. До глобализации, до изобретения и использования самолетов и поездов, мир сталкивался и с большими проблемами. Чума убила половину жителей средневековой Европы всего лишь за несколько лет. Изоляция не защитит нас от эпидемий. Лучшее средство от них — глобальные обмен информацией и сотрудничество ученых.

**Представьте себе такую ситуацию.**Французский ученый изобрел вакцину от коронавируса. Неужели русские ученые после этого должны говорить: «Нет, подождите, мы не будем ее применять. Давайте лучше разработаем собственную вакцину»? Очевидно же, что такой подход контрпродуктивен. Если вы любите своих соотечественников, вы дадите им доступ к этой вакцине.

**Еще один важный выбор — выбор между авторитарным режимом и демократией.** Будущее очень сильно будет отличаться в зависимости от того, что мы в итоге выберем. Некоторые считают, что в настоящее время нам всем нужен авторитарный режим, поскольку авторитарные режимы доказали свою эффективность во времена кризиса. Самый распространенный довод в пользу такого выбора — пример Китая, который смог благодаря авторитарному режиму справиться с пандемией. США так сделать не смогли. Опыт этой страны оказывается менее удачным. Но другие демократии, например, японская, тайваньская, греческая или австралийская, успешно справились с эпидемией. Есть также пример авторитарного Ирана, которые не смог быть эффективным в борьбе с COVID-19.

**Да, у авторитарных режимов есть одно большое преимущество: они могут принимать решения быстрее, поскольку на вершине этой пирамиды находится всего лишь один человек.**Ему не нужно ни с кем консультироваться, искать компромиссы. Но у авторитарного режима есть и недостатки, которые проявляются во время кризисов. Во-первых, распространение информации, как правило, ограничивается. Подчиненные сильного авторитарного лидера боятся наказаний с его стороны и поэтому скрывают плохие новости и никогда не спорят с ним. Нечто подобное как раз и случилось в самом начале эпидемии в Ухане. Местные власти боялись поделиться плохими новостями с вышестоящими руководителями. В демократиях такие события случаются намного реже. Даже если подчиненные боятся сообщать плохие новости президенту, эти новости все равно станут известны благодаря журналистам. И это очень важно, в этом и заключается одна из самых главных функций свободных медиа. Авторитарные режимы также намного хуже справляются с такой задачей, как признание и исправление собственных ошибок. Если власть действует по принципу «наш лидер никогда не ошибается», это верный рецепт для катастрофы. Это значит, что у нее отсутствует способность признавать ошибки, и за ошибки должен отвечать кто-то другой, например, предатель внутри или внешний враг. Так система только усугубляет кризис.

**Важный вопрос, связанный с функционированием демократических и авторитарных режимов в кризисных ситуациях, — мотивированность населения.** Например, в нынешней ситуации важно, чтобы люди чаще мыли руки. Как это сделать? Можно везде расставить камеры и приказать полиции следить за выполнением этого требования. А можно просто объяснить важность этого требования. И люди, которые понимают, как мытье рук с мылом убивает вирус, будут мыть их, даже если полиция не следит за ними 24 часа в сутки. Этот способ гораздо эффективнее.

**Сейчас мы не можем сказать, каким будет мир после пандемии коронавируса, не знаем, когда она закончится. Но все зависит от тех решений, которые мы выберем.** И главная опасность сейчас — это не сам вирус, а проблемы, которые присущи человечеству: невежество, агрессивность, отказ признавать реальность, ненависть к меньшинствам и иностранцам, поиски врагов, склонность к теориям заговора. Я не хотел бы, чтобы мы пришли в результате к более опасному и жестокому миру. Мы должны пойти по пути мудрости, сочувствия и просвещения. Он поможет нам в борьбе с нынешним и последующими кризисами и позволит создать лучший мир, чем тот, который был до пандемии.

# Covid-19: пять уроков итальянской трагедии

**2 апреля 2020**|**Гэри ПизаноРаффаэлла СадунМикеле Занини**

Правительства всего мира борются с быстро развивающейся пандемией Covid-19, и для них это поле боя стало неизведанной территорией. О практиках и тактиках, используемых для подавления пандемии в Китае, Южной Корее, Сингапуре и на Тайване, написано уже много всего. К сожалению, для большей части Европы и США уже слишком поздно пытаться сдержать Covid-19 на ранней стадии, и власти пытаются хотя бы не отставать в борьбе с распространяющейся пандемией. Они повторяют многие из тех ошибок, что были допущены в самом начале вспышки коронавируса в Италии, где пандемия обернулась катастрофой. Цель этой статьи — помочь американским и европейским властям всех уровней вынести урок из ошибок Италии, чтобы они смогли распознать и справиться с беспрецедентными проблемами, возникающими в связи с быстро разворачивающимся кризисом.

В течение нескольких недель (с 21 февраля по 22 марта) Италия прошла путь от обнаружения первого официального случая заражения Covid-19 к постановлению правительства, которое по сути запрещает любые передвижения людей по территории страны, и к прекращению любой коммерческой деятельности непервостепенной важности. За этот очень короткий промежуток времени стране был нанесен беспрецедентный по силе удар с непрекращающимся потоком смертей. Вне всякого сомнения, это самый большой кризис в Италии со времен Второй мировой войны.

Некоторые аспекты этого кризиса, начиная с его хронометража, безусловно, можно отнести к банальному фактору «sfortuna» (в переводе с итальянского «невезение»). Он явно не мог находиться под полным контролем властей. Тем не менее, другие аспекты указывают на серьезные проблемы, с которыми столкнулись власти Италии при признании масштабов угрозы Covid-19, при организации систематического ответа на нее и при попытках усвоить уроки из успехов своевременных мер и (что еще более важно) из ошибок и неудач.

Стоит подчеркнуть, что Италия столкнулась с этими проблемами уже после того, как вспышка Covid-19 в полной мере поразила Китай, и после того, как некоторые альтернативные модели сдерживания вируса (в Китае и других странах) уже были успешно реализованы. Это говорит о систематической неспособности быстро и эффективно обрабатывать существующую информацию и принимать соответствующие меры, а не о полном отсутствии знаний о том, что необходимо сделать.

Ниже представлены причины этого фиаско, связанного с трудностями принятия решений в реальном времени на фоне разворачивающегося кризиса, и способы их преодоления.

**Осознайте свою когнитивную предвзятость.** На ранних стадиях кризис Covid-19 в Италии вовсе не выглядел как кризис. Первоначальные объявления чрезвычайного положения были встречены скептически как со стороны общественности, так и со стороны многих представителей политических кругов, хотя некоторые ученые еще за несколько недель до этого предупреждали о возможной катастрофе. И действительно, в конце февраля в Милане некоторые известные итальянские политики публично демонстрировали рукопожатия, чтобы подчеркнуть, что экономика не должна паниковать и останавливаться из-за вируса. (Неделю спустя у одного из этих политиков был диагностирован Covid-19.)

Такое же отношение к вирусу повторилось и во многих других странах, и служит примером того, что ученые, изучающие проблемы поведения, называют предвзятостью восприятия: люди часто используют только ту информацию, которая подтверждает предпочтительную для них позицию или их первоначальную гипотезу. Таким угрозам, как пандемия, которые развиваются нелинейным образом (то есть они начинаются с малого, но усиливаются экспоненциально), особенно сложно противостоять из-за проблем с быстрой интерпретацией того, что происходит в режиме реального времени. Самое эффективное время для решительных действий — на чрезвычайно ранних этапах, когда угроза кажется небольшой, или даже до появления первых случаев. Но если оперативные меры действительно будут эффективными, то через некоторое время такие решительные действия покажутся чересчур преувеличенными. Из-за этого многие политики избегают таких непопулярных мер.

Систематическая неспособность услышать экспертов становится проблемой в ситуациях, когда власти и обычные люди пытаются выяснить, как действовать в тяжелых, крайне сложных ситуациях. Но простого решения в таких ситуациях просто не существует. Желание действовать заставляет лидеров полагаться на свое внутреннее чутье или на мнение своего ближайшего окружения. Во времена неопределенности важно противостоять этому искушению и вместо этого выделить время для поиска, организации и усвоения знаний, которые рассредоточены по различным областям профессиональных компетенций.

**Избегайте неполных решений.** Второй урок, который можно извлечь из итальянского опыта, — это важность системного подхода и опасность решений, которые помогают лишь частично. Итальянское правительство боролось с пандемией Covid-19, выпуская серию распоряжений. Постепенно власти усиливали ограничения в зонах карантина («красные зоны»), а затем распространяли их до тех пор, пока они не были окончательно применены ко всей территории страны.

В обычное время такой подход, вероятно, считался бы разумным и, возможно, даже мудрым. В текущей ситуации он привел к противоположным последствиям по двум причинам. Во-первых, он не соответствовал быстрому экспоненциальному распространению вируса. «Реальное положение дел» на любой текущий момент времени просто не позволяло понять, какой будет ситуация всего через несколько дней. В результате Италия следовала за распространением вируса, а не предотвращала его. Во-вторых, избирательный подход мог непреднамеренно способствовать распространению вируса. Рассмотрим изначальное решение ввести карантин в отдельных регионах страны. Оглашение постановления, объявляющего карантин в северной Италии, вызвало массовые переезды людей в южную Италию, что, несомненно, способствовало распространению вируса в регионах, где его изначально не было.

Это иллюстрирует то, что теперь стало ясным для многих наблюдателей: эффективное реагирование на вирус должно быть организовано как согласованная система действий, предпринимаемых одновременно. Результаты подходов, использованных в Китае и Южной Корее, подтверждают эту точку зрения. Хотя общественное обсуждение применяемых в этих странах тактик часто фокусируется на отдельных элементах их моделей (таких как широкомасштабное тестирование), на самом деле эффективность принятых мер связана со множеством действий, которые были предприняты одновременно. Тестирование эффективно в сочетании с тщательным отслеживанием контактов пациента, а отслеживание эффективно, если оно сочетается с эффективной системой связи, которая собирает и распространяет информацию о перемещениях потенциально инфицированных людей и т.д.

Эти правила также должны применяться и к организации системы здравоохранения. В больницах необходимы тотальные реорганизации (например, разграничение потоков больных на пациентов с Covid-19 и всех остальных). Кроме того, срочно необходим переход от ориентированных на пациента моделей медицинской помощи к системе, ориентированной на массовое обслуживание, которая предложила бы пандемические решения для всего населения (с особым акцентом на обслуживание на дому). Необходимость скоординированных действий особенно остра сейчас в Соединенных Штатах.

**Обучение имеет решающее значение.** Поиск правильного подхода к реагированию требует способности быстро учиться как на успехах, так и на неудачах, а также готовности соответствующим образом изменить тактику. Конечно, ценные уроки можно извлечь из ответных мер Китая, Южной Кореи, Тайваня и Сингапура, которые помогли довольно быстро сдержать распространение вируса. Но иногда лучшие решения можно найти совсем рядом. Поскольку итальянская система здравоохранения сильно децентрализована, разные регионы пробовали разные ответные меры. Наиболее ярким примером служит контраст подходов Ломбардии и Венето, двух соседних регионов с аналогичными социально-экономическими характеристиками.

Ломбардия, один из самых богатых и производительных регионов Европы, непропорционально сильно пострадала от коронавируса Covid-19. По состоянию на 26 марта в Ломбардии зарегистрировано почти 35 тыс. случаев заражения и 5 тыс. смертей при населении в 10 млн человек. Регион Венето, напротив, демонстрировал значительно лучшие результаты, несмотря на непрерывное распространение вируса на раннем этапе: 7 тыс. зараженных и 287 смертей при населении в 5 млн человек.

Траектории изменения обстановки в этих двух регионах были сформированы множеством не зависящих от властей факторов, включая более высокую плотность населения Ломбардии и большее число случаев заражения на момент начала кризиса. Но становится все более очевидным, что разные решения, принятые относительно общественного здравоохранения в самом начале пандемии, также оказались немаловажными.

В частности, в то время как Ломбардия и Венето предпринимали аналогичные меры в отношении социальной изоляции и свертывания розничной торговли, регион Венето инициировал гораздо более проактивные действия по сдерживанию распространения вируса. Стратегия Венето была многоплановой:

• Широкомасштабное тестирование больных с типичной симптоматикой и бессимптомных пациентов на ранней стадии.

• Проактивное отслеживание потенциальных зараженных. Если у человека диагностировали коронавирус, то все домочадцы этого пациента и его соседи также проходили тестирование. Если наборы для тестирования были недоступны, людей помещали в карантин.

• Особое внимание уделяли диагностированию и обслуживанию на дому. По мере возможности пробы забирали прямо из дома пациента и затем обрабатывали в региональных и местных университетских лабораториях.

• Особые усилия были направлены на отслеживание состояния и защиту здоровья работников здравоохранения и представителей других принципиально значимых профессий: медицинских работников, лиц, контактирующих с группами риска (например, специалистов по уходу за пациентами в домах престарелых), а также лиц, работающих с населением (например, кассиров супермаркетов, фармацевтов и сотрудников служб социальной защиты).

Следуя указаниям органов общественного здравоохранения центрального правительства, в Ломбардии выбрали более консервативный подход к тестированию. В подсчете на душу населения на текущий момент в регионе провели лишь половину от количества тестов, проведенных в Венето, и уделяют гораздо больше внимания случаям с типичной симптоматикой. К тому же, власти региона вкладывают весьма ограниченные средства в профилактическое отслеживание, домашнее обслуживание и мониторинг и меры по защите работников здравоохранения.

Считается, что принятый в Венето комплекс мер позволил значительно снизить нагрузку на больницы и свести к минимуму риск распространения Covid-19 в медицинских учреждениях, что стало отдельной проблемой для больниц в Ломбардии. Тот факт, что разные тактики привели к разным результатам в похожих в остальном регионах, с самого начала должен был быть признан перспективной возможностью для обучения. Полученные в Венето результаты могли быть использованы для пересмотра региональной и центральной политики еще на ранних этапах развития кризиса. Тем не менее, только в последние дни, спустя целый месяц после начала вспышки коронавируса в Италии, Ломбардия и другие регионы предпринимают шаги, имитирующие некоторые аспекты «подхода Венето», который включает в том числе давление на центральное правительство с целью увеличения масштабов диагностирования.

Проблема распространения свежеприобретенных знаний характерна и для частного, и для государственного сектора. Но, по нашему мнению, ускорение распространения знаний, возникающих в результате различных политических решений (в Италии и в других странах), следует считать первоочередной задачей. Между тем, по словам нескольких ученых, «каждая страна заново изобретает велосипед». В ситуации повышенной неопределенности важно рассматривать различные тактики в качестве «экспериментов», а не думать о личных или политических интересах. Необходимо применять образ мышления, который облегчает усвоение прошлого и текущего опыта и позволяет максимально эффективно и быстро бороться с Covid-19.

**Особенно важно понимать, какие меры не работают.** Успехи легко выявляются благодаря лидерам, стремящимся сообщить о достигнутом прогрессе. Проблемы же из-за страха последствий часто скрывают. Когда они появляются, их интерпретируют как индивидуальные случаи, а не системные провалы. Например, выяснилось, что в самом начале пандемии в Италии (25 февраля) распространение заражения в одном районе Ломбардии могло быть ускорено из-за местной больницы, где пациент с Covid-19 был неправильно диагностирован и не был изолирован. Выступая в средствах массовой информации, премьер-министр Италии упомянул этот инцидент как свидетельство управленческой некомпетентности в конкретной больнице. Однако через месяц стало ясно, что этот эпизод мог быть индикатором гораздо более глубокой проблемы: больницы, традиционно организованные для оказания помощи, ориентированной на пациента, плохо оснащены для предоставления массового обслуживания, необходимого во время пандемии.

**Сбор и распространение данных очень важны**. Италия, похоже, страдает от двух связанных с данными проблем. В начале пандемии проблема заключалась в нехватке данных. В частности, было высказано предположение, что широкое и незаметное распространение вируса в первые месяцы 2020 года, возможно, было обусловлено отсутствием эпидемиологических возможностей и неспособностью некоторых больниц систематически регистрировать аномальные пики инфекции.

Остро дает о себе знать проблема точности данных. В частности, несмотря на впечатляющие усилия, которые итальянское правительство прилагает к регулярному обновлению статистики относительно пандемии на общедоступном веб-сайте, некоторые комментаторы выдвинули гипотезу о том, что поразительные расхождения в показателях смертности между Италией и другими странами и внутри регионов самой Италии могут быть обусловлены (по крайней мере, частично) различными подходами к тестированию. Эти несоответствия значительно усложняют управление пандемией, поскольку при отсутствии действительно сопоставимых данных (внутри страны и между странами) сложнее распределить ресурсы и понять, какие меры где сработали (например, выявить препятствия для эффективного отслеживания перемещений населения).

При идеальном сценарии данные, документирующие распространение и воздействие вируса, должны быть максимально стандартизированы по регионам и странам, чтобы можно было отслеживать распространение вируса и меры по его сдерживанию как на макроуровне (на уровне региона), так и на микроуровне (на уровне больницы). Нельзя недооценивать необходимость данных на микроуровне. Хотя обсуждение качества медицинской помощи часто проводится с точки зрения макроединиц (стран или регионов), общеизвестно, что медицинские учреждения сильно различаются с точки зрения качества и количества предоставляемых ими услуг, а также их управленческих возможностей, даже в пределах одного и того же района или региона. Вместо того, чтобы скрывать эти фундаментальные различия, мы должны полностью осознавать их и соответствующим образом планировать распределение наших ограниченных ресурсов. Только при наличии достоверных данных на правильном уровне анализа правительства и специалисты в области здравоохранения могут сделать правильные выводы о том, какие подходы к сдерживанию распространения коронавируса работают, а какие нет.

**Другой подход к принятию решений**

Все еще существует огромная неопределенность относительно того, что именно нужно сделать, чтобы остановить вирус. Некоторые ключевые аспекты вируса до сих пор неизвестны и горячо обсуждаются, и, вероятно, останутся таковыми в течение значительного времени. Кроме того, между действием (или во многих случаях бездействием) и результатами (заражение или смертность) возникают значительные временные промежутки. Мы должны признать, что однозначное понимание того, какие решения работают, может занять несколько месяцев, если не лет.

Тем не менее, итальянский опыт позволяет ясно говорить о двух аспектах нынешнего кризиса. Во-первых, учитывая экспоненциальное развитие вируса, нельзя терять время. Как говорит глава итальянской Protezione Civile (Федерального агентства по управлению в чрезвычайных ситуациях), вирус «быстрее, чем наша бюрократия». Во-вторых, эффективный подход к борьбе с Covid-19 потребует буквально военной мобилизации — как с точки зрения совокупности людских и экономических ресурсов, которые необходимо будет развернуть, так и с точки зрения беспрецедентной координации, которая потребуется для управления различными частями системы здравоохранения (диагностическое оборудование, больницы, врачи первичной медицинской помощи и т.д.), а также различными структурами государственного и в частного сектора, и обществом в целом.

В совокупности необходимость немедленных действий и массовой мобилизации означает, что для эффективного реагирования на этот кризис потребуется подход к принятию решений, далекий от обычного бизнеса. Если правительства хотят выиграть войну против Covid-19, важно принять подход, который будет системным, сделает обучение приоритетом и будет способствовать быстрому масштабированию успешных экспериментов и выявлению и сворачиванию неэффективных. Да, это трудновыполнимая задача — особенно в разгар такого ужасающего кризиса. Но ставки в этой игре слишком высоки, а значит эта задача должна быть выполнена.

**Об авторах**

**Гэри Пизано (Gary P. Pisano)** — профессор бизнес-администрирования и старший заместитель декана факультета развития Гарвардской школы бизнеса. Автор книги «Креативное созидание. Системный подход к инновациям в крупных компаниях» (Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation).

**Рафаэлла Садун (Raffaella Sadun)** — преподаватель бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса. В своих исследованиях изучает экономику продуктивности, управление и организационные изменения в частном и государственном секторах. Научный сотрудник факультета в Национальном бюро экономических исследований и научный сотрудник программы Ariadne Labs в Школе общественного здравоохранения при Гарвардском университете.

**Микеле Занини (Michele Zanini)** — управляющий директор Management Lab.

# Как мобилизовать силы в период эпидемии

**13 апреля 2020**|**Гордон Рудоу**

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

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

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

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

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

**Остерегайтесь негативных стереотипов**

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

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

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

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

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

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

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

**Проявите искреннюю заинтересованность и участие**

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

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

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

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

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

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

**Переходите на формат спринтов**

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

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

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

**Что дальше**

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

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

# О чем сейчас думают российские руководители

**1 апреля 2020**|**Станислав Шекшня**

В конце марта у меня была возможность поговорить с генеральными директорами более двух десятков российских компаний различного размера из разных отраслей (от гигантов индустрии до небольших сервисных организаций). Каждый из них работает в своем контексте и сталкивается со специфическими вызовами, однако есть несколько тем, которые сейчас волнуют всех моих собеседников. Некоторые из них стали для меня откровением.

**1. Что такое COVID-19 и как его победить?**

Первой неожиданностью для меня стала глубина проникновения СЕО в биологические, биохимические, санитарные и другие технические аспекты пандемии. Второй — интенсивность совместной работы руководителей (прежде всего крупнейших) компаний по пониманию вируса, моделированию его распространения, поиску стратегий и инструментов противодействия. Один из моих собеседников рассказал о взаимодействии с коллегами в рамках рабочих групп, созданных при РСПП. Они занимаются изучением опыта других стран, поиском надежных тестов, приобретением защитного оборудования, формированием предложений по государственным мерам поддержки экономики в период кризиса.

Многие СЕО привлекают в качестве консультантов и советников ученых, врачей, специалистов по чрезвычайным ситуациям. Одна из компаний создала специальную экспертную группу, которая работает в непосредственном контакте с генеральным директором. Все без исключения собеседники говорили, что очень много узнали о коронавирусе за последние недели, однако этих знаний недостаточно для всестороннего понимания ситуации и создания эффективных стратегий противостояния, поэтому нужно продолжать интенсивное обучение. Один гендиректор индустриальной компании отметил: «Пандемия стала важнейшим риском для нашего бизнеса. Чтобы адекватно управлять компанией, я должен разобраться в нем так же, как я разбираюсь в своей отрасли».

**2. Как уберечь сотрудников?**

Я часто слышал от своих иностранных коллег, да и от соотечественников, что российских менеджеров можно назвать самыми жесткими в мире: они отдают безусловный приоритет результативности бизнеса и не слишком заморачиваются благополучием сотрудников. Мои беседы с СЕО не вписываются в этот образ. Не все из них сразу поняли серьезность угрозы коронавируса, но когда это произошло, безопасность и здоровье сотрудников стали важнейшим приоритетом.

Большинство моих собеседников уже давно перевели всех пожилых сотрудников на работу из дома. Вторым шагом, не дожидаясь решений властей, они минимизировали присутствие людей в офисах, а во многих случаях перешли на стопроцентный удаленный режим, оперативно приняв правила и процедуры, позволяющие обеспечить социальное дистанцирование. Руководители крупных компаний закупают тесты, маски и другое защитное оборудование не только для себя, но и для своих подрядчиков. Во многих организациях созданы памятки о том, как уберечь себя и своих близких от вируса, организована удаленная медицинская, в том числе, психологическая помощь.

Гендиректор одной из компаний рассказал о запрете пользоваться общественным транспортом и предоставлении сотрудникам, которые обязаны присутствовать на работе, корпоративного транспорта. Производственные компании оперативно пересмотрели сроки начала и окончания работы, изменили порядок передачи смен, прохода на территорию, чтобы минимизировать социальные контакты. СЕО градообразующих компаний рассказывали об интенсивном сотрудничестве с местными органами власти по организации противодействия пандемии на региональном уровне. Их компании помогают создавать новые больницы, закупают оборудование для местных медицинских учреждений и средства защиты для их сотрудников, делятся аналитическими материалами.

**3. Как управлять бизнесом в дистанционном формате?**

Никто из моих собеседников еще месяц назад не имел опыта массового перехода на удаленную работу в кратчайшие сроки. Большинство из них считает, что справились с этой задачей. Однако остается много вопросов, ответы на которые находятся в ходе экспериментов, поскольку готовых рецептов не существует. Как уберечь запертых в четырех стенах сотрудников от депрессии, ментальных расстройств и просто плохого настроения? Некоторые компании готовят специальные памятки о том, как организовать свою работу и быт в изоляции, или проводят вебинары на эту тему. Кто-то организовал службу психологической помощи на корпоративном портале. Несколько компаний существенно увеличили число онлайн-курсов корпоративного университета, добавив туда общеобразовательные программы. «Мы даем возможность работающим из дома сотрудникам осваивать профессиональные навыки, например, финансовый анализ или программирование, а также послушать курсы по российской истории или медитации», — рассказал один из собеседников.

Как сохранить мотивацию и результативность сотрудников? Памятки и вебинары дополняются курсами для руководителей, которым рассказывают о необходимости регулярных контактов с работающими удаленно сотрудниками, постановке более краткосрочных целей, проявления эмпатии, организации групповой работы и, конечно, обеспечении сотрудников оборудованием и развитии необходимых для работы в удаленном формате навыков.

Волнует СЕО и вопрос о собственной роли в компании в период нынешнего кризиса. Мои собеседники говорили о том, что постоянно «разговаривают» с организацией, используя разнообразные инструменты коммуникации от прямых онлайновых эфиров, открытых для всех сотрудников, до ежедневных пятиминутных видеообращений к компании. Важнейшая роль лидера в момент кризиса — снижение чувства неопределенности и страха у сотрудников. Российские СЕО делают это за счет установления целей на более короткие промежутки времени, рассказов о достижениях в преодолении кризиса, решительных действий по перестройки операций и, конечно, за счет демонстрирования спокойствия, рациональности и уверенности. Как сказал мне гендиректор одной медиакомпании: «Сейчас на меня смотрят с утроенным вниманием. Один фальшивый жест — и волны пессимизма распространяются по компании. Я просто не могу себе позволить быть слабым, хотя бывают моменты, когда очень хочется».

Еще одна роль, о которой говорили российские СЕО, — принимать непростые, а зачастую просто тяжелые решения, и нести ответственность, которую эти решения налагают. «Сегодня я не могу собирать правление по каждому срочному вопросу, на это просто нет времени. Мне приходится решать в одиночку и принимать все риски на себя», — признался один из моих собеседников.

Среди других важных вопросов дистанционного управления назывались отношения с клиентами, сохранение поставок, отношения с банками и, конечно, взаимодействие с органами власти на всех уровнях.

**4. Как помочь самому себе?**

Большинство моих собеседников довольно объективно оценивают собственное эмоциональное и когнитивное состояние. Приведу екоторые цитаты:

*«Есть ощущение, что мы в санках летим с горы, я пытаюсь тормозить, поворачивать, но ничего не получается»,*

*«90% рабочего времени я чувствую себя совершенно нормально, 10% — заставляю себя концентрироваться усилиями воли»,*

*«Я никогда не руководил компанией из дома, иногда от одной этой мысли захватывает дух»,*

*«Управление бизнесом из квартиры, в которой постоянно находятся двое маленьких детей и работающая жена, требует особой ментальной твердости, иногда мне ее не хватает»,*

*«Бывает, что хватаю себя за руку: «Остановись! Зачем ты это делаешь? Только для того, чтобы что-то делать? Не всегда удается оставаться рациональным в нынешних условиях».*

Как и рядовые сотрудники, руководители компаний испытывают сегодня стресс, управление которым требует специальных усилий. Мои собеседники поделились своими рецептами противостояния. В обязательном наборе:

* оборудование рабочего места при работе из дома,
* соблюдение распорядка дня,
* ежедневные физические упражнения,
* контакты с близкими людьми,
* поиск положительных моментов в новой ситуации.

«Вирус дал возможность перевести 90% бизнеса в онлайн, это огромный шаг, о котором мы давно мечтали, — рассказал председатель правления одного банка. — А лично мне он дал возможность перестать сидеть в пробках». Приведу еще некоторые дополнительные практики противостояния стрессу:

*«Я начал работать с коучем виртуально»,*

*«Каждый вечер я читаю классическую литературу»,*

*«Каждое утро я составляю список дел, которые должен сделать, в том числе неприятных, в течение дня вычеркиваю сделанное — это поднимает настроение»,*

*«каждое утро я медитирую в течение 15 минут»,*

*«слушаю музыку каждый вечер»,*

*«играю с детьми»,*

*«разбираю гараж, очень помогает расслабиться».*

**5. Как помочь близким, сохранить отношения в семье в условиях изоляции и работы в удаленном режиме?**

Мои собеседники делились тревогой о близких: родителях, находящихся в зоне повышенного риска, детях, неожиданно оказавшихся дома и вынужденных осваивать дистанционное обучение, супругах, совмещающих работу в удаленном режиме с заботой о детях, уборкой и приготовлением еды. Некоторые шутили о том, что период изоляции стал настоящим тестом для семейных пар, в которых оба супруга много работают и вместе проводят только выходные.

Признавая, что новая ситуация, когда вся семья находится под одной крышей в течение 24 часов, может быть еще одним источником стресса, многие собеседники не скрывали радости от возможности проводить больше времени с близкими. Как сказал один из них: «Общение с детьми и женой дает мне дополнительную энергию и повышает настроение. Это огромный плюс в нынешней ситуации». Но взаимодействие с членами семьи также требует организации и упорядоченности. Многие мои собеседники говорили о пользе общего распорядка дня, совместных приемов пищи, занятий спортом, игр. Популярной формой общения с детьми стал обратный менторинг: взрослые учатся у них, например, цифровым навыкам. Есть и двусторонний менторинг: дети учат взрослых, а те учат детей.

Еще один интересный формат — совместное планирование жизни после пандемии. «Мы с семьей уже спланировали три международных путешествия на послекризисный период, причем не просто выбрали страны, а изучили их, проложили маршруты, наметили остановки и составили список достопримечательностей, которые хотим посетить. На каждую поездку ушло три долгих вечера», — рассказал один CEO. Оказывается, период вынужденной изоляции — хорошее время для совместного узнавания отцов и детей. По словам одного из моих собеседников, каждый вечер он разговаривает со своим пятнадцатилетним сыном как со взрослым о вирусе, бизнесе, мировой политике и о других больших вопросах. Неожиданно для него сын оказался очень интересным собеседником.

**6. Чему учиться?**

Период резких перемен — время, когда люди начинают думать об обновлении, приобретении новых навыков, самосовершенствовании. Несмотря на свою огромную занятость, СЕО российских компаний не исключение: они тоже размышляют о собственном развитии. Помимо погружения в тему COVID-19, мои собеседники ожидаемо говорили о совершенствовании своих цифровых навыков, изучении технологий и принципов удаленной работы и распределенного лидерства, новых бизнес-моделей, экосистем, управления рисками, устойчивого развития.

Основные формы обучения сейчас — статьи и книги, на втором месте онлайновые семинары и лекции, на третьем — эксперты и ученые. Еще одна популярная тема — иностранные языки. Некоторые собеседники собираются совершенствовать английский, в том числе с помощью своих детей, другие считают, что сейчас хорошее время заняться более экзотическими языками: мандарином, японским или хинди («это успокаивает и настраивает на философский лад»). Неожиданным для меня стал интерес гендиректоров к философии. «Я понял, что мне не хватает фундаментальных знаний, чтобы разобраться в современном мире, начинаю изучать философию», — объяснил один из них.

**7. Как подготовиться к тому, что будет после эпидемии COVID-19?**

И напоследок хочу заметить, что все мои собеседники сходятся во мнении, что сегодня невозможно предсказать ни продолжительность пандемии, ни ее последствия для мира, страны или отдельной компании. Как сказал один из них: «В краткосрочной перспективе я исхожу из того, что медицинская и экономическая ситуация будет ухудшаться или, в крайнем случае, останется такой же. Ни в коем случае я не закладываюсь на улучшение». Практически все СЕО работают в режиме сценарного планирования. Наиболее популярен формат трех сценариев (по убывающей): консервативного, пессимистического, драматического. В зависимости от отрасли сценарии предусматривают сокращение выручки бизнеса от 10 до 80% в течение следующих трех месяцев (только один СЕО ожидает роста продаж). Далее квартала никто из моих собеседников не оперирует детальными цифрами.

Все собеседники сейчас думают о том, как лучше подготовиться к тому, что наступит после пандемии. Некоторые уже создали рабочие группы. «Я попросил пятерых сотрудников, старшему из которых 33 года, подготовить предложения о том, как мы можем воспользоваться этим кризисом, чтобы стать сильнее, дал им время до середины апреля», — рассказал один из руководителей. Другие СЕО дали соответствующие поручения стратегам, маркетологам, руководителям бизнес-единиц. Третьи пока думают над этим вопросом сами и обмениваются с ближайшими соратниками.

Пока рано говорить об итогах этих размышлений, но мои собеседники всерьез задумались о нескольких направлениях потенциальных изменений в их компаниях:

* возрастании доли онлайновой составляющей во всех аспектах бизнеса от маркетинга до снабжения;
* превращении работы сотрудников в удаленном режиме в новый нормальный формат работы;
* пересмотре роли офисных помещений в работе компании, изменении архитектуры и размеров офиса.
* увеличении роли гуманитарного фактора и устойчивого развития в целом в целеполагании и управлении компанией;
* и, наконец, пересмотр системы управления рисками.

**Об авторе. Cтанислав Шекшня** — профессор бизнес-школы INSEAD, старший партнер консалтинговой компании Ward Howell

# Как подготовить цепь поставок к последствиям коронавируса

|**11 марта 2020**|**Джеймс Райс — младший**

Кризис, вызванный вспышкой коронавируса развивается столь стремительно, что подготовить свою цепочку поставок к его возможным последствиям кажется невыполнимой задачей.

Конечно, лучше всего было бы продумать свои действия при подобных событиях до того, как они наступили, поскольку в разгар неразберихи наши возможности ограничены. И все-таки некоторые меры можно провести даже сейчас. Хотя долгосрочные последствия вспышки COVID-19 еще не ясны, мы уже можем извлечь уроки относительно того, как надо готовить компанию к крупномасштабным кризисам в будущем.

**Что вы можете сделать сейчас**

Для начала посмотрим, какие меры могут смягчить воздействие кризиса на цепочки поставок.

***Начните с людей.*** Благополучие персонала имеет первостепенное значение, ведь это ваш важнейший ресурс. После урагана Катрина в 2005 году быстрее всего восстановились компании, которые отследили перемещения всех своих сотрудников, разбросанных по юго-востоку Соединенных Штатов. Procter & Gamble возвела целую деревню для работников, живущих в пораженной стихийным бедствием местности: на возвышенности, с жилыми помещениями, запасом провизии и денежными ссудами, доступными сотрудникам и их семьям.

Возможно, понадобится что-то придумать, чтобы продолжить работу. Когда ледяная буря парализовала Луисвилл (штат Кентукки) в 2009 году, живущие в этом городе работники United Parcel Service не смогли добраться до расположенного в нем международного сортировочного центра компании. Однако до него можно было долететь, поэтому во избежание простоя UPS отправила в Луисвилл на самолетах сотрудников из других городов. Персонал оказался взаимозаменяемым, благодаря стандартизации рабочего процесса и оборудования.

***Сохраняйте здоровый скепсис.***На ранних этапах стихийных бедствий точная информация — большая редкость, особенно если правительство делает все, чтобы население и деловое сообщество не паниковали. Отчеты о последствиях неоправданно оптимистичны. Более ценным и надежным источником информации могут быть местные жители, так что постарайтесь поддерживать с ними контакты.

***Отрепетируйте сценарии отключения от ресурсов, чтобы оценить последствия.*** Готовьтесь к неожиданностям, особенно если ваши ключевые поставщики оказались в центре событий. В кризисе с коронавирусом воздействие Китая на поставки столь велико, что непредвиденные последствия почти неизбежны. Запаса материалов недостаточно, чтобы восполнить краткосрочные перебои в их поставке, так что ожидайте всеобщего дефицита ключевых запчастей и материалов.

В 2005 году ураган Рита ударил по Хьюстону и западу Луизианы и вывел из строя множество местных нефтеперерабатывающих предприятий. Через шесть месяцев производителей расфасованных потребительских товаров ждал неприятный сюрприз — нехватка упаковочных материалов из пластика, вызванная влиянием Риты на поставки нефтепродуктов. Многие фирмы поспешно перестроились, перейдя на старомодную упаковку из бумаги и картона.

***Создайте универсальный центр управления в кризисных ситуациях.***Сегодня у большинства организаций есть некое подобие центра управления в кризисных ситуациях (ЦУКС), но в ходе исследований мы обнаружили, что эти центры, как правило, функционируют только на уровне всей корпорации или отдельных бизнес-подразделений. Этого недостаточно. Структура ЦУКС и процессы с его участием должны быть более глубокими и четкими. ЦУКС должен работать на уровне предприятия и быть обеспечен готовыми планами по коммуникации и координации с распределением ролей между представителями функциональных подразделений, протоколами для коммуникаций и принятия решений, а также планами на случай чрезвычайных ситуаций, затрагивающих клиентов и поставщиков.

**Подстройтесь под происходящее**

История с коронавирусом, несомненно, пополнит ваш запас знаний о том, как реагировать на крупномасштабные сбои в цепи поставок. Даже на текущем относительно раннем этапе этого кризиса мы можем извлечь важные уроки относительно управления в чрезвычайной ситуации такого рода, которые можно будет применить в будущем.

***Изучите всех своих поставщиков.***Составьте карту снабжения вашего предприятия на несколько уровней вниз. В случае возникновения кризиса компаниям, которые этого не сделают, будет труднее реагировать на последствия или прогнозировать их. После землетрясения в японском городе Сендай в 2011 году многим компаниям понадобилось несколько недель, чтобы понять, какой ущерб они понесли, так как они не знали всей цепочки своих субподрядчиков и поставщиков. Возможности снабжения исчерпываются довольно быстро, поэтому лучше заранее наладить связи с основными источниками ресурсов: когда грянет гром, будет поздно.

***Оцените свои критические слабые места и примите меры по распределению рисков.***Во многих цепях поставок есть слабые места, ставящие фирмы под угрозу. Например, предприятие может зависеть от поставщика, у которого единственное подразделение отвечает за огромную долю мирового рынка. Трагедия в Сендае привлекла внимание к этому виду уязвимости. Так, компания Hitachi производила почти 60% всех датчиков воздушного потока в мире. Эта деталь критически важна для автопроизводителей. Прогнозы относительно ее недостатка вынудили некоторых изготовителей узлов для автомобилей распределить все имеющиеся в наличии датчики по самым высокодоходным товарным линейкам. Вспышка коронавируса обнажила зависимость Apple и многих производителей деталей автомобилей от китайских поставок.

***Составьте планы обеспечения непрерывности бизнеса.*** В этих планах должны быть учтены критически важные регионы и резервные планы перевозок, коммуникаций, поставок и денежных потоков. Привлеките своих поставщиков и клиентов к составлению этих планов.

***Не забывайте о людях.*** Резервный план нужен и для людей. В него могут входить возможности более активного использования автоматизации, схемы удаленной работы и другие способы гибкого использования человеческих ресурсов в ответ на сокращение их доступности.

**Пересмотрите структуру вашей цепи поставок**

До недавнего времени большая часть международных компаний могла строить свои цепи поставок, исходя из предположения, что материалы свободно попадают из одной точки мира в любую другую, давая им возможность получать ресурсы, изготавливать и распространять товары из регионов по всему миру. Шоки от американо-китайской торговой войны, Брексита, а теперь и кризиса, вызванного коронавирусом, поставили под сомнение это фундаментальное допущение. В частности, ситуация вокруг коронавируса наглядно демонстрирует уязвимость, обусловленную пребыванием такого количества ресурсов в одном месте, причем расположенном далеко от критически важных рынков Северной Америки, Европы и Латинской Америки.

Мы полагаем, что мировому бизнесу нужна новая система, которая позволит компаниям быстро перестроить свои цепи поставок и как можно живее и адекватнее реагировать на резкие изменения мировой торговой политики и динамики международных поставок, а также сбои глобального значения. Поэтому нужно ответить на вопрос: «Как компаниям выстроить свои цепочки поставок, чтобы надежнее работать в меняющемся мире, в котором клиенты нетерпимо относятся к запоздалым реакциям?» Для этого есть много возможностей, и каждая подразумевает компромиссы между допустимым для предприятия уровнем риска и степенью операционной гибкости, которой оно хочет достигнуть. Вот два примера.

***Перестройте цепь поставок с использованием резервных источников.***Эта схема построения цепочки поставок обеспечивает компанию резервами на случай сбоев в поставках, производстве или сбыте товаров. Наличие резерва позволяет распределить риск сбоев между двумя источниками (если только нежелательные события не затронут и второй пункт распределения ресурсов). Следовательно, лучше иметь второй источник ресурсов за пределами региона, в котором находится их основной источник. Хотя эта схема построения цепи поставок снижает уровни рисков, она подразумевает более существенные затраты на управление бизнесом и мониторинг качества продукции, а также рост издержек на единицу товара. Кроме того, возможность экономить за счет массовости производства варьируется в зависимости от объема поставок, закрепленного за каждым их источником.

***Перестройте цепочку поставок с использованием местных источников ресурсов.***Эта схема построения цепочки поставок предусматривает использование производственными подразделениями компании местных источников поставок, имеющихся на каждом из ее основных рынков. Как и предложенный выше вариант, она позволяет распределить риски. Так как источники поставок оказываются рассеянными по разным точкам мира, возможность экономить за счет массовости производства уменьшается, а капитальные затраты возрастают. Зато уменьшаются транспортные расходы.

Это грубое упрощение спектра возможностей, которыми фирма может воспользоваться, чтобы снизить риски и обеспечить адекватную реакцию на кризисы. Необходимо более подробно анализировать и оценивать каждую конкретную ситуацию. Очевидно, при выборе схемы перестройки цепочки поставок предприятию следует взвесить издержки каждой, а также оценить, как они повлияют на его способность обслуживать клиентов и конкурировать с другими фирмами. Невозможно раз и навсегда выбрать оптимальную схему. Компаниям нужно регулярно пересматривать и критически оценивать свои решения в этой области и лежащие в их основе стратегии.

Предвидеть международные кризисы такого масштаба, как вспышка коронавируса, немыслимо. Однако фирмы могут смягчить влияние подобных чрезвычайных ситуаций, повысив уровень готовности к сбоям своей цепочки поставок. Необходимо действовать до возникновения особых обстоятельств, чтобы при столкновении с ними адаптировать к ним уже имеющийся план и использовать его, вместо того чтобы начинать с нуля каждый раз, когда компанию затронет новый кризис.

**Об авторе. Джеймс Райс — младший (James B. Rice, Jr.)**— заместитель директора Центра транспорта и логистики MIT.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Экстренный вызов: семь главных вопросов для телекома

**16 апреля 2020**|**Владимир Кулагин**

ООН назвала пандемию коронавируса самым серьезным вызовом миру со времен Второй мировой войны. Как изменится мировая экономика в результате этого кризиса, пока не очень ясно, но очевидно, что перемены предстоят большие. Главное для компаний сейчас — позаботиться о сотрудниках, о клиентах и о выживании бизнеса. Но в это время, несмотря на весь стресс, важно не забывать о будущем. От уроков, которые бизнес-лидеры извлекут из разворачивающихся сейчас перемен, зависит судьба их компаний в ближайшие годы и десятилетия.

Особенно многое на кону стоит для телекоммуникационных и технологических компаний. В кризис люди задумываются о здоровье и пересматривают то, чем занимались прежде. Точно так же для телекоммуникационных операторов пандемия коронавируса — повод задуматься об обновлении и оздоровлении бизнес-моделей. Этот кризис означает большие и, судя по всему, долгосрочные сдвиги в том, как люди общаются и потребляют информацию, как организован их труд, управление, коммуникации и многое другое. Эти сдвиги, такие как повсеместный переход на цифровые услуги, онлайн-самообслуживание или распространение удаленной работы, начались давно. Но пандемия заставляет думать о них не как об альтернативе или о сценарии близкого будущего, но как о норме уже сегодняшнего дня.

Вот семь вопросов, которые стоит задать себе и обсудить с коллегами, наблюдая за тем, как меняется мир. Эти идеи основаны на наших наблюдениях за переменами в глобальной телекоммуникационной отрасли и за тем, как реагируют на кризис компании.

**Жизнеспособна ли наша модель дистрибуции?** У большинства телекоммуникационных операторов сегодня есть разветвленные сети магазинов и салонов. Для массы клиентов магазины — основная точка контакта с оператором: там они покупают телефоны, выбирают тарифные планы, меняют sim-карты и так далее. Но из-за пандемии операторы по всему миру закрывают или ограничивают работу розничных точек и помогают клиентам, которые цифровые каналы еще не освоили, переключиться на них. Захотят ли потребители, по достоинству оценившие эти онлайн-инструменты, возвращаться в салоны операторов через несколько недель или месяцев, когда карантинные меры закончатся? И многие компании задумаются: а в самом ли деле нам нужна большая розничная сеть?

Возможная альтернатива — модель Apple: небольшое количество «флагманских», премиальных магазинов, служащих витриной для продуктов компании, и упор на онлайн и контакт-центры, где клиенты могут получить основную массу услуг. Другая идея — модульная, гибкая структура розничных точек, которая позволяет быстро их перепрофилировать или адаптировать под текущие маркетинговые задачи. Такая практика популярна, например, в фэшн-индустрии, где временные магазины в формате pop-up используются, чтобы решить конкретные маркетинговые задачи — поднять осведомленность о линейке продуктов и др.

Перестройка дистрибуции означает упор на новые инструменты автоматизации, самообслуживания и цифровых продаж (чат-боты, виртуальные ассистенты), на онлайн-общение клиентов с консультантами и сервисными специалистами. То, что операторы могут сэкономить за счет более компактной розничной сети, нужно инвестировать в развитие таких инструментов.

**Эффективны ли наши колл-центры?** Контактные центры жизненно важны для телекоммуникационных компаний не только с точки зрения текущего обслуживания, но и для продажи многих продуктов. Угроза коронавируса, однако, заставила колл-центры перевести операторов на домашний режим. Китайские и итальянские компании, например, спешно организовали для сотрудников компьютеры и выделенный доступ к сети и помогают им выстроить удобную работу из дома. Но если такая модель оправдывает себя сейчас, то стоит ли возвращаться в офис по окончании кризиса?

В перспективе технологии открывают возможность для новой бизнес-модели контактных центров. Сервис вызова такси построил платформу, которая позволяет любому водителю оказывать услуги под брендом компании. Нетрудно представить себе такую модель для колл-центров: кандидаты в операторы проходят скрининг и обучение и подключаются к обслуживанию клиентов, когда у них есть свободное время. Преимущество телекоммуникационных компаний в этом плане — они могут использовать для организации работы свою собственную сетевую инфраструктуру, которую хорошо знают.

Здесь понадобится проработать технологическую основу, которая обеспечит маршрутизацию и бесперебойный доступ операторов к системе. Конечно, не всех можно перевести на надомный труд, и у работы в офисе есть свои преимущества: больше контроля, более деловая атмосфера, повышенная защита корпоративных данных. Но есть технологические решения, которые помогут — например, инструменты для оценки настроения и продуктивности операторов, шифрование и т.п.

**Какие продукты имеют перспективу, а какие нет?** За годы развития и экспериментов у операторов накопилось множество дополнительных продуктов: образовательные, игровые и развлекательные сервисы, услуги, связанные с фитнесом и спортом, OTT-сервисы для трансляции видеоконтента. Многие из этих продуктов до недавнего времени не пользовались большим спросом или пока не успели завоевать популярность. Но во время пандемии, когда люди вынуждены заменять личное общение виртуальными контактами и развлечениями, мы увидели всплеск спроса, например, на сервисы, касающиеся онлайн-образования, подготовки к экзаменам, фитнеса. Сейчас самое время задуматься: адекватные ли ожидания мы задали для таких дополнительных продуктов? Имеют ли они шанс сохранить популярность, когда кризис пойдет на спад? Стоит пересмотреть КПЭ по этим продуктам и понять, какие из них реально способны приносить прибыль, а какие пора свернуть.

**В какие новые продукты нужно инвестировать прямо сейчас?** В чем корпоративные и розничные клиенты будут заинтересованы, когда кризис закончится? То, как мы работаем, серьезно меняется, и растет потребность в новых технологических решениях. Возьмем удаленную работу, роль которой неизбежно расширяется: здесь нужны и более продвинутые и комплексные инструменты кибербезопасности, и решения, которые помогут отслеживать эффективность, вовлеченность, мотивацию сотрудников, работающих из дома. При такой гибкой схеме организации работы растет интерес к краткосрочной аренде компьютеров и других устройств, а также к разного рода облачным решениям, которые можно мгновенно развернуть в нужном масштабе и при необходимости столь же быстро свернуть.

**В каких партнерствах мы заинтересованы?** Один из важных трендов на потребительских рынках в последние годы — развитие экосистем, позволяющих клиентам получить набор связанных между собой продуктов и услуг от разных брендов. Исследования McKinsey показывают, например, что клиенты, участвующие в совместных программах лояльности в рамках таких экосистем, вдвое чаще совершают покупки и почти вдвое чаще предпочитают бренды экосистемы их конкурентам. Во время кризиса партнерства и экосистемы приобретают еще большее значение: они помогают координировать маркетинговые усилия и инфраструктуру, открывают возможности кросс-маркетинга и доступ к более точным данным о потребительском поведении. Все это поможет выжить в трудные времена. Компании, которые задумаются о развитии таких партнерств сейчас, не только успешнее пройдут кризис, но и будут лучше готовы к посткризисным временам. Для телекоммуникационных операторов самые подходящие партнеры — банки, поставщики развлекательных сервисов, энергетические компании.

**Правильно ли мы управляем сетевой инфраструктурой?** Традиционно операторы рассматривали мощности и пропускную способность своей сети с точки зрения покрытия: доступны ли услуги в тех или иных географических точках, какие мощности доступны в конкретном регионе и т.д. Но самоизоляция и массовый переход на удаленную работу привели к всплеску потребления видео и других сервисов из дома. Помимо того, что трафик во многом сместился в жилые районы, изменились и часы пикового потребления: например, в Британии сейчас это с полудня до 9 вечера. Это ставит вопрос не только о доступных в принципе мощностях, но и о более умной модели управления сетью и нагрузкой. Какая сетевая инфраструктура позволит мгновенно перебрасывать ресурсы туда, где возникают пиковые запросы? Такая оперативная реакция требует аналитических решений, способных работать с большими массивами данных и предсказывать потребление в конкретных точках, но это означает и новую модель инвестиций в сетевые мощности. Стоит обратить внимание на решения класса SDN (software-defined networking), которые позволяют автоматизированно управлять сетевыми ресурсами.

**Какова наша роль в обществе?** Кризис ярко показал, что у телекоммуникационных компаний есть ряд важнейших социальных функций. От них зависит, смогут ли коллеги, родственники, друзья поддерживать связи, будет ли общество получать точную и своевременную информацию о кризисах, сможет ли мир безболезненно перейти к новым моделям организации труда и рабочего времени, насколько жизнеспособной окажется телемедицина, и многое другое. Это ставит перед компаниями немало вопросов: что они могут и что должны делать, чтобы общество не потеряло темп развития? Что эта «социальная» нагрузка означает для будущего бизнеса и как она может повлиять на сегодняшние бизнес-модели? С какими организациями и институтами имеет смысл вступить в стратегические партнерства?

**И, возможно, самое главное:** перемены вокруг происходят столь стремительно, что телекоммуникационным компаниям нужна принципиально новая, гораздо более гибкая организационная структура. Это структура, а также культура, которая позволяет быстро менять приоритеты всей компании, пересматривать продукты, перебрасывать ресурсы на более перспективные направления. Именно такой реорганизацией, которая опирается на agile-принципы, цифровые процессы, продвинутую аналитику, сегодня и стоит заняться. И тогда ответить на перечисленные выше вопросы тоже будет проще.

**Об авторе. Владимир Кулагин** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company

# Как оставаться лидером, когда все работают из дома

**22 апреля 2020**|**Вартан Диланян**

Эпидемия Covid-2019 за считаные дни полностью изменила работу тысяч компаний. Многим руководителям пришлось перейти на удаленный режим, и это далось непросто — управлять процессами и нести ответственность за благополучие сотрудников в такой ситуации особенно сложно. Как действовать лидеру, чтобы сохранить командный дух и эффективность работы?

Как показывает исследование, проведенное Accenture среди 15 тыс. сотрудников в 10 странах, коллективу нужна поддержка руководства сразу на трех уровнях. На базовом уровне — физические потребности: в условиях кризиса люди хотят быть в безопасности. На среднем уровне — психологическое состояние: людям сложно переключиться на новый формат (дома непросто выдерживать рабочие часы, часто не хватает самодисциплины, а многим нужно ухаживать за детьми и пожилыми родственниками). Вершина «пирамиды» — потребность в общении и связь с общим делом: сотрудникам необходимо чувствовать причастность к тем задачам, которые решает бизнес.

Единого сценария, который поможет, нет. Но есть несколько правил, которые позволят пройти период адаптации и сохранить эффективность даже при дистанционной работе.

**1. Создайте «оперативный штаб» из топ-менеджеров**

Переход в дистанционный формат должен стать нормальной процедурой, которую можно практиковать и в будущем. Поэтому обновите политики компании по всем важнейшим пунктам: поездки (которые станут возможны после завершения режима самоизоляции), форматы и часы работы, инструменты для дистанционной связи, отпуска и т.д. Это первый шаг.

Далее необходимо проработать и создать условия, которые смягчат физическое и психологическое воздействие кризиса на сотрудников, например, по таким вопросам как поддержка в уходе за детьми или пожилыми родственниками. Расскажите людям, как лучше обустроить домашний офис, обучите работе с новыми программами и технологиями, организуйте технологическую инфраструктуру. Все эти вопросы как раз должен решать специальный штаб, состоящий из высшего руководства компании и необходимых специалистов.

**2. Забудьте про иерархию**

Если вы еще не привыкли работать в «гибких» командах — самое время начать. Просто доверьтесь своему коллективу: дайте возможность сотрудникам работать с клиентами удобным им действенным способом, а менеджерам принимать самостоятельные решения. Именно в это время есть смысл сократить «дистанцию до руководства». Снизьте градус формальности, используйте чаты или коммуникацию «один на один» для обсуждения возникающих проблем.

**3. Распространяйте ценности компании на все, что делаете**

Во время карантина людям особенно нужно чувство локтя. Ничто не так не поддерживает ощущение единства, как следование общим целям. А это значит, что ценности вашей компании должны считываться в каждом действии сотрудника или руководителя: зачем они делают именно это, почему именно сейчас? Доносите до коллектива и ваши собственные ценности, пусть они станут голосом вашего бизнеса. Разговаривая с командой, отдавайте предпочтение словам, в которых слышится эмоциональная поддержка: она очень важна для поддержания здорового климата.

**4. Живые истории лучше сухих цифр**

Сегодня компании собирают огромные объемы данных, показателей и прогнозов. Но людям нужны реальные, живые истории. Сотрудникам очень важно видеть, что рядом с ними — опытный, спокойный и уверенный лидер. Не закидывайте коллектив письмами, не мучайте обилием совещаний, новыми директивами и отчетами. Лучше расскажите о том, как справляются с ситуацией их коллеги.

**5. Избавьте людей от неприоритетных задач**

Во времена неопределенности сотрудники волнуются за свою работу и доход. Поэтому важно четко расставить приоритеты и направить ресурсы в те направления, которые помогут всей компании пережить сложное время. Необходимо выбрать, чему стоит уделить внимание, а что поставить на паузу. Для этого проработайте различные сценарии развития событий (например, длительность карантина) — это позволит оценить необходимые ресурсы. Объясните сотрудникам, что часть процессов поставлена «на стоп» намеренно, чтобы позаботиться о благополучии компании и их собственном благополучии. Для достижения ключевых целей создавайте рабочие команды, основываясь на способностях людей, а не на функциях, прописанных в штатном расписании.

**6. Напомните топ-менеджерам про необходимость эмпатии**

Внимание ваших сотрудников будет приковано к тем руководителям, которые возглавят «перезагрузку» процессов. Позаботьтесь о том, чтобы эти люди помимо профессиональных качеств могли проявить эмпатию и заботу. Выберите тех топ-менеджеров, которых больше всего уважают в команде, и поручите им чаще общаться с сотрудниками. Переключите их внимание с KPI на поступательное движение вперед. Пусть каждая онлайн-встреча с сотрудниками начинается с неформального общения. Будьте человечнее. Дайте понять сотрудникам, что не стоит бояться поставить семью выше продуктивности и что совершенно нормально, если во время онлайн-встречи в комнату забежит ребенок или залает собака. Не нужно делать вид, что все по-прежнему находятся в офисе, если каждый сидит в своей квартире или доме.

**7. Не допускайте пробелов в коммуникации**

Не оставляйте вакуума в общении. Отвечайте на вопросы ваших сотрудников, даже если все, что вы можете ответить, можно сформулировать фразой «Хороший вопрос. Мы не знаем, но разберемся». Проводите регулярные краткие встречи для того, чтобы своевременно получить обратную связь.

**8. Продумайте культуру удаленной работы на будущее**

Уже сейчас можно вынести из сложившейся ситуации важный урок: компания должна быть всегда готова переключить часть своих команд в дистанционный режим. Только так можно выстраивать устойчивый бизнес. Запланируйте тренинги руководителей высшего и среднего звена по управлению удаленными сотрудниками. Инвестируйте в создание дистанционных команд сегодня и в долгосрочной перспективе. Стимулируйте тех, кто наиболее эффективен в удаленной работе, мотивируйте их обучать менее приспособленных коллег.

**9. Не дайте кризису остановить вас**

Выделите два часа в день на проработку глобальных задач и подготовку компании к будущему. Поначалу будет казаться, что вы вырываете из рабочего процесса ценное время, но поверьте: именно эти часы позволят вам не утонуть в рутине и дать бизнесу стимул к развитию. Пандемия завершится, а люди и бизнес останутся.

**Об авторе. Вартан Диланян** — генеральный директор Accenture в России и Казахстане.

# «Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть»

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

Амир и Риа живут и работают в Сиэтле. Он — сотрудник Amazon, она — генеральный директор стартапа. У них двое детей — шестилетняя Амара и двухлетний Арьян. Супруги привыкли справляться с задачами, которые привычны для всех семей, где оба родителя работают: уход за детьми и их учеба, питание и домашние дела, а также полноценный совместный досуг на выходных.

Всё усложнилось после того, как в Сиэтле и его пригородах произошла вспышка коронавируса. Сначала Amazon попросила всех сотрудников начать работать из дома, через неделю школа, в которую ходит Амира, объявила, что закрывается. Вскоре закрылись офис Рии и детский сад Арьяна. С тех пор Амару и Рии приходится совмещать постоянный присмотр за детьми с работой из дома, стараясь сохранить максимальную результативность.

В течение первой недели они воспринимали сложившуюся ситуацию как отпуск, мало заботясь о структурировании распорядка дня или обязанностей. Из-за этого все быстро оказались в незавидном положении. Супруги не справлялись с работой, беспокоились, что разрешают Амаре слишком долго использовать планшет, чтобы она не скучала, а регулярные дела, такие как приготовление пищи и уборка, казалось, только накапливались. То, что они оказались заперты все вместе в замкнутом пространстве, усугубляло положение.

Наша компания создает программное обеспечение, которое помогает работающим родителям совместно справляться с домашними обязанностями и воспитанием детей. Мы постоянно собираем передовой опыт занятых родителей, а в последнее время помогаем семьям из Сиэтла, Сан-Франциско и Нью-Йорка, уже столкнувшимся с нынешней новой нормой жизни.

Их опыт показал нам, что ключ к успешному преодолению трудностей — изобретать новые способы сохранять старые рутины. Во-первых, это позволяет поддерживать ощущения привычности и постоянства, которые утешительны и терапевтичны во время неурядиц. Во-вторых, это удобно. Когда тебе приходится бороться за каждую каплю продуктивности, хочется, чтобы каждый день ощущался, как укоренившаяся привычка, чтобы не приходилось терять время, ломая голову, что будет на обед и когда пойти играть на улице.

Приспособить ваш старый план к новой норме жизни можно в три следующих этапа.

**1. Сохраняйте рутины.**

Первый шаг — сохранить типичную структуру каждого дня. Так вы не только сможете воспользоваться преимуществами знакомого сценария, но и получите надежные способы для составления своих графиков работы и ухода за детьми.

Рутина одной из семей, с которой мы работаем, включала в себя детский завтрак в 8:15 утра, затем занятия с няней после ухода родителей на работу. Час свободных игр, приключение на улице, обед дома, затем комбинация образовательных занятий и рукоделия, потом вторая прогулка. Дети обедали в 5 часов вечера. Родители возвращались домой в 6. По вечерам они читали детям книги или играли с ними до отбоя, который происходил в 7:30 или 8:00.

Я бы посоветовала этой семье сохранить свою рутину. Независимо от того, осталась ли у них няня, им не стоит менять время трапез, занятий и прогулок. (Я сама использовала этот подход во время долгих путешествий с семьей.) Актуальные графики вы составите на следующем этапе, но перед этим необходимо определиться с их основой, которая держится на том, что вы уже знаете.

**2. Создайте модифицированные графики.**

Затем составьте графики на каждую неделю, включив в них как можно больше компонентов прежних рутин, модифицируя их с учетом своих рабочих блоков и других новых обязанностей по приготовлению пищи, ведению хозяйства, уходу за детьми.

Мы модифицировали протокол планирования «Воскресная проверка», составленный нами для занятых родителей, подстроив его под творящийся сейчас хаос, в условиях которого планировать неделю особенно важно.

При составлении планов обязательно учтите следующее.

* Какой график у ваших детей?
* Что будет на завтрак, обед, ужин?
* Когда вы будете делать домашние дела (стирать, мыть посуду, убираться)?
* Когда у вас будут ключевые совещания по работе и когда вам нужно, чтобы кто-то поработал за вас, пока вы делаете что-то по дому?

Внесите эту информацию в календарь и затем начните назначать смены и обязанности конкретным членам семьи. Наша семья использует Google Calendar, и мы создали для других семей образец использования этого сервиса, с помощью которого они могут составить графики своих детей и расписать сверху смены для родителей.

Наконец, создайте рабочие блоки. В зависимости от ваших обязанностей по уходу за детьми, особенностей вашего сообщества и карантинного режима, вы можете выбрать один из трех способов решить эту задачу.

**Пересменка родителей:**четырехчасовые смены, в ходе которых один родитель работает, а другой занимается детьми.

**Короткие смены:** cмены продолжительностью от 30 минут до 2 часов, которые ротируются между некоторым количеством взрослых.

**Видеосмены:** если ваши дети уже подросли, они могут играть с друзьями, общаясь с ними по видеосвязи (об этом подробно говорится ниже), если вы это организуете. Бабушки и дедушки также смогут виртуально занять ваших детей. Хотя все это потребует от вас некоторого внимания, вы сумеете ответить на звонок или выполнить работу, для которой необходимо сосредоточиться.

У вас появится ощущение, что из каждой минуты дня нужно выжать хоть каплю продуктивности. Реальность такова, что многим из нас приходится выделять время на работу рано утром или после того, как дети лягут спать. Но обязательно запланируйте перерывы и неструктурированные периоды, чтобы расслабиться и пообщаться с супругом или супругой и детьми. Это марафон, и важно, чтобы мы нашли возможность не выгореть.

**3. Внедрите новые способы решать старые задачи.**

Наконец, если ваши дети привыкли к играм с друзьями или еженедельным мероприятиям, не вычеркивайте их из календаря, просто найдите для них новые формы. Каждый будет рад провести время среди людей, а в качестве бонуса подобные затеи могут дать вам возможность выкроить полчаса для непрерывной работы. Присмотритесь к следующим вариантам.

**Игры по видеосвязи.** В Google Hangouts (или Zoom, дело вкуса) отправьте приглашения родителям друзей ваших детей. Для самой игры вам понадобится подключенный к интернету гаджет — планшет, ноутбук, либо такие устройства, как Amazon Echo Show или Portal от Facebook. Во время сеанса видеосвязи дети могут просто общаться, что-то раскрашивая вместе, либо кто-то из родителей может руководить их действиями или читать книги.

**Творческие спортивные занятия для детей.**Зарегистрируйте своих детей на сайтах образовательных ресурсов, таких как Cosmic Yoga, Art Hub for Kids или Go Noodle. Запланируйте их использование на те периоды, которые обычно отводились под внешкольную деятельность. Дети должны двигаться каждый день. Можно просто отправить их во двор (если это позволяют правила вашей самоизоляции — ***прим. ред.***) играть в футбол или салки.

**Содружество родителей.** Совместно с группой из 3—4 семей, с которыми вы дружите, создайте общий фонд ресурсов (любых, от меню и расписания детских занятий до планов уроков).

Выделите для себя свободные вечера, чтобы участвовать во встречах клубов или совместном просмотре спортивных передач. Для взрослых не менее важно быть на связи, оставаться активными и общаться. Если вы еще не член клуба, создайте его. Это может быть книжный клуб либо клуб любителей спортивных или других телепередач. Внесите его в графики участников и организуйте сеансы видеосвязи, чтобы всем вместе что-то посмотреть. Позаботьтесь о том, чтобы не бросать занятия спортом. Можно заниматься бегом, или делать разминку дома, или использовать онлайновые возможности. Даже прогулка с семьей по улице иногда творит чудеса.

Нам нужно полагаться на свои локальные сообщества больше, чем когда бы то ни было. Природа этого кризиса требует от нас найти ответственные и безопасные способы помогать друг другу, не отлынивая от своих рабочих и домашних обязанностей. Полагайтесь на свое сообщества — других родителей, живущих рядом с вами, чтобы разделить с ними ответственность, заботясь особенно о тех, кому больше других нужна помощь, например, об оставшихся без детских садов детей медиков и других людей, которые не могут работать из дома. Примите тот факт, что не всё пойдет гладко, и мы не сохраним 100% своей личной результативности. Но вы удивитесь, насколько хорошо мы сможем приспособиться к происходящему, если умерим свои ожидания и применим гибкий подход и изобретательность. Если нам повезет, мы выйдем из этого кризиса более сильными и приспособленными для сотрудничества благодаря современной интерпретации старого, как мир, подхода к родительству.

**Об авторе. Авни Пател Томпсон (Avni Patel Thompson)** — основатель и генеральный директор компании Modern Village, занимающейся созданием технологических решений для современных родителей. Авни получила степень MBA в Гарвардской школе бизнеса и степень магистра химии в Университете Британской Колумбии. Живет в Ванкувере с мужем и двумя маленькими дочерями.

***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)

# «Будет хуже, чем в 2008 году, но это не конец»

**28 мая 2020**|**Юлия Фуколова**

***От редакции.****Это интервью 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)

Основатель и председатель совета директоров компании IBS Анатолий Карачинский — знаковая фигура не только в ИТ-бизнесе, его хорошо знают и за пределами отрасли. Один из крупнейших в России поставщиков ИТ-услуг, компания IBS прошла через несколько серьезных экономических кризисов и сейчас вновь вспоминает «условные рефлексы», выработанные в тяжелые времена. В интервью HBR Россия Анатолий Карачинский рассказал о срочных антикризисных мерах, о том, почему мы пропустили начало пандемии и какие индустрии «выстрелят» в будущем.

**HBR Россия: Как вы себя чувствуете в самоизоляции?**

**Карачинский:** Честно говоря, хорошо. Никогда в жизни не было столько времени на разные интересные дела. Сделал кучу вещей, про которые думал, что уже никогда не успею. Например, всю жизнь мечтал научиться играть в бридж и сейчас занимаюсь этим каждый день. Прочитал то, что давно собирался.

**Не страдаете, что не можете никуда выходить, встречаться с людьми?**

Без людей, конечно, плохо. Но если убедить себя в том, что ситуация безвыходная и сделать ничего нельзя, перестаешь страдать. Главное, чтобы весь день был занят — нужно придумать себе занятия, составить план и его выполнять. И тогда втягиваешься. Вначале я переживал за родителей, за детей. Но потом ситуация более или менее прояснилась, мы все стали немножко врачами и вирусологами. Я отчасти понимаю, что нас ждет дальше. И мне не кажется, что все будет так ужасно.

**Как пандемия отразилась на IBS?**

Кажется, что кризис наступил уже давно, хотя прошло всего два месяца. А для индустрии с длинным циклом продаж это вообще ничего. Нет сомнений, что кризис повлияет на IBS, но пока не знаю, как именно. ИТ — сервисный бизнес, мы обслуживаем другие компании. Прежде всего надо понять, что будет происходить у наших клиентов. А это в основном большие компании. Как на них отразится кризис, станет ясно через 3—6 месяцев. И тогда мы узнаем, как он отразится на IBS. В отраслях, где используют вахтовый метод (нефтяники, золотодобытчики), когда нельзя остановить домну или работы на скважине, есть проблемы — нужно убедиться, что сотрудники на 100% здоровы. Но производство не встало — наоборот, компании гораздо быстрее государства начали думать о безопасности людей, выстроили системы тестирования.

Что касается IBS, то за неделю мы всех сотрудников перевели на удаленную работу. Нам это было несложно, поскольку все системы есть давно, многие наши люди работают не в Москве. И мы умеем оценивать эффективность работы персонала из дома. Первые три дня поволновались, выдержит ли система нагрузки, когда к ней подключатся 3,5 тыс. человек. Но все выдержало.

**Расходы сократили?**

Мы, пожалуй, самая старая компания в стране — наш бизнес начался еще в 1986 году. За это время пережили много кризисов, и у нас уже выработался рефлекс. Первым делом анализируем свои расходы — сокращаем все, что можно, часть персонала переводим «в запас». Кризис — хороший повод, чтобы провести реформы внутри компании. Мы начали это делать в марте и все еще продолжаем. Важный урок IBS получила еще в 1998 году, когда в России грянул первый серьезный экономический кризис. Как сейчас помню: 17 августа правительство ­объявило дефолт, я только что вернулся из отпуска, а в офисе тишина. Телефон перестал звонить, проекты встали, работы практически нет, курс доллара скакнул. Тогда мы были в идеальной ситуации — незадолго до кризиса в IBS инвестировали две крупные компании — AIG и Citicorp, у нас было $35 млн на счету. И мы всерьез высчитывали, сколько сможем продержаться, если ничего не изменится. Выходило, что денег хватит на два года и три месяца. И мы как-то расслабились, что не придется расставаться ни с кем из сотрудников. Но месяца через два-три осознали масштабы бедствия и в первый раз массово увольняли людей. После этого у нас выработалась условная реакция — как только в стране что-то случается, собираемся и обсуждаем, какие шаги нужно предпринять, и все делаем быстро.

**Чем отличается нынешний кризис от кризисов ­2008-го и 2014 года?**

Все, что произошло в 2008 году, причины и последствия, мы стали понимать только в 2009-м или даже в 2010-м. А при нынешнем кризисе мы прожили так мало, что пока слабо понимаем, что происходит. И точно не знаем, какой будет модель выхода из ситуации. Посмотрите на аналитиков, которые профессионально создают экономические модели — они раз в две недели пересматривают свои прогнозы. С Китаем, например, получилось очень смешно — сначала предрекали, что китайский ВВП упадет на 1,5%, потом на 30%, а когда страна начала выходить из кризиса, скорректировали уже в другую сторону. И это бесконечный процесс.

**То есть невозможно рассматривать разные сценарии развития событий?**

У нас пока недостаточно информации для того, чтобы делать какие-то прогнозы.

**Но руководители компаний должны действовать. Как делать что-то, не имея никаких данных?**

Поначалу у всех было полное непонимание происходящего, но сейчас есть ощущение, что самого плохого сценария не будет. Да, будет тяжело, неприятно, хуже, чем в 2008 году, но это не конец экономики. Я с большим интересом наблюдаю, что происходит в Китае. Страна закрылась в декабре, открылась в марте, после двух-трех месяцев жесткого карантина. Причем намного более жесткого, чем в Европе или России. И я удивлен, с какой огромной скоростью происходит восстановление китайской экономики. У компаний были потери, какие-то игроки обанкротились, экономика в целом замедлилась, но ничего драматического не произошло. Если завтра не рванет вторая, третья или четвертая волна эпидемии и не придется закрываться еще на 4—6 месяцев, то страна справится.

**Вы считаете, что апокалиптические прогнозы по поводу российского бизнеса не сбудутся?**

Давайте избегать общих понятий — бизнес, народ, трудящиеся. Эти слова ничего не значат. Есть разные сегменты бизнеса, и некоторые из них понесли колоссальный урон от пандемии. Туризм, транспорт, особенно авиация, общепит и проч. — эти бизнесы совсем не защищены, и, скорее всего, много компаний закроется. Острый кризис закончится, когда мы сможем сделать вакцину и привить ощутимую долю населения. Но на это потребуется довольно много времени — ученые называют срок до трех-пяти лет.

Мы не знаем, как Россия будет выходить из кризиса. Есть южнокорейский кейс, но это очень маленькая страна с законопослушными гражданами. Есть Сингапур, суперэффективное государство. Есть Китай. Правда, китайским цифрам мало кто верит, сколько людей там на самом деле заболели и умерли, что происходило в разных регионах. И это, наверное, самое страшное. Наши данные, кстати, тоже не пользуются доверием. Чтобы преодолеть пандемию, нужна честная информация и люди, которые глубоко понимают процессы и всем этим руководят.

**Нынешний кризис, связанный с пандемией, не был неожиданным — Нассим Талеб даже назвал его не черным, а белым лебедем. Почему никто к нему не подготовился?**

Я не специалист, но таких серьезных эпидемий в мире не было уже очень давно. Лихорадка Эбола, птичий и свиной грипп — все эти болезни возникали локально, и с ними, в конце концов, быстро справились. И еще в январе не было ощущения, что коронавирус пойдет по всему миру. В 2015 году я слушал выступление Билла Гейтса, который рассказывал, как победили вирус Эбола. Он говорил, что только в кино при возникновении эпидемии приезжают профессионалы в костюмах и с чемоданчиком и побеждают вирус. В реальности же во всем мире не могли найти даже тысячу готовых специалистов, которых можно было отправить в Африку бороться с Эболой. Гейтс считает, что настало время более серьезно готовиться к будущим эпидемиям. И он прав. Иначе мы можем погибнуть из-за одного маленького вируса.

**В феврале и начале марта после Китая на карантин закрылись страны Европы. Но в России мало кто верил, что это коснется и нас.**

Есть такая поговорка: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Мы считаем, что она про россиян, но на самом деле ее можно отнести ко всем людям. К сожалению, никто не учится на чужих ошибках. Умные учатся на своих, а глупые не учатся вообще. И здесь ровно то же самое. Опыт — самое главное, что есть в мире, но его не было, и никто не мог предвидеть, что так получится. Некоторые люди сейчас изображают из себя очень умных и рассказывают, как будет развиваться ситуация. Но что-то их не было слышно ни в январе, ни в феврале, ни даже в марте. Один из важных выводов — надо быть готовым к тому, что эпидемия может быть и второй раз, и третий, и четвертый. И как это обычно бывает, чем лучше мы подготовимся, тем меньше вероятность, что она случится. Наверняка найдутся персонажи, которые скажут, что деньги потрачены зря, защитные материалы пылятся, больничные койки стоят пустые. Но я надеюсь, что теперь будут больше заниматься профилактикой массовых болезней.

**«У властей нет понимания, что бизнес — будущее государства»**

**Пандемия выявила узкие места глобализации. Сейчас все чаще говорят о ее минусах и о плюсах деглобали­зации.**

Послушайте, ну это же естественный процесс — сначала людям что-то нравится, потом не нравится. Глобализация принесла много хорошего, но за все надо платить. Мы получили доступ ко многим вещам, поскольку ни одна страна не может все делать сама. Советский Союз это прекрасно показал — наша промышленность много чего не умела производить. Благодаря мировому разделению труда страны начали накапливать компетенции. К тому же люди могут путешествовать, выбирать, где жить, заниматься творчеством. В прошлом и позапрошлом веке тоже случалось много эпидемий — например, «испанка», — хотя глобализации тогда не было и в помине.

**Речь не только про распространение болезней —пандемия нарушила цепочки поставок, возникли проблемы с контрагентами, перемещением рабочей силы.**

Мне кажется, дело не в том, что стоило закрыть границы, и все тут же разладилось. Если частные компании получат возможность нормально работать, я вас уверяю, они попытаются создать здесь все, что получится. Конечно, если будут производить дешевле, чем кто-то в мире, и смогут на этом заработать. Таковы законы рынка. В нашей стране бизнес не в почете, тем не менее, те российские аппараты для искусственной вентиляции легких, выпуск которых в последние недели наладил Минпром, разработала небольшая частная компания. И производит их на российском заводе. То есть проблема не в глобализации или деглобализации, а в устройстве рынка и экономики в целом. Нужно время и здравый смысл, и все можно сделать. Вот только государство все время вмешивается. С 2014 года мы наблюдаем чудесный кейс под названием ­«импортозамещение». И что? Думаю, из планов по ­импортозамещению реализовано процентов 10, да и то благодаря частным компаниям. А у государственных, которым поручали подобные задачи, получалось хуже, дороже и неэффективнее.

**Государство сейчас делает что-то полезное для бизнеса?**

Большинство правительств в мире, которые принимали меры поддержки, начинали вовсе не с бизнеса, а с конкретных людей. Наша компания, например, присутствует в Канаде, и я знаю, как обстоят дела там. В стране ­объявили карантин, и местные власти прислали письмо о готовности оказать поддержку. Компания может представить отчет за последние два месяца — если ее выручка упала более чем на 30%, предприятию безвозмездно перечислят 85% заработной платы сотрудников. Рассчитывать компенсацию будут по определенным, но вполне приемлемым стандартам. В Канаде не считают, что это помощь бизнесу — они помогают своим гражданам. Во многих странах тоже что-то делают, но стараются как можно больше средств направить людям, если есть такая возможность. У всех одна и та же задача — надо дать населению шанс пережить эти два-три месяца и выиграть время. Такова общая концепция, которую я вижу в большинстве развитых стран.

**А как вы оцениваете меры, принятые российским ­правительством?**

Я никаких особых мер не вижу. А вижу бурную деятельность по сбору данных, кому и в чем надо помогать. Приходят письма от разных общественных организаций — будут что-то создавать, просят что-то прислать, есть какие-то рабочие группы. Создаются списки, в том числе системообразующих предприятий. Пока трудно понять, что из этого получится. Как я уже говорил, прошло слишком мало времени. К тому же мы попали не только на пандемию, но и на смену правительства.

И опять же хочется избежать обобщений. Разным сегментам бизнеса нужно совершенно разное. Например, есть конфликт между теми, кто производит внутри страны, и поставщиками-экспортерами. Для местных производителей принципиально важно, чтобы не обрушился рубль, им сложно пережить колебания курса. А для экспортеров выгодна девальвация рубля, для них это самая лучшая помощь. Даже в нашей ИТ-отрасли разработка софта — это одно, «железо» — другое, а есть еще те, кто строит системы, занимается консалтингом. И всем нужно что-то свое.

**Большинство предпринимателей сходятся в том, что нужны кредитные каникулы, налоговые послабления, помощь с оплатой аренды.**

Налоговые каникулы, наверное, государство может ввести. Но оно не может принять решение за частных владельцев недвижимости и предложить им пойти на уступки. Большинство тех, кто занимался инвестициями в недвижимость, брали кредиты.

Кроме того, у нас нет полной картины, что происходит с разными отраслями — в России нет мощных центров, где была бы собрана вся экономическая информация. Когда-то обсуждалась идея построить такой экономический центр при ВЭБе. Есть, конечно, Росстат, но он собирает данные, чтобы отвечать на запросы власти. Мы еще как-то представляем, что происходит в понятных бизнесах, вроде соседнего ресторана. Если у них два месяца нет выручки, ясно, что компания будет банкротом. А про большинство бизнесов вообще ничего не известно. Я разговариваю со многими людьми, вижу большую растерянность, пока мало кто подводит итоги. О том, что реально происходит с бизнесом, мы узнаем квартала через два, не раньше. Имея полную информацию, можно было бы построить модели разных рынков, предсказывать довольно много процессов, и сейчас этого сильно не хватает. Даже в одном секторе есть предприятия эффективные, а есть закредитованные, менеджеры которых вели рискованную политику. Поэтому в разговоре про меры поддержки я был бы осторожен.

**Получается, ждать помощи от государства бесполезно?**

У властей нет понимания, что бизнес — будущее государства. Это наша большая проблема. Раз нет понимания, то никто и не пытается ничего сделать. Более 30 лет я наблюдаю, что происходит с технологическим сектором, и за это время мы так никуда и не пришли. Отсутствие стратегии — плохая история, нет ясных приоритетов, что мы на самом деле строим. Когда разные люди говорят, что они государственники, я не понимаю, как к этому относиться. Обычно государственники — это те, кто хочет, чтобы всем жилось плохо. Один чиновник мне сказал: «Почему мы должны вам помогать? Вы становитесь миллиардерами, а я работаю за десять копеек». И он ведь высказал не свою точку зрения, а общую. Надеюсь, со временем все поменяется, и придут люди, которые понимают, как развивать бизнес и помогать ему. Сейчас таких людей мы не видим.

**«Если вы уже лежите в гробу, то никаких возможностей у вас нет»**

**Как разрабатывать стратегию бизнеса в условиях полной неопределенности?**

Стратегия — это комплекс мероприятий, который отвечает на главный вопрос: где ты хочешь оказаться, с какими результатами? Менеджеры, думающие о будущем компании, должны представлять, куда они планируют прийти и когда. Это понимание заставляет их разрабатывать действия, чтобы добраться из точки А в точку Б. Но когда у вас такая неопределенность, как сегодня, и вы не знаете, чего ждать, то заниматься стратегией — дело бессмысленное.

Я как-то разговаривал с японцами, они пытались сделать прогноз, что случится с их компанией через 200 лет. Это было упражнение во время обучения — оно помогает разрабатывать стратегическое мышление. Очень немногие люди способны мыслить стратегически, из точки А видеть точку Б, а затем выстраивать путь между ними. В данный момент мы не видим точку Б. Главная задача сейчас тактическая — выжить, сократить все, что можно, сохранить ресурсы, людей, компетенции. Решив эти задачи, можно думать и о других. Все любят ­говорить, что кризис — время возможностей, но их можно использовать только тогда, когда вы живы. А если вы уже лежите в гробу, то никаких возможностей у вас нет. Так же и с бизнесом.

**Но есть же предприниматели-визионеры, которые ­способны видеть дальше остальных.**

Визионеров в мире очень мало — из 10 млн предпринимателей их может быть несколько человек. Некоторые люди хвалятся, как они осознанно принимают правильные решения. Есть целый выводок таких бизнесменов — им что-то удалось сделать, причем случайно, и сейчас они всем рассказывают, какие они визионеры. Но, кроме одного случайного успеха, других результатов у них нет.

**Как в будущем может измениться потребитель, ­частный и корпоративный?**

Потребитель активно идет в онлайн — работать, потреблять, развлекаться, читать новости. В этом уже лет десять никто не сомневается, глядя, как стремительно растут доходы всех, кто продает в онлайне.

Когда эпидемия пойдет на спад, все постараются сделать работу своих сотрудников более безопасной. Увидев, как наши люди работают из дома, мы тоже подумали: «Зачем нам все эти офисы? Может, пришло время пересмотреть модель работы?» И не мы одни так рассуждаем. Большие офисы, опенспейсы, которые создавали, чтобы сэкономить на площадях, скорее всего, тоже уйдут в прошлое. И этот процесс займет несколько лет.

После окончания карантина социальная дистанция останется. Могу представить, как будут работать рестораны на открытом воздухе, но не очень понимаю, как все будет устроено в помещениях. Возможно, поставят меньше столов, официанты начнут по-другому общаться с клиентами. Недавно мы с друзьями обсуждали, что будет с арендой автомобилей. Их модель предполагает, что клиент прилетел, взял машину в аэропорту, потом там же сдал. Это была большая часть их выручки, а теперь она равна нулю. Многие уверены, что бизнесу по аренде машин придется плохо, но я с этим не согласен.

**Шеринговой экономике тоже предрекают закат, ­совместное пользование сейчас опасно.**

Мне кажется, что сервисы вроде каршеринга вряд ли умрут. Наверное, появятся распылители, убивающие бактерии, и после каждого клиента будут дезинфицировать салон. Но в том, что все подорожает, нет сомнений. Будут ли потребители стремиться обладать вещами? Давайте подождем и посмотрим. Поведение людей непредсказуемо. Я допускаю, что в одной стране они будут ездить на собственных машинах, а в другой использовать каршеринг, потому что он дешевле. Так происходило и до эпидемии. В Москве, например, каршеринг популярен, но мои американские друзья, которые живут не в Нью-Йорке, очень удивляются — у них такого сервиса нет.

**Долго ли потребители будут жить в антикризисном режиме?**

Потребительское поведение может меняться лишь под влиянием веских причин. Много вы знаете людей, которые кардинально перестроили свой образ жизни? Да, такие бывают, и мы все ими восхищаемся. Но обычно человеку свойственно возвращаться к старым привычкам, и только серьезные опасения могут заставить его что-то менять. Сейчас есть риск заболеть, поэтому мы живем иначе. А представьте, что завтра кто-то сделает вакцину от коронавируса, и через полгода все люди будут привиты. Как станут вести себя потребители? Если риски исчезнут, почти наверняка произойдет откат назад, и все рестораны и торговые центры снова заполнятся.

**Как вы оцениваете перспективы цифровизации? До какой степени бизнес станет цифровым?**

Нет такого понятия «цифровизация», есть понятие «повышение эффективности бизнеса». И вот оно будет продолжаться семимильными шагами, появляется все больше возможностей. Например, Amazon построил лучшую систему логистики и выиграл рынок, потом пришел Alibaba и сделал еще лучше. Компаниям приходится конкурировать с другими игроками, которые эффективнее управляют своими ресурсами, персоналом, складом. Мы достигли такого уровня развития технологий, когда компьютер, наконец, может отчасти заменить человека. В этом плане цифровизация — естественный процесс.

**«Нас ждет всплеск предпринимательских проектов»**

**Российский бизнес заинтересован в венчурных инвестициях. Как сейчас будет развиваться эта сфера?**

Не думаю, что с венчурными инвестициями возникнут проблемы. Эта отрасль будет развиваться, тем более в мире сейчас очень много денег. В России их тоже много, и еще много умных ребят, но экономика в целом нестабильна и риски слишком высоки. У нас периодически случаются разные «загогулины», как говорил наш предыдущий президент, и это сильно мешает частному бизнесу. Поэтому инвесторы если и вкладывают, то, в основном, в стартаперов, которые потом уезжают. Посмотрите репортаж Юрия Дудя про Кремниевую долину — он восхищается, как там все устроено. Но в долине тоже не все просто. У меня был свой опыт, в 1990-е годы я делал там бизнес.

**Чем вы там занимались?**

Мы с партнерами действовали как первооткрыватели — нам казалось, что мы хорошие программисты, но никакой информации тогда не было, мы толком ничего не знали, невозможно было послушать интервью с умными людьми. В то время поиск был несовершенным, уже существовал Yahoo, но еще не было ни Google, ни «Яндекса». Мы пытались строить алгоритмы, которые помогали бы улучшать поисковую выдачу — прообраз того, что сегодня называется Deep Learning. Заключили контракты, сняли офис, даже заработали несколько сотен тысяч долларов. Потом поняли, что занимаемся не тем. Компания существовала до кризиса 1998 года, после чего ее продали. Опыт был интересный — он показал, что можно делать бизнес не только в России, но и по всему миру. В 2000 году мы даже запустили проект, который назывался Russians Go Home, и убедили довольно много людей, что в Россию стоит вернуться. Одним из них был российский финансист и инвестор Кирилл Дмитриев, он какое-то время работал в IBS. А сейчас, к сожалению, другое время. Наша система недоброжелательна по отношению к бизнесу — государство больше заточено на фис­кальную функцию, чем на созидательную.

**В какие сферы сегодня стоит инвестировать?**

Думаю, что появится много совершенно новых идей. В медицине и фармацетике, во всем, что связано с новыми бизнес-моделями, удаленной работой. Чем дальше мы живем, тем больше понимаем, что человек — существо ненадежное, механизмы и алгоритмы справляются гораздо лучше. И здесь есть перспективы для искусственного интеллекта и роботизации. Сейчас все обратили внимание, как сложно ухаживать за больными с COVID-19, медсестры вынуждены находиться в «красных зонах». Наверное, скоро разработают специальных роботов для больниц. Словом, мы увидим много принципиальных изменений в разных сферах.

**А куда вкладываете вы лично?**

Я все время куда-то инвестирую, но никогда об этом не рассказываю. Говорить стоит тогда, когда уже есть результаты.

**В начале 2000-х в России случился бум предпринимательства, потом волна спала. Захотят ли люди запускать новые бизнесы после нынешнего кризиса?**

Талантливые люди всегда где-то работают, получают большую зарплату, мало кто готов от нее отказаться, начать свое дело и резко изменить жизнь. А во время таких потрясений, как нынешний кризис, это возможно. Многие успешные бизнесы появились как раз в кризисные 2008 и 2009 годы. Я знаю нескольких человек, которые, будучи уволенными, создали компании и вывели их на миллиардные обороты. Самый известный пример — WhatsApp, которую в итоге купил Марк Цукерберг за $19 млрд.

Надеюсь, нас ждет всплеск предпринимательских проектов. Только результат мы увидим не сейчас, а года через два-три, а то и через десять лет. Вы обнаружите новые интересные компании, придете интервьюировать их создателей, и они расскажут, что в 2020 году потеряли работу. И пока вынужденно сидели три месяца в четырех стенах, им в голову пришла хорошая идея.

**«Во время шторма все строятся и слушают капитана»**

**Как, на ваш взгляд, сейчас должны измениться управленцы?**

Никак не должны. Им надо менять свои приоритеты. Раньше приоритетом был рост, прибыль. А сейчас важно выжить, сохранить компанию, пусть даже в ущерб прибыльности.

**Российские топ-менеджеры в большинстве своем авторитарны. Есть ли риск, что бизнес еще больше перейдет на ручное управление?**

Представьте себе человека 40—45 лет — типичный возраст нашего управленца. Если он был авторитарным, то вряд ли сейчас изменит свой стиль. Во время кризиса процедуры работают плохо, поскольку были выстроены для адекватных условий, а нынешняя ситуация абсолютно ненормальная, все время что-то происходит. Например, не каждый день банкротятся 10% клиентов. Поэтому приходится прибегать к ручному управлению. Руководитель — неважно, авторитарный он или ­демократичный — останется таким, каким был. Я за всю свою жизнь не видел, чтобы люди серьезно менялись. Успешные менеджеры должны всегда иметь план на случай кризиса.

**В последние годы в России развивались модели самоуправления, системы распределенного лидерства. Они в ближайшее время останутся?**

Боюсь, что во время кризиса эти модели будут отложены в сторону. Может, подобные системы хорошо работают и в кризис, но я не особо в это верю. Всегда должен быть один человек, который взвалит на себя всю ­ответственность.

**У вас в IBS так и было в предыдущие кризисы? Вы единолично принимали решения?**

Да. И чем серьезнее кризис, тем выше необходимость в одном лидере. Иначе все начинают спорить, а решения, как правило, тяжелые, и принять их трудно. Руль должен быть у одного человека. Во время шторма все строятся и слушают капитана: что он скажет, то и делают. Если у вас нет такого лидера в компании, особенно в жесткий кризис, вы не выживете. Умный человек соберет вокруг себя сильных людей и будет с ними советоваться, но потом скажет: «Я вас всех послушал, а теперь будем делать вот так». Если вы такому лидеру не верите, его надо менять. Ну, или заранее понимать, что компания не спасется.

**Вы не устали руководить компанией на протяжении 35 лет?**

Когда я думаю о том, что начал заниматься бизнесом в 1986 году, чувствую себя каким-то питекантропом. В России обычно год работы идет за два, иногда за три, а в кризисное время, может быть, и за четыре. Так что мой управленческий стаж где-то между 50 и 70 годами. Мы ничего не приватизировали, построили большую компанию и научились продавать на миллиарды рублей не сырье, а свои мозги.

Я давно не занимаюсь операционным управлением, отошел от него в 2016 году. Можно сказать, потихонечку выхожу на пенсию. Мне интересно заниматься с молодыми ребятами — я много общаюсь с ними, даю советы. Все-таки в бизнесе опыт — полезная вещь.

**Биографическая справка**

Анатолий Карачинский окончил Московский институт инженеров транспорта в 1981 году, работал в вычислительном центре при Всесоюзном научно-исследовательском институте железнодорожного транспорта. В конце 1980-х возглавил австрийскую компанию Prosystem, которая поставляла в Россию персональные компьютеры, затем организовал совместное предприятие «Интермикро». В 1992 году Анатолий Карачинский вместе с партнером Сергеем Мацоцким создали компанию «Интермикро бизнес-системы» (позже переименовали в IBS), которая занималась системной интеграцией. Ему также подконтролен венчурный фонд Oradell Capital. В рейтинге богатейших бизнесменов России журнала Forbes Анатолий Карачинский оказался в 2016 году, а в 2020-м занял 127-е место — его состояние оценили в $750 млн.

**Справка о компании**

IBS — одна и крупнейших российских ИТ-компаний. Занимается ИТ-консалтингом, внедрением бизнес-решений, системной интеграцией, разрабатывает ПО на заказ, оказывает ряд других ИТ-услуг. C 2007 по 2014 год глобальные депозитарные расписки IBS торговались на Франкфуртской фондовой бирже, но после реорганизации IBS и выделения из нее разработчика ПО Luxoft был проведен делистинг. В 2018 году IBS заявила о планах провести IPO на Московской бирже, но позже их отложила. В 2019-м продала Luxoft американской компании DXC Technology за $2 млрд. В прошлом году совокупная выручка IBS и всех ее дочерних организаций составила 27,9 млрд руб. Весной этого года основатели IBS Анатолий Карачинский (владелец 75% компании) и Сергей Мацоцкий (25%) решили разделить бизнес. Из состава компании IBS выделяется самостоятельная структура, которая будет принадлежать Мацоцкому (дивизион инфраструктуры, а также компании БФТ и Arenadata). В составе IBS остаются компании IBS AppLine, IBS Platformix и IBS DataFort.

*Беседовала****Юлия Фуколова****, старший редактор журнала «Harvard Business Review Россия».*

# Почему во время кризиса вы не должны стремиться к совершенству

**28 мая 2020**|**Расмус ХогардЖаклин Картер**

***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)

Эпидемия COVID-19 в одночасье поменяла правила игры для руководителей бизнеса. Еще совсем недавно казалось, что мир относительно стабилен, многие факторы в нем известны и предсказуемы, а для успеха нужно стремиться к совершенству. Но в условиях кризиса, когда реальность меняется с каждым днем (или даже с каждым часом), когда невозможно с уверенностью знать, что ждет впереди или как лучше поступить, времени на погоню за совершенством не остается.

Перфекционизм неожиданно перестал быть преимуществом. Доктор Майкл Райан, исполнительный директор программы чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения Всемирной организации здравоохранения, уже сражался на переднем крае против глобальных угроз для здоровья, включая борьбу с лихорадкой Эбола и сейчас — с коронавирусом. Об управлении во время кризиса он говорит так: «Если вы хотите никогда не ошибаться, то вы проиграете прежде, чем начнете действовать. Скорость превосходит совершенство. Совершенство становится вашим врагом, если речь идет об управлении чрезвычайными ситуациями».

В условиях большой неопределенности лидеры во всех отраслях корректируют стратегии и цепочки поставок, переписывают правила работы, а иногда и вовсе перепридумывают все на ходу. Такой взгляд на управление требует гибкости мышления. Проблема в том, что человеческое мышление к этому не приспособлено.

Эволюция запрограммировала наш разум на постоянное переключение внимания, так как в древности постоянное сканирование опасностей ландшафта помогало нашим предкам выжить. Также мы склонны к эмпатии, поскольку в прошлом именно это качество  помогало людям собираться в группы и создавать сообщества. И, наконец, для нас много значит наше эго, поскольку это самый базовый механизм самосохранения.

Чтобы развить гибкость мышления, у нас должна быть возможность управлять тремя этими свойствами. Подробнее рассмотрим каждое из них и обсудим, как развить гибкость мышления во время кризиса и показать оптимальные результаты.

**Проблема отвлекающих факторов**

Когда вы проходите через времена неопределенности, вам нужно уметь быстро менять фокус, чтобы увидеть меняющуюся общую картину, а затем совершить действия для краткосрочной перспективы.

Это может показаться крайне затруднительным в условиях, когда на вас обрушивается  лавина информации: больше электронных писем, совещаний и новостей. Информационная перегрузка увеличивает риск отвлечься, мешает сохранять фоновую осведомленность и препятствует сосредоточенности. Когда ваш ум прыгает от одного к другому, вы отвлекаетесь, а не демонстрируете гибкость мышления. Вы следуете за тем, что требует внимания, пренебрегая стратегическими интересами или добросовестной расстановкой приоритетов.

Чтобы решить эту проблему, нам нужно уметь быстро переключаться между сосредоточенностью и фоновой осведомленностью. Сосредоточенность — наша способность сфокусироваться на одной задаче и эффективно придерживаться приоритетных задач. Осведомленность — наша способность видеть общую картину, будущее и предстоящие изменения. Осведомленность позволяет нам выявлять и оценивать изменения в окружающей среде, сохранять метаобраз нашей организации и в конечном итоге отделять сигналы от шума. После оценки общей картины нам понадобится сосредоточенность, чтобы отреагировать решительно, задействовать необходимые возможности и дисциплинированно приступить к исполнению плана.

Если вы хотите проверить свою гибкость мышления и способность переключаться между сосредоточенностью и фоновой осведомленностью, попробуйте следующее: читая это предложение, резко отвлекитесь от текста и подумайте о своих общих приоритетах на сегодняшний день. У вас получилось? Произошло ли переключение мгновенно или вы заметили какое-то замедление? Задержалась ли какая-то часть вашего сознания на словах, которые вы только что прочитали? Если вы не можете дать уверенный ответ после первой попытки, попробуйте еще раз: переключите свое внимание с чего-то детального на что-то большего масштаба.

Чтобы увеличить гибкость мышления, прямо сейчас подумайте о своей работе руководителя как о небольших спринтах (вместе они могут составить марафон, но при этом каждый из них — отдельный забег). В промежутке между каждым спринтом позвольте себе несколько минут паузы. Пусть ваш разум успокоится хотя бы на минуту. Делайте в течение дня много небольших перерывов, во время которых вы ничего не будете пытаться достичь. Эти перерывы углубят вашу сосредоточенность и фоновую осведомленность и помогут оценить, фокусируетесь ли вы на правильных вещах.

(Между прочим, гибкость мышления тесно связана с практикой осознанности, которая укрепляет умственные «мышцы» как для сосредоточенности, так и для осведомленности. Существует множество бесплатных приложений, которые помогут вам практиковать осознанность).

**Проблема нашего эго**

Прямо сейчас мир стремительно меняется, и лидеры быстро реагируют в попытках стабилизировать и перепозиционировать свой бизнес. К сожалению, эго может помешать этим маневрам. Наше эго, как правило, привязано к нашим прошлым успехам и к тому, как мы действовали раньше. Когда все переворачивается с ног на голову и наши прошлые успехи и привычные подходы внезапно становятся нерелевантными, мы чувствует собственную уязвимость. Мы начинаем еще сильнее цепляться за мир, который знали и понимали. Эго убивает нашу способность быть гибким.

Лекарство от эго — самоотверженность, она на какое-то время выводит эго из игры и буквально оставляет его каждый день у входной двери в рабочий кабинет. Быть самоотверженным значит спросить себя, как я могу служить миссии компании, а не беспокоиться о славе, богатстве и влиянии. Для лидеров это означает честно признаваться себе, что вы не знаете каких-то ответов, открыто просить совета, поддержки, интересоваться другой точкой зрения и признавать, что для того, чтобы заглянуть в неизвестное будущее, требуется больше, чем одна пара глаз.

Сейчас, когда компании вынуждены реагировать на связанный с коронавирусом кризис, появилось много удивительных примеров самоотверженности. Например, лидеры биотехнологических компаний разрушают корпоративные стены, чтобы сотрудничать и поддерживать друг друга в гонке по разработке вакцины от COVID-19. Так, компания Ginkgo Bioworks предоставляет бесплатный доступ к своей платформе исследований и разработок, чтобы помочь другим ускорить разработку средств диагностики, вакцин и терапевтических средств.

Безусловно, самоотверженность должна быть сбалансирована с уверенностью в себе. Ваши команды должны чувствовать вашу уверенность в стратегии, которую они реализуют. Если вы можете сочетать убежденность со свободой от эго, вы внушаете глубокое чувство доверия и психологическую безопасность членам своей организации. Так каждая часть вашей организации получает возможность брать на себя взвешенные риски, адаптироваться, внедрять инновации и двигаться со скоростью кризиса.

**Проблема эмпатии**

Эмпатия (способность распознавать и сочувствовать эмоциям других) имеет решающее значение для хорошего лидерства. Но во времена кризиса эмпатия может стать препятствием для разработки правильного плана действий. Она способна замедлить быстроту вашей реакции.

Управляющий директор Excel Venture Management Хуан Энрикес недавно поделился с руководителями советом, как действовать в кризисные времена: «Вы должны начать думать как хирурги. Хирург не говорит себе, входя в операционную: „Пациенту будет больно, и восстановление в течение следующих двух месяцев будет болезненным». Он думает иначе: „Чтобы спасти жизнь пациента или чтобы значительно улучшить его текущее состояние, мы обязаны сделать эту операцию». И это именно то, о чем вы должны думать сейчас как лидеры».

Руководители часто вынуждены принимать трудные решения об увольнениях, сокращении зарплат, закрытии объектов рабочей инфраструктуры и т.д., что негативно влияет на жизнь людей. Многие из нас — чуткие люди, нам не нравится причинять боль другим, и из-за этого мы рискуем не сделать то, что должно быть сделано.

Средство от парализующей эмпатии — сопереживание. Эмпатия и сопереживание очень различаются с психологической, эмоциональной и неврологической точек зрения. Эмпатия возникает, когда мы видим, что кто-то страдает, но это чувство обычно остается внутри нас. Сопереживание же более конструктивно. Оно начинается с сочувствия, а затем направляется наружу с намерением помочь.

Чтобы увидеть сопереживание в действии, посмотрите на поступки и недавние высказывания генерального директора Unilever Алана Джоупа. Он выражает глубокое сочувствие тем, кто заболел коронавирусом, и тем, кто заботится о пострадавших. И он превращает эти эмоции в очень четкий и смелый план действий, включающий помощь  товарами на сумму более €100 млн и еще €500 млн наличными, чтобы облегчить бремя мелких розничных клиентов и уязвимых поставщиков. Также Джоуп предложил провозгласить 12 мая «Днем помощи» в США и пожертвовать все предметы первой необходимости, производимые на 14 фабриках Unilever в США, партнерам из местных сообществ.

Чтобы привнести больше сопереживания в свой стиль руководства и развить большую гибкость мышления, выработайте привычку, задавать себе простой вопрос, когда вы находитесь рядом с другим человеком: «Какую пользу я могу принести ему?» Этот простой вопрос, если его повторять многократно в течение дня, постепенно изменит ваш образ мыслей и действий.

Преодолевая три описанных в статье препятствия во времена кризиса или в любое другое время с помощью сосредоточенности и осведомленности, самоотверженности и сопереживания, вы сможете действовать осознанно и гибко.

**Об авторах**

**Расмус Хогард (Rasmus Hougaard)** — основатель и генеральный директор международной компании Potential Project, которая занимается вопросами управления и организационного развития и консультирует Microsoft, Accenture, Cisco и сотни других организаций. В марте 2018 года в издательстве HBR Press была опубликована его вторая книга «Мышление лидера. Как эффективно управлять собой, сотрудниками и компанией» (The Mind of the Leader — How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results).

**Жаклин Картер (Jacqueline Carter)** — партнер и директор североамериканских отделений Potential Project. Соавтор книги «Мышление лидера. Как эффективно управлять собой, сотрудниками и компанией» (The Mind of the Leader — How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results, HBR Press, 2018), а также соавтор первой совместной книги с Расмусом Хогардом One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness.

***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)

[**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) |  |