**КРИЗИС**

**Вып. 5**

Оглавление

[«Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца» 1](#_Toc44311347)

[О чем сейчас думают российские руководители 4](#_Toc44311348)

[Восемь шагов в неопределенности: что поможет компаниям снизить риски в кризис 8](#_Toc44311349)

[Что делать совету директоров в период турбулентности 11](#_Toc44311350)

[Нам нужны другие маски 13](#_Toc44311351)

[Как пандемия изменила привычки покупателей 17](#_Toc44311352)

[«Нас ждет революция в сфере занятости» 19](#_Toc44311353)

[Помогите коллективу залечить раны 26](#_Toc44311354)

[«Какой будет новая нормальность?» 30](#_Toc44311355)

[Как инновации из Азии и Африки могут помочь в борьбе с COVID-19 35](#_Toc44311356)

[Никто даже не мог предположить, во что это выльется 39](#_Toc44311357)

[Почему не стоит переводить всех сотрудников на постоянную «удаленку» 44](#_Toc44311358)

[Как эпидемия COVID-19 может поменять работу в офисах 47](#_Toc44311359)

[Четыре типа кадровых решений, которые нужны вам сейчас 52](#_Toc44311360)

[Что делать, если все устали от кризиса 55](#_Toc44311361)

[Кризис продолжается: что делать? 59](#_Toc44311362)

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

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

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

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

**19 мая 2020**|**Яков Сергиенко**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Выстрелы и «лежачие полицейские»**

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

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

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

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

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

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

# 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.

# 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.

# Что делать совету директоров в период турбулентности

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Нам нужны другие маски

**25 июня 2020**|**Рану С. ДхиллонАбраар КаранДэвид БейерДевабхактуни Срикришна**

***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)

Всего через несколько недель после снятия локдауна в 21 штате США количество зараженных COVID-19 выросло. Ясно, что держать пандемию под контролем без ограничительных мер оказалось трудно. Чтобы штаты не просто оставались открытыми, но и полностью восстановили свою экономику, люди должны вернуться на работу, снова начать путешествовать, посещать спортивные мероприятия, есть в ресторанах и т. д. А для этого им нужна уверенность в том, что риск заражения коронавирусом для них и их близких невысок.

Доступность анализов по-прежнему на порядок ниже необходимой, а вакцина не появится до начала следующего года. Но мы, вероятно, могли бы лучше контролировать происходящее и чувствовать себя увереннее, если бы для широких слоев населения стали доступны более надежные маски, защищающие от инфекций лучше, чем тканевые изделия, которые сейчас все носят, и приближенные к маскам N95 и хирургическим маскам высокого уровня фильтрации, используемым медработниками. В нашей [предыдущей статье](https://hbr.org/2020/05/a-plan-to-safely-reopen-the-u-s-despite-inadequate-testing) мы подчеркнули, что такие маски необходимы, чтобы благополучно снять ограничительные меры. Сейчас, когда растет количество заболевших, мы объясняем, почему маски важны как никогда, и перечисляем, каким критериям должно соответствовать их строение, чтобы они были надежными.

Ученые полагают, что COVID-19 передается, в основном, посредством зараженных коронавирусом частиц, которые люди выделяют, когда дышат, говорят, кашляют и чихают. Почти полностью предотвратить распространение этих частиц могут маски N95 (при правильном ношении). Немногим уступающие им хирургические маски высокого уровня фильтрации удерживают большую часть респираторных капель, но менее эффективны против более мелких частиц, известных как аэрозоли. Исследователи пока спорят, в какой степени коронавирус распространяется посредством аэрозолей и насколько необходима дополнительная защита, обеспечиваемая масками N95. Хотя нам нужно лучше понять, какой уровень защиты необходим, уже сейчас ясно, что при наличии средств защиты, работающих лучше, чем используемые сейчас тканевые или самодельные маски, распространение инфекции существенно замедлилось бы за короткое время. Проблема в том, что маски N95 неудобно носить подолгу, а также что и этих, и хирургических масок недостаточно даже для медработников, а значит, ни те, ни другие недоступны населению в целом.

Математические модели позволяют предположить, что использование даже тканевых масок, бандан или шарфов может резко замедлить распространение инфекции. Но не все они одинаково эффективны, и их основная функция — «фильтрация на выходе». Они в некоторой степени защищают носителя от входящих частиц, но выделяемые им частицы задерживают лучше. Это означает, что вы не контролируете степень своей защищенности от коронавируса, и зависит она от того, насколько добросовестно окружающие вас люди носят маски. Это большая проблема. Всего половина американцев постоянно носят маски, и некоторые из них наотрез отказываются от этих средств защиты по идейным соображениям. Чтобы заразить множество людей, носящих маски, нужен всего один «супер-распространитель», отказывающийся их надевать.

Следовательно, нам нужны общедоступные маски, блокирующие вирус и на вдохе, и на выдохе, как используемые медработниками маски N95 и хирургические маски высокой степени фильтрации. Такого рода изделия позволили бы людям взять защиту от инфекции в свои руки. Тогда маски стали бы более привлекательными и дали бы населению уверенность, необходимую, чтобы вернуться к экономически важной деятельности.

Если бы такие маски достаточно широко применялись в закрытых помещениях, где, по-видимому, легче всего передается инфекция, они смогли бы полностью остановить пандемию. Они бы также сдержали распространение гриппа и понизили вероятность осенней «двойной эпидемии», которой опасаются эксперты. Более надежные средства защиты могли бы стать самым эффективным оружием против COVID-19 в странах с низким доходом, в которых анализы доступны немногим, а локдауны приводят к более суровым социально-экономическим последствиям.

Эти маски должны соответствовать пяти перечисленным ниже параметрам.

**Надежность**

Необходимый уровень защиты зависит от того, насколько важно препятствовать вдыханию аэрозолей. Надежность маски определяется ее способностью отталкивать и фильтровать частицы и ее покроем, определяющим, насколько плотно она прилегает к лицу со всех сторон, предотвращая проникновение частиц. Появляется все больше примеров, показывающих, как можно получить изделие с такими характеристиками. Недавнее исследование [показало,](https://pubs.acs.org/doi/10.1021/acsnano.0c03252) что маски, лишь несущественно уступающие маскам N95 по уровню фильтрации, можно сделать из сочетаний хлопка и других распространенных тканей, таких как шелк, фланель и шифон. Согласно другому исследованию, прилегание маски к лицу [можно улучшить](https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/04/22/840146830/adding-a-nylon-stocking-layer-could-boost-protection-from-cloth-masks-study-find?t=1592989998810), если пришить к ней лоскут, вырезанный из нейлонового чулка, или создать ребра жесткости по ее краям с помощью эластичных лент. В ходе еще одного исследования [проводились  эксперименты](https://www.usatoday.com/story/news/factcheck/2020/05/30/fact-check-fabric-may-neutralize-coronaviruses-electricity/5286542002/) с тканями, создающими малые электрические заряды и пригодными для создания вставок в маски, которые бы нейтрализовали вирусные частицы. Некоторые эксперты по инфекционным болезням [предполагают](https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2765525),  что щитки, используемые для защиты людей от попадания инфекции в организм через глаза, могут достаточно хорошо защищать также рот и нос.

**Пригодность для массового производства**

Любая модель должна состоять из общедоступных материалов, которые коммерческие производители могут закупить в массовых количествах. Может понадобиться несколько моделей, подразумевающих использование разных материалов, чтобы мы не зависели от какого-то одного из них, так как он может закончиться. Одна из причин привлекательности масок в том, что их быстро можно сделать общедоступными, в отличие от анализов и отслеживания контактов.

**Удобство**

Маски должны быть достаточно удобными, чтобы люди могли носить их подолгу, не прикасаясь к ним и не снимая слишком часто. Можно найти способы обеспечить это, не жертвуя надежностью защиты. Например, исследователи из Стэнфорда [экспериментируют](https://www.scientificamerican.com/article/new-design-helps-n95-mask-wearers-breathe-easier/) с носимыми устройствами, которые подкачивают кислород в маски, чтобы в них было легче дышать.

**Многоразовость**

Нам нужно избежать постоянной потребности в новых масках. Можно делать их пригодными для простой очистки или состоящими из многоразовой и сменной части (например, фильтра),  что позволит использовать одну и ту же маску несколько раз. (Некоторые больницы начали использовать маски из эластомеров, обычно применяемые на заводах и стройплощадках, потому что они соответствуют этому требованию.)

**Стиль**

Для массового ношения масок потребуется существенный культурный сдвиг, без которого они не станут естественной частью новой нормы. Они должны быть «прикольными», «крутыми», модными. Например, маски могут быть в цветах наших любимых команд или брендов или с нанесением их логотипов.

Разработать и изготовить такие маски, а также убедить как можно больше людей их носить — непростая задача, сопряженная с инженерными, производственными и маркетинговыми трудностями, которые могут в конечном итоге потребовать компромиссов. Кто-то уже пытается их преодолеть. J Labs, подразделение Johnson and Johnson, еще в прошлом году прозорливо провела конкурс на лучшую новую модель маски. [Победитель](http://www.air99.life/) конкурса и другие участники создали маски, соответствующие нашим нынешним потребностям. Главная медсестра из Сан-Антонио [создала](https://www.heart.org/en/news/2020/05/06/this-nurse-didnt-just-create-a-replacement-n95-mask-she-made-a-better-one) маски того же формата, что и N95, из материалов, которые можно найти в хозяйственных магазинах. А команда из Стэнфорда [разработала](https://www.pneumask.org/) такую же эффективную модель, приспособив продающиеся в магазинах маски для подводного плавания.

Ставки так высоки, что правительству следует мобилизовать компании и создать государственно-частные партнерства, чтобы ускорить процесс разработки и проверки новых моделей масок и запуск массового производства тех из них, которые окажутся эффективными. Чтобы облегчить эту задачу, можно объявить создание средств защиты «Большим вызовом» и назначить призы авторам лучших идей. Также для быстрого вывода производства в США на массовый уровень можно использовать «Закон об оборонном производстве».

Как бы то ни было, чтобы двигаться вперед, не нужно ждать действий со стороны властей. Академические учреждения, компании и частные лица могут начать создавать и тестировать новые модели масок и запускать массовое производство тех из них, которые окажутся эффективными. У отраслей, поставленных под удар эпидемией, — таких как авиабизнес, спорт, и отельный бизнес — есть отличный повод позаботиться о том, чтобы это произошло как можно скорее. Для этого им нужно использовать свои ресурсы и ноу-хау.

Когда эффективные модели масок будут созданы, потребуется стимулировать как можно больше людей носить маски в случае необходимости, что может оказаться непросто. Людям трудно находиться в масках, даже самых удобных, по несколько часов подряд. Однако в разных ситуациях существует разный риск передачи инфекции, и для выполнения некоторых действий, например, для прогулок по улице в одиночестве, маски менее важны. Критично, чтобы они использовались в закрытых помещениях, в толпе или ограниченном пространстве (например, в общественном транспорте или барах) или в случае длительного контакта с людьми (например, во время обеда, если кто-то сидит за столом напротив вас) либо при выполнении действий, для которых нужно глубоко дышать (при физических упражнениях, пении). Убедить как можно больше людей носить маски в таких местах и ситуациях могут помочь согласованные рекламные кампании, проводимые государством и бизнесом.  Сыграть определенную роль могут подходы, заимствованные из бихевиористской экономики и антропологии и подразумевающие использование стимулов для побуждения людей к здоровому поведению. Хотя указы об обязательном ношении масок, по-видимому, способствуют их более широкому использованию, в США соблюдение похожих распоряжений обеспечивалось способами, подразумевающими дискриминацию чернокожих американцев, поэтому их нужно применять осторожно, чтобы избежать предвзятости.

Хотя массовое тестирование и отслеживание контактов остаются критически важными, разработка и производство защитных масок и обеспечение их ношения людьми — более надежный и осуществимый способ сдерживания пандемии. По всей видимости, это важнейшая доступная возможность замедлить распространение COVID-19 и дать людям защиту, которая необходима им, чтобы вернуть наше общество к жизни.

**Об авторах**

**Рану С. Дхиллон (Ranu S. Dhillon)** — инструктор Гарвардской медицинской школы и врач в женской больнице им. Бригама. Работает в сфере построения медицинской инфраструктуры в развивающихся странах. Советник президента Гвинеи, помогал этой стране справиться с эпидемией Эболы.

**Абраар Каран (Abraar Karan)** — врач в женской больнице им. Бригама. Помогает в Массачусетсу в борьбе с пандемией COVID-19. Работал в медицинских организациях в Африке, Азии и Латинской Америки.

**Дэвид Бейер (David Beier)** — управляющий директор Bay City Capital. Занимал руководящие должности в организациях из сфер государственного управления, политики и технологий, в частности, был советником бывшего вице-президента США Альберта Гора, вице-президентом по взаимодействию с правительством и политике в Genentech и советником юридического комитета Палаты представителей Конгресса США.

**Девабхактуни Срикришна (Devabhaktuni Srikrishna)** — основатель компании Patient Knowhow, курирующей образовательный контент для пациентов на платформе YouTube. Участвовал в борьбе с эпидемией Эболы в Гвинее.

# Как пандемия изменила привычки покупателей

**25 июня 2020**|**Эдди Юн**

***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)

Обычно поведение покупателей в супермаркетах меняется редко и постепенно. На продуктовую корзину влияют, как правило, значительные события — рождение ребенка, переезд, смена работы.

Разумеется, кризис, вызванный COVID-19, моментально отразился на жизни каждого. И в индустрии питания начало происходить нечто небывалое. В марте продажи в американских супермаркетах за одну неделю подскочили на 77% (по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года), а в ресторанах — упали на 66%. В конце апреля продажи в продуктовых были на 8% выше среднего, а в ресторанах — на  48% ниже.

Сейчас, когда в большинстве штатов компании возвращаются к своей работе, особенно интересно, как будет выглядеть «новая норма» в области питания: что люди станут покупать, готовить и есть.

В 2017 году я написал, что количество потребителей, которые много и с удовольствием готовят, — эдаких супер-кулинаров — за последние 20 лет уменьшилось на треть, на тот момент они составляли около 10% жителей США. С готовкой происходило то же самое, что когда-то случилось с шитьем. Занятие, постоянно присутствовавшее в жизни каждого, стало превращаться в хобби для небольшой группы.

В условиях самоизоляции эта ситуация, кажется, изменилась для миллионов людей. Компания Hunter, специализирующаяся на маркетинговых коммуникациях для индустрии питания, провела исследование, которое [показало](https://www.slideshare.net/HUNTERNY/hunter-food-study-special-report-america-gets-cooking-231713331), что сейчас 54% американцев готовят больше, чем до пандемии, и 35% из них сообщили, что «им нравится готовить, как никогда». Если количество энтузиастов готовки останется на текущем уровне (в три раза больше обычного), то это повлечет определенные последствия.

Такой экстремальный сценарий маловероятен, но возможно, что в рамках «новой нормы» люди всё равно станут чаще есть дома — покупать продукты и готовить самостоятельно, либо покупать еду на вынос и с доставкой. Как ни удивительно, но то, что происходит с индустрией питания, это всего лишь небольшое звено в общей цепи возможных изменений.

Три фактора, не имеющие прямого отношения к питанию, будут определять будущее этой и многих других сфер экономики.

**Работа из дома**

Первый фактор — количество сотрудников, которые смогут и примут решение работать из дома на постоянной основе. Находясь дома, люди готовят, а после COVID-19, по-видимому, численность удаленных работников увеличится. Google объявила, что большая часть ее персонала сможет работать онлайн до 2021 года. Генеральный директор Twitter Джек Дорси сказал сотрудникам, что они могут работать из дома всегда, даже после победы над COVID-19. По данным Бюро переписи населения США, порядка 5% американцев работали из дома в 2017 году, это больше, чем в 2000 году — тогда этот показатель слегка превышал 3%. Бюро трудовой статистики США показало, что в 2018 году у 29% сотрудников были разрешение и возможность работать из дома. За последние несколько месяцев большинство профессионалов нашли способы быть эффективными вне офиса, и можно однозначно сказать, что и работодатели, и сотрудники этим воспользуются.

Реальный процент тех, кто перейдет на удаленку, определяется двумя факторами, а именно: какие выгоды это сулит работодателям и чего хотят сотрудники. Опрос финансовых директоров [показал](https://www.forbes.com/sites/ezequielminaya/2020/04/03/cfos-plan-to-permanently-shift-significant-numbers-of-employees-to-work-remotely---survey/#3897581b575b), что они планируют перевести 20% персонала на работу вне офиса, чтобы урезать траты. Это кажется весьма вероятным, поскольку при этом немалая часть постоянных затрат (например, расход на длительную аренду недвижимости) уменьшится в пользу затрат переменных (например, оплаты труда). Согласно [исследованию Cambridge Group](https://www.thecambridgegroup.com/posts/post-item/insights/the-kids-are-not-alright-winning-with-millennials-during-and-after-covid-19.html), посвященному поведению потребителей во время пандемии, 44% американцев относятся к тревожным архетипам, которые принимают жесткие меры для социального дистанцирования. Среднее арифметическое этих двух показателей позволяет предположить, что 20—30% наемных сотрудников могут начать существенно больше работать из дома. Это в четыре-шесть раз больше, чем всего несколько лет назад.

Важно отметить, что массово переходить на удаленную работу начнут в первую очередь работники с высоким доходом, проживающие в богатых регионах. В текущей ситуации 62% из четверти богатейших американцев имели возможность работать из дома. В данной категории граждан показатель почти в два раза выше среднего по стране. Семь из десяти мегаполисов с самым высоким доходом на душу населения находятся в Калифорнии, также это Нью-Йорк и Массачусетс. Поэтому местные рынки станут лакмусовой бумажкой для ресторанной индустрии, поставщиков продуктов и товаров первой необходимости, а также многих других индустриальных вертикалей.

**Обед для одного**

Второй фактор — продолжающийся рост домохозяйств, состоящих из одного человека. Готовить существенно выгоднее, если это блюдо на несколько человек — так и удобнее, и гораздо экономичнее (вот почему в рецептах редко указываются ингредиенты для одной порции). Рост количества людей, которые живут одни, и привел к тому, что многие перестали готовить. Согласно Переписи населения США, в 1969 году таких домохозяйств было 17%, а к 2019-му их стало 28%. С 1984 по 2018 год число заключаемых за год браков уменьшилось на 16% (до 2,1 млн в год), тогда как население США выросло на 72% в тот же период. Рождаемость в США к 2018 году упала до 3,8 млн рождений, и это самый низкий показатель за последние 32 года (с 1986 года).

Сколько бы мы ни шутили о бэби-буме — ведь COVID-19 запер миллионы людей дома друг с другом — он все же маловероятен. На самом деле самоизоляция не позволила множеству потенциальных партнеров встретить друг друга, и исследования показывают, что в тревожные времена рождаемость имеет тенденцию падать. Старший преподаватель Университета Чикаго Ричард Эванс обнаружил, что предупреждения о разрушительных ураганах приводили к статистически значимому снижению рождаемости. Он замечает: «Когда на кону твоя жизнь, тебе не до продолжения рода».

**Не толпитесь**

Последний фактор — осознание инвесторами и управленцами того, что потребители больше не одобряют скученность. Многим отраслям приходится быстро пересматривать свои предложения, бизнес-модели и инвестиционные декларации с учетом этой новой реальности. Если раньше масштабность была существенным конкурентным преимуществом, то теперь она становится серьезной проблемой.

Вероятно, в индустрии питания появится больше пунктов обслуживания клиентов, находящихся в автомобилях, — не только в секторе быстрого питания, но и в продуктовых магазинах и традиционных ресторанах. Это потребует вложений. Возрастет спрос на доставку, что вынудит продуктовые сети и рестораны найти способы сделать ее более доступной. Находчивые рестораторы могут реорганизовать свои заведения в мини-продуктовые, чтобы удовлетворить стремление потребителей больше успеть за один выход из дома — например, продавать им горячую пиццу, тертый сыр к ней и другие сопутствующие товары.

Что касается отраслей, не имеющих отношения к питанию, то и там люди не хотят находиться в толпе. Компании начнут избегать офисов открытого типа и перегруженных лифтов, в общественном транспорте станет меньше людей. Это может привести к серьезному переосмыслению жизни в мегаполисах. Softbank снизил стоимость активов WeWork (американская компания по коммерческой недвижимости, предоставляющая общие рабочие места для технологических стартапов и других предприятий — прим. пер.) на $6,6 млрд, и она может потерять значительно больше, так как основное ценностное предложение WeWork — возможность работать бок о бок с незнакомцами — вдруг стало никому не нужным.

Бизнес-модель университетского/высшего образования держится на переполненных аудиториях и общежитиях, отчего многие учебные заведения рискуют обанкротиться. Прибыль авиалиний возросла после того, как их загруженность повысилась с 75% в 2005 году до 85% в последующие годы, однако эта стратегия пошла прахом. Целые направления научной мысли — от использования активов до управления затратами и экономики продаж — нужно основательно переосмыслить, чтобы они стали совместимы с постпандемическим миром.

Если количество людей, работающих из дома, резко возрастет, размер домохозяйств продолжит уменьшаться, и люди все так же будут бояться скученности, мир не вернется к прежним стратегиям достижения прибыли и роста.

Инвесторам и управленцам нужно понять, что половинчатые меры только продлят агонию. Вместо того чтобы держаться за унаследованные из прошлого методы и бизнес-модели, стоит сосредоточиться на создании новых предложений, которые бы согласовывались с переходом на удаленную занятость, ростом домохозяйств, состоящих из одного человека, а также необходимостью защищать потребителей от слишком тесных контактов друг с другом.

Оказывается, не только готовку может ожидать судьба шитья.

**Об авторе. Эдди Юн (Eddie Yoon)** — основатель аналитического центра Eddie Would Grow, который специализируется на стратегиях роста, и консультант быстрорастущих компаний, поддерживаемых частными и венчурными инвесторами. Автор книги «Суперпотребители» (Superconsumers, «Манн, Иванов, Фербер», 2017).

# «Нас ждет революция в сфере занятости»

**22 июня 2020**|**Юлия Фуколова**

Пандемия коронавируса и режим самоизоляции изменили бизнес. Компании привыкли к удаленной работе и готовы и дальше ломать привычные схемы. О том, где искать резервы эффективности, почему современные организации похожи на гибридный автомобиль и что дает анализ цифровых следов сотрудников, «HBR Россия» рассказал управляющий партнер TalentTech, в недавнем прошлом — заместитель генерального директора по персоналу «Севергрупп» Андрей Митюков.

**HBR Россия: В России снимают ограничения на передвижения, многие компании снова открываются. Что изменится в работе организаций?**

**Митюков:** Компании будут делать выводы из этой ситуации. 8 марта страна жила в одной реальности, а 9 мая встречала уже в другой — организация, которая хочет выжить в такой быстро меняющейся среде, сама должна меняться. Рядовые сотрудники со временем забудут об этом сложном периоде, но генеральные директора и HR-менеджеры не забудут ничего. У них шок просто так не пройдет, и бизнес ждет революция в производительности труда, в особенности офисного персонала. Многие предприниматели уже сейчас думают: зачем мне люди в офисе? Зачем мне вообще офис? Зачем мне вообще люди? По данным Росстата, в России около 75 млн трудоспособных людей, из них 60 млн заняты в бизнесе и на госпредприятиях. По оценке аналитиков, 15 млн — это офисные сотрудники. И если до самоизоляции в дистанционном формате работали только 5% из них, то за этот и следующий год на «удаленку» могут перейти уже 20—30% офисных сотрудников. Технологии были разработаны давно, но далеко не все хотели ими пользоваться. А сейчас произошел толчок, который сломал старые привычки.

Нас ждет революция и в сфере занятости. Многие компании научились управлять удаленными сотрудниками, и теперь им будет значительно проще нанимать людей из других регионов, в том числе фрилансеров.

**А что будет с «синими воротничками»?**

Промышленные компании не останавливали работу, но у них свои риски. Например, на смену выходит 200 человек, и если кто-то из них заразился коронавирусом, нужно всех отправлять на карантин. Где взять новых сотрудников? Фактически человеческий фактор может мешать стабильной работе предприятия. В России сравнительно недорогая рабочая сила, поэтому проекты, связанные с автоматизацией, внедрялись при условии короткого срока окупаемости. Теперь же, когда существуют риски заражения, автоматизация станет более востребованной.

**Как самоизоляция отразилась на психологическом состоянии сотрудников?**

Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» сотрудники начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные. Сначала у многих существенно повысилась производительность, но третья и четвертая неделя стали критическими — люди почувствовали психологическую опустошенность, им не хватает живого общения. Помогают постоянные контакты с руководителем, ежедневные созвоны с командой, коллегами, друзьями. Важно проводить онлайн-встречи не только по деловым вопросам, но и на отвлеченные темы. Мы, например, даже зарядку совместно делали. А еще руководитель должен вникать, как живут его подчиненные. Некоторым не­удобно работать в маленькой квартире, когда рядом бегают дети, поэтому им можно разрешить отложить дела до вечера, когда дома станет тихо. Развивающие курсы и тренинги — еще один способ вывести людей из тревожного состояния и подготовить к новым вызовам.

**Люди опасаются не только за здоровье — они боятся, что их уволят, снизят зарплату.**

К сожалению, увольнения уже идут, предприятия закрываются. В 2009 году количество безработных в России достигло рекордного значения — 6,37 млн человек, или 8,4% экономически активного населения страны. Этот сценарий может повториться. Но есть сферы, где бизнес, наоборот, растет — логистика, образование, ИТ и проч. Некоторые компании сейчас практикуют обмен персоналом, люди смогли найти работу в других местах. У нас есть платформа, на которой компании из пострадавших отраслей бесплатно и с согласия сотрудников размещают о них данные, а те, у кого потребность в новых кадрах, могут их нанять. Робот на базе искусственного интеллекта распределяет людей по горящим вакансиям.

**В нынешних условиях работодатели, видимо, будут предпочитать фрилансеров?**

Подобный формат сотрудничества будет развиваться активнее, чем раньше. В мае на бирже фриланса FL.ru число регистраций фрилансеров выросло в 3,5 раза, заказчиков — в 2,8 раза по сравнению с маем прошлого года, а общее количество заказов — на 60%. Думаю, тренд сохранится, и не только потому, что люди теряют работу. Как писал Дэниел Пинк в книге «Нация свободных агентов», профессионалы хотят сами управлять своей загрузкой. В 2009 году уровень безработицы в США был одним из самых высоких, как и число фрилансеров. Но когда безработица снизилась в два раза, количество фрилансеров не уменьшилось, просто их приток замедлился. Многие компании привлекают людей на проекты, это способ снижения издержек — для выполнения редких непрофильных задач держать сотрудника в штате невыгодно.

**«Лидер должен обслуживать командиров спецназа»**

**Что должна делать компания, чтобы выжить после кризиса?**

Недавно мы проводили дискуссию с университетом Alibaba о том, как организация должна действовать в кризис. Прозвучала фраза: «Нужно долго целиться, а потом стрелять», в смысле присматриваться к рынкам, к разным возможностям, выдвигать гипотезы. А сейчас нужно сначала стрелять, а потом целиться, то есть быть максимально гибкими и оперативно подстраиваться под ситуацию. Скорее всего, клиенты пока не заплатят, потому что у многих нет денег, но если ты понял их реальные потребности, то сможешь сделать полноценный продукт и позже на нем заработать.

Компании, которые хотят добиться успеха, должны внедрять децентрализованный способ управления. Тех, кто не успел или не смог это сделать, ждет грустное будущее. Давайте проиллюстрирую на примере армии. Прежние подходы, которые помогали выигрывать войны в прошлом, устарели. Боевые действия теперь ведут не огромные армии, а небольшие группы спецназа. События на поле боя развиваются так быстро, что штаб не способен адекватно реагировать. Задача стратегического командования — максимально собрать данные из театра военных действий, проанализировать их, а затем вооружить этой информацией командира спецназа, который будет самостоятельно принимать решения. В бизнесе происходит точно так же. Современная компания — это стратегический центр, все данные собираются и обрабатываются на цифровой платформе, а группы продуктового спецназа обладают необходимыми полномочиями и действуют автономно в своем театре экономических действий.

**Каким должен быть лидер в децентрализованной структуре?**

Концепция «лидерство как служение» наилучшим образом описывает суть децентрализованных организаций. Руководитель компании не раздает команды — он фактически наставник, коуч. Его ключевая задача — найти правильный талант, поставить перед ним цель, а потом снабжать максимальным количеством данных, помогать советами, подключать необходимые ресурсы. Иными словами, лидер должен подбирать и обслуживать командиров продуктового спецназа.

**Российские руководители чаще выбирают другую модель — в противовес свободе и гибкости они насаждают иерархию и тотальный контроль, особенно во время кризиса.**

Думаю, что в современной организации должны успешно уживаться обе формы жизни. Как в диалектике — закон единства и борьбы противоположностей. Если в децентрализованной структуре не заниматься сбором данных, их анализом и выдачей рекомендаций, она обречена на провал. Современную организацию можно сравнить с гибридным автомобилем. Когда машина едет медленно или стоит в пробке, лучше всего электрический двигатель — он экологичный, рачительно тратит энергию. А для передвижения по скоростному шоссе на большие расстояния выгоднее двигатель внутреннего сгорания. Во многих компаниях тоже есть противоположные функции — run («беги») и change («меняй»), в России одним из первых их начал выделять Сбербанк (см. интервью с Германом Грефом в «HBR Россия» за январь — февраль 2016 г.). Структуры run занимаются поддержанием текущего бизнеса — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Для решения таких задач нет ничего лучше иерархии. Мне лично очень нравятся иерархии, но они должны быть правильно выстроены. Например, в «Северстали» мы во многом использовали элементы концепции Requisite Organization (см. «HBR Россия» за июнь 2017 г.).

Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций. Поначалу эти сотрудники часто не знают, как будет выглядеть окончательная версия продукта, постоянно взаимодействуют с клиентом, быстро вносят изменения. В условиях иерархии вести такую работу сложно или вообще невозможно, поэтому в change используют методологию эджайл.

**А как «поженить» две противоположные культуры в рамках одной организации?**

Это, пожалуй, главный вызов для лидеров. У каждой функции своя иммунная система, и run обычно берет верх над change. Нужно найти лекарство, которое сделает иммунный ответ адекватным. Во-первых, организации должны разделить две эти функции. Например, в «Северстали» из 50 тыс. человек примерно 1% занимается change — отвечают за создание продуктов и структур, которые будут определять будущее компании. А во-вторых, два направления должны регулярно «переопыляться». В «Северстали» примерно 4,5 тыс. сотрудников, которые, работая в run, периодически привлекаются к проектам в change. И на­оборот, люди из change регулярно погружаются в процессы run, чтобы понять, как там будут применять то новое, что они придумают. Наконец, обе функции должны взаимодействовать в одной цифровой платформе, куда стекаются и обрабатываются все данные.

**«Держать людей для выполнения рутинных операций невыгодно»**

**Известный HR-эксперт Джош Берсин говорил, что в кризис 2008 года бизнес спасали финансовые директора, а в кризис 2020-го компании спасут HR-директора. Вы с этим мнением согласны?**

Кризис 2008 года действительно был связан с кризисом мировых финансовых рынков, финансовую систему пришлось ремонтировать и переосмысливать. Но компании спасали не только финансисты — «эйчарам» тоже пришлось серьезно поработать. Сейчас бизнес очень зависит от людей. Компании перестраиваются слишком медленно, они хотели бы реализовывать новые стратегии, но для этого им не хватает новых компетенций. Задача HR — привлечь или развить таланты, чтобы компания получила нужные компетенции.

**Какой основной вызов сейчас стоит перед HR-директорами?**

Главный вызов в том, что производительность труда растет в два-три раза медленнее, чем стоимость человеческого капитала. Я часто общаюсь с HR-специалистами, и многие из них говорят, что за последние три года фонд оплаты труда в пересчете на одного сотрудника вырос на 15—30%. При этом производительность труда выросла на единицы процентов. Кризис, конечно, наведет порядок, но проблема остается — держать людей для выполнения рутинных операций невыгодно. Та же проблема и в HR. Специалистов, которые способны работать с направлением change, на рынке немного, и стоимость их труда заметно выросла. Привычные HR-инструменты, созданные для повышения эффективности run, уже не дают нужного результата, поэтому пришло время переосмыслить набор HR-процессов и инструментов.

**Как HR-департаменты собираются повышать свою эффективность?**

Более 20 лет назад американский профессор Дейв Ульрих описал классическую структуру HR-функции в организации. Он выделил три составляющих — бизнес-партнерство, центр экспертизы и общий центр обслуживания, в который передают все стандартные операции. Для повышения эффективности в направлении run HR-сервисы нужно максимально автоматизировать. Искусственный интеллект способен на высочайшем уровне решать HR-задачи, и тогда потребность в «кожаном» интеллекте, как некоторые специалисты по ИИ называют живых людей, уменьшится.

Многие HR-менеджеры слишком погружены в стандартные процессы, у них не хватает ресурсов, чтобы уделять достаточно внимания направлению change. Здесь нужны HR-сервисы иного рода, важен персональный подход. Например, в ИТ-бизнесе, где большинство сотрудников занимаются новыми продуктами, на одного HR-менеджера приходится сейчас 40—50 человек, а не 100 и не 1000, как в других индустриях. Чтобы не наращивать численность HR-департамента, его сотрудники должны работать в формате эджайл. То есть работать с большим потоком задач от бизнеса, гибко привлекать новые, зачастую очень дорогие компетенции внутри организации и за ее пределами, умело управлять проектами. Кроме того, участвовать в работе кросс-дисциплинарных продуктовых команд, помогать им настраивать мотивацию и т. д.

**Что еще изменится в работе HR-департамента?**

В ряде HR-процессов произойдут фундаментальные изменения, и компании, которые их внедрят, будут значительно успешнее, в том числе на «удаленке». Например, планирование человеческого капитала. Структуры change появляются в компании, когда она начинает делать то, чего раньше никогда не делала. Скажем, металлургический комбинат решил идти в новую нишу и выпускать стальные стены для быстровозводимых домов. Первый вопрос, который задает CEO, — есть ли у компании технологические ресурсы. А второй вопрос — про компетенции. Если HR знает, где взять людей с нужными компетенциями и сколько они стоят, то финансисты начнут просчитывать новую бизнес-модель. Причем HR должен действовать превентивно, а не ждать, когда к нему обратятся и спустят ТЗ. Начинать новый проект, не имея людей, это сегодня колоссальный риск. Далеко не все HR-службы способны решать такие задачи. Мы уже видим серьезное обновление в составе HR-директоров крупных компаний, и эта тенденция сохранится в ближайшие 2—3 года.

**Где HR должен сегодня искать людей с нужными компетенциями?**

Важно использовать известные источники кандидатов и искать новые. В основном, это сайты вакансий, социальные сети, профессиональные и научные сообщества, рекомендации текущих сотрудников. Хорошо работает нетворкинг, когда успешных кандидатов рекомендуют коллеги по цеху. Особое значение приобретают экспертные сети, которые позволяют под любой запрос найти и привлечь на проект опытного профессионала, обучить под его руководством собственных сотрудников. Некоторые компании используют сообщества выпускников консалтинговых компаний или развивают экспертную сеть внутри.

**А что изменится в управлении эффективностью сотрудников?**

Прежний цикл управления эффективностью уже умер. Раньше руководитель раз в год встречался с каждым сотрудником, ставил цель, согласовывал план развития, затем через год они встречались снова и подводили итоги. Теперь цикл стал намного короче, потому что за год бизнес-среда меняется кардинально. Но главное, в оценке персонала сместился фокус. Последние 20 лет компании оценивали индивидуальные KPI, а сейчас анализируют результаты групповой работы, и это смена парадигмы. Так происходит у большинства компаний, у которых есть направление change. Команды сами обсуждают, что у них получилось, что нет, какие надо извлечь уроки, их участники договариваются и берут на себя определенные обязательства. А индивидуальные встречи с руководителем теперь посвящены не столько итогам работы, сколько обсуждению того, как у сотрудника складываются взаимоотношения в команде, что ему мешает, нужна ли какая-то поддержка и т. д. Такой подход требует определенных культурных изменений в организации.

**Что еще важно учитывать в работе с подразделениями, которые запускают инновации?**

Очень важны вовлеченность людей и атмосфера в команде. Бонусы, правильные начальники, правильная рабочая среда — это гигиенические базовые требования. Эффективность сейчас зависит от другого: сотрудники должны ощущать драйв от того, что они делают, им нужен особый смысл в работе. Кроме того, людей, создающих инновации, мотивирует работа в автономных командах — они хотят самостоятельно принимать основные решения и наращивать свой профессионализм. Наконец, им важна эмоциональная валидация — признание своих и командных достижений профессиональным сообществом.

**«Дрожь берет от тех возможностей, которые нас ждут»**

**Вы говорили про цифровые платформы как основной элемент децентрализованных организаций. Насколько компании преуспели в их создании?**

Цифровизация помогает организациям стать успешнее за счет двух факторов — прозрачность процессов и увеличение скорости. Компании, которые изначально не были цифровыми, более или менее научились в диджитал-­формате планировать производство, взаимодействовать с клиентами. Подключили к оборудованию контроллеры, датчики, счетчики, накапливают статистику. Бизнес использует эти данные для улучшения взаимоотношений с внешним миром, но пока слабо опирается на них, когда речь идет о внутренних управленческих процессах. То есть как оцифровать станок, компания понимает — есть соответствующие инструменты и технологии, инженеры и дата-аналитики. Но работать с данными должны не только «айтишники», но и все сотрудники. Ни оператор станка, ни его руководитель часто не имеют доступа к данным, а если и имеют, то не понимают, что с ними делать. Во многих организациях отсутствует цифровая культура как таковая, а многим людям не хватает даже элементарных цифровых навыков.

**Каких, например?**

Есть четыре блока базовых навыков. Первый — кибербезопасность, или кибергигиена. В цифровой среде каждый твой шаг может быть доступен всем, поэтому надо понимать, как защищать свои действия и хранить информацию, чтобы случайно не подкормить ею конкурентов или хакеров. Второй блок — навыки работы с данными. Важно понимать, как они накапливаются, как их использовать, превращать в новые знания и на их основе принимать решения. Третий блок — навыки цифрового взаимодействия. Работа в децентрализованных организациях подразумевает цифровые методы управления людьми. Например, раньше таск-трекеры (программы, отслеживающие выполнение задач) использовали в основном ИТ-компании, а сейчас они есть практически у всех бизнесов, имеющих направление change. В этих программах планируют текущие задачи, отмечают выполненные, есть также корпоративные мессенджеры, где участники команд коммуницируют между собой. Наконец, четвертый блок — навыки управления проектами. На базовом уровне нужно уметь четко ставить цели, оценивать риски, назначать ответственных и описывать результаты работы. На среднем — организовать работу по конкретной методологии (эджайл, скрам, канбан и т. д.). Менеджерам высшего звена было бы неплохо разбираться во всех методах, чтобы выбрать оптимальный. Этим навыкам людей тоже надо учить.

**Многие руководители признаются, что цифровое взаимодействие их не устраивает, им важен личный контакт с командой.**

Это распространенная проблема — если руководитель не видит своих людей, он их не может контролировать и считает, что они где-то недорабатывают. Цифровое взаимодействие выстраивает систему, когда компании все равно, где находится сотрудник. В таск-трекерах видно, кто что делает, какие результаты. А для поклонников тотального контроля существуют инструменты прокторинга, которые позволяют следить за действиями пользователя в режиме реального времени.

**А как обстоят дела с цифровизацией HR-процессов? В прошлом году SAP совместно с Deloitte проводили исследование, и результаты у российских компаний получились довольно скромные.**

Сегодня все, кто разрабатывает цифровые сервисы, должны понимать — будущее за решениями, которые спроектированы не для эйчаров, а для руководителей и сотрудников. Именно они будут основными пользователями, а HR участвует лишь в настройке, задает определенные сценарии. Без цифровых данных сегодня невозможно управлять многими HR-процессами. Например, в последнее время происходит интеграция обучения и работы. У сотрудника возникает какая-то задача, и цифровая платформа тут же подтягивает релевантный контент, который нужно изучить для ее выполнения. Наши клиенты уже пользуются большей частью элементов этой системы.

**Компании уже научились делать выводы, анализируя цифровые следы сотрудников?**

Чтобы искусственный интеллект давал правильные предсказания, алгоритм нужно обучать на большом объеме данных, а их сбор начался не так давно. Но уже сейчас аналитика может многое подсказывать организациям — например, что в команде назревают неконструктивные конфликты или сколько персонала нужно компании. Для массовых категорий сотрудников в рознице есть проекты кадрового планирования, когда ИИ рекомендует, сколько людей выводить на смену.

Обычно HR-аналитики используют несколько источников данных — демографическую информацию, поведение, результаты работы, итоги различных внутренних опросов (например, «360 градусов») и даже эмоции. Некоторые компании ставят камеры на входе в офис и замеряют, как часто человек улыбается. Если сопоставить количество улыбок с эффективностью сотрудника, можно выявить определенные закономерности. Поверьте, года через три мы получим много интересных кейсов — даже дрожь берет от тех возможностей, которые нас ждут.

**В каких HR-областях стоит ждать внедрения новых технологий?**

Я бы выделил две основные области. Во-первых, это все, что связано с повышением эффективности работы: подбор людей в команду, их развитие и т. д. А во-вторых, разные прикладные решения: автоматизация рекрутмента, дистанционная оценка, адаптация новичков и ряд других. Робот в тысячу раз быстрее живого человека проанализирует резюме, сможет по видеоинтервью сделать выводы о способностях человека, к чему он предрасположен. Новый сотрудник в компании использует специальное приложение и получает цифровые подсказки, что ему делать на следующем этапе, куда обращаться. Это существенно разгружает его наставника, руководителя и HR. Искусственный интеллект запомнит, как компания заполняет вакансии и обучает людей, и будет подсказывать, сколько времени потребуется на подбор нового человека в команду и когда он выйдет на полную мощность.

Технологии помогут компаниям и самим сотрудникам выстраивать карьерные траектории. Скажем, компания видит, какими компетенциями обладают ее сотрудники, и будет точечно подбирать людей для выполнения конкретных задач. Точно так же сам сотрудник сможет выбирать, куда он хочет расти, каких компетенций ему не хватает и какие курсы надо пройти для устранения пробелов. Думаю, очень скоро подобные системы появятся на рынке — весь вопрос в том, чтобы «накормить» их достаточным количеством данных.

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

# Помогите коллективу залечить раны

**22 июня 2020**|**Дэвид Кесслер**

Как-то вечером я смотрел фильм в лос-анджелесском кинотеатре — и вдруг началось землетрясение. Оно продолжалось довольно долго. Хорошо помню, что зрители в зале разделились на три группы. Одни паниковали и хаотично перемещались, не понимая, что делать и куда бежать. Другие были спокойны и сразу направились к аварийным выходам, как гласило объявление перед началом сеанса. Наконец, третьи оставались на своих местах и уговаривали других успокоиться и продолжить просмотр.

С началом пандемии коронавируса я стал часто вспоминать тот вечер. Конечно, нынешний кризис не сравнить с землетрясением, но и то и другое — шок, и реакция моих знакомых и сотрудников компаний, которые я консультирую, очень похожа на реакцию людей в зале. Сейчас тоже есть те, кто не может справиться с шоком; те, кто следует инструкциям; и те, кто призывает других успокоиться и заняться привычными делами.

Сейчас, когда компании постепенно возвращаются к обычному рабочему распорядку, их руководство должно учитывать, что разным сотрудникам понадобится разная поддержка. Сейчас не время сверяться с директивами и рассылать всем одинаковые сочувственные сообщения. Необходимо помочь каждому справиться с его личным горем.

Доказано, что употребление такого серьезного слова — горе — помогает переживающим людям быстрее вернуться в норму. В конце марта, когда ситуация в США стремительно ухудшалась, HBR взял у меня интервью о горе в связи с пандемией. Мы говорили о коллективной тревожности из-за потери контроля, о радикальных изменениях в нашей жизни, о том горе, которое мы заранее переживаем, представляя себе потерю работы и смерть близких. То интервью разлетелось по всему миру и задело важные струны в душах людей. Я получил множество благодарностей от врачей, медсестер, других работников служб жизнеобеспечения и от людей самых разных профессий. Их реакция подтвердила: чтобы справиться с травмирующим опытом, нужно прежде всего найти для своих чувств подходящее слово.

Чувство горя неплохо изучено, и нам известны способы от него избавиться. В конце 1960-х Элизабет Кюблер-Росс выделила пять стадий умирания: это отрицание, гнев, торг, депрессия и принятие. Позднее мы с Элизабет рассмотрели их применительно к горю. Важно понимать, что эти стадии нелинейны, они не укладываются в предсказуемые временные рамки и не каждый человек проходит все пять стадий. Это не план переживания горя, а лишь некие ориентиры, помогающие узнавать и контролировать переживаемые эмоции.

Сейчас, когда люди возвращаются к работе или начинают общаться с вернувшимися, многие еще продолжают горевать. Разные люди могут находиться на разных стадиях горя, и понимать это должны все, от рядовых сотрудников до высшего руководства. Если у кого-то случаются вспышки гнева, нужно проявить терпение и позволить человеку выплеснуть эмоции: ведь так он переживает горе. Если кто-то не верит статистике, возможно, он проходит через стадию отрицания — и это тоже горевание.

Важно дать людям возможность прочувствовать эти стадии. Сегодня мы часто испытываем чувства по поводу собственных чувств. Порой мы печалимся — но говорим себе, что не стоит грустить, ведь другие пострадали больше. То же относится и к другим эмоциям. Но это не работает. Только позволив себе пережить стадии горя, пропустив через себя каж­дое ощущение, мы достигаем пятой стадии — принятия. И именно на этой стадии мы обретаем силу. Принимая пережитое, мы возвращаем себе контроль над ситуацией: ведь мы больше не сражаемся с истиной. Да, случилось страшное. Но что дальше?

**КАК ПОДДЕРЖАТЬ ЛЮДЕЙ?**

За время пандемии я пообщался с людьми из множества компаний, включая весьма крупные. Мой основной посыл был таков: избегайте единых политик для всех, не думайте, что всем нужна одинаковая поддержка. И помните, что ваши коллеги горюют не только из-за смерти близких или потери здоровья.

Лидеры должны позаботиться о трех группах сотрудников. Первая — обеспокоенные здоровые. Эти люди не заболели, никто из их близких не пострадал — но их тревожит происходящее. Возможно, они горюют из-за возможной потери работы, упущенных возможностей, утраты стабильности; из-за сорванных рабочих проектов, свадеб, семейных торжеств, отпусков и путешествий. Студенты тоскуют по любимым занятиям, выпускники вузов расстраиваются из-за отмены выпускных вечеров и других важных для них мероприятий. Все это очень веские поводы для переживаний.

Обеспокоенные здоровые люди также переживают горе ожидания, или упреждающее горе, — сильную тревогу по поводу будущих несчастий (вроде перечисленных выше) и их влияния на близких. В этой группе есть «преуменьшатели» и «пре­увеличиватели». Преуменьшатели пытаются справиться с тревогой, отрицая серьезность происходящего или одержимо надеясь на лучшее. Преувеличиватели, напротив, настроены крайне пессимистично. Истина же чаще всего где-то посередине. Работа помогает и тем и другим успокоиться и привести мысли в порядок.

Вторая группа — пострадавшие. Это те, кто переболел сам или у кого болели (но выздоровели или выздоравливают) близкие. Эти люди не воображают себе негативные сценарии — они уже пережили их. Им нужны поддержка и уважение. Некоторые нуждаются в консультации психолога и в другой помощи.

Наконец, третья группа — скорбящие. Они потеряли близких и оплакивают их, непосредственно проживая пять стадий горя. Многие из них еще далеки от принятия ситуации.

Даже просто признав, что эти три группы отличаются друг от друга, и постаравшись по-разному отнестись к горю людей, вы многое сделаете для их восстановления. Сотрудникам тоже стоит напомнить, что они не одинаковы: люди могут быть чувствительны к разным вещам. Например, если в коллективе есть преуменьшатель, его высказывания вроде «Поработали на удаленке пару месяцев, что в этом такого?» не понравятся переболевшим — и тем более тем, кто потерял близких.

Сейчас много говорят о вовлечении персонала. Консультируя компании, я всегда говорю: если кто-то из сотрудников переживает утрату, это шанс вовлечь его. Что удерживает людей в компании и подпитывает их преданность делу? Не зарплата и не проекты, над которыми они трудятся. Их держит благодарность боссу, который пришел на помощь в дни траура по близкому человеку. Признательность фирме, которая позаботилась о них во время тяжелой болезни, и коллегам, которые поддерживали связь в самые трудные времена. Помню, у одного рабочего, с которым я беседовал, заболела жена. Босс позвонил ему и спросил не о том, когда он вернется на работу, а о самочувствии жены.

Сегодня в компаниях немало горюющих людей. Какой подход найдут к ним работодатели в период возврата к привычному ритму? Чему эпидемия научила бизнес? Смогут ли организации превратить посттравматический стресс в посттравматический рост? Не попытаются ли без лишней рефлексии вернуться к прежним темпам работы, беспокоясь лишь о том, как восстановить привычный распорядок и компенсировать потери времени и выручки? Или же начальник пригласит подчиненного к себе в кабинет и спросит: «Как ты сегодня? Чем я могу помочь?» Именно с этого и начинается вовлеченность.

**ОБРЕТЕНИЕ СМЫСЛА**

Подобно прочим схемам, список пяти стадий переживания горя — лишь выжимка из более сложных концепций. Самой Элизабет Кюблер-Росс было горько видеть, как труд ее жизни начал сводиться к пяти словам. Люди стали воспринимать их как «пять простых шагов к преодолению горя» — но и она, и я всегда считали, что ничего простого здесь нет. В конце ее жизни мы много говорили о том, что принятие кажется людям финишной чертой переживания горя — но ни она, ни я не подразумевали такой трактовки. Многие думают, будто перестанут горевать, достигнув стадии принятия. Мы с Элизабет размышляли, какие стадии следуют за принятием — может, надежда или обретение смысла? Я начал делать заметки о том, что происходит дальше.

В 2016 году умер мой младший сын Дэвид. Я отменил все планы и несколько недель не выходил из дома. Мне было так тяжело, как я и представить себе не мог. В какой-то момент мне попались на глаза те заметки об обретении смысла. Боль не ушла — но стала не такой сильной. Я начал общаться с людьми, пережившими подобное горе, и оказалось, что они чувствовали то же самое.

Мне не хотелось останавливаться на принятии. Я заметил, что дольше всех горюют те, кто не может обрести новый смысл. Я начал рассматривать обретение смысла как шестую стадию переживания горя. Семья и фонд Кюблер-Росс разрешили добавить его в список стадий. Полагаю, после пандемии многим потребуется пройти через эту шестую стадию.

Я не говорю о том, что нужно найти смысл в пережитом кошмаре. Напротив: смысл можно обрести — или создать — после случившегося. Речь не идет о попытке найти оправдание утрате: ее цена всегда будет бесконечно высокой. Однако ново­обретенный смысл поможет залечить раны от болезненных воспоминаний и продолжить жить дальше.

Смысл принимает разные формы. Его может принести попытка вспомнить ту радость, которую доставляли вам какие-то люди или занятия до того, как случилось страшное. Порой смысл приходит через ритуалы, проводимые в память о трагедии. Еще одна форма смысла — благодарность. Лично меня наполняет благоговением и признательностью мысль о врачах и других людях, которые самоотверженно помогают нам пережить кризис, зачастую рискуя здоровьем за скромную зарплату. Смысл можно обрести, превратив свой печальный опыт во что-то полезное для других. Смысл приходит и в те моменты и через те действия, которые помогают вам хоть немного почувствовать себя лучше.

На поиск смысла может уйти много времени. Это индивидуальный процесс: ведь только вы сами способны отыскать для себя смысл. И это не обязательно будет чем-то сложным и глубоким. В книге «Finding Meaning» я рассказываю о Марси — женщине, потерявшей отца. Однажды ей понадобились марки, и продавец предложил на выбор варианты с разными рисунками. Марси было все равно — но она вдруг заметила марки с изображением комика Дэнни Томаса. Когда-то они с отцом обожали вместе смотреть ситком «Шоу Дэнни Томаса». Это было любимое воспоминание Марси, и она купила эти марки. Женщина не поместила их в рамку и не сохранила как святыню — она использовала марки по назначению. Но оплачивая счета и отправляя письма, она каждый раз с нежностью вспоминала отца. Так Марси обрела смысл.

Важно понять: тяжелые потери — это не проверка. Переживая утрату, люди часто воспринимают ее как тест: смогут ли они справиться, смогут ли противостоять чувствам? Но несчастья просто случаются — и все. В этом нет никакой проверки; это самое настоящее горе. Но после него нужно найти новый смысл.

Вероятно, пандемию мы осмыслим быстрее, чем многие другие кризисы, ведь мы долгое время переживаем ее все вместе. Для себя я уже открыл некий смысл: он состоит в написании статей, подобных этой. Стоило ли ради этого переживать пандемию? Разумеется, нет. Но написание статей целебно. Все это не значит, что мы забудем о случившемся или что оно не будет причинять нам боль; просто эта боль потеряет власть над нашей жизнью. Если мы признаем, что кризис привнес в нашу жизнь и жизнь окружающих нечто значимое, — мы начнем исцеляться. Мы продвинемся вперед в переживании горя.

Я искренне надеюсь, что вы обретете смысл очень скоро, если еще не нашли его. Надеюсь, что работа станет тем местом, где люди смогут его отыскать — где коллеги поддерживают друг друга, а руководители заботятся о подчиненных и позволяют им горевать.

Пандемия — это лишь период в жизни каждого из нас; она закончится. Мы будем помнить ее как очень тяжелое время. Но возврат к новой нормальности, в процессе которого нам нужно называть горе горем, помогать друг другу достичь стадии принятия и обрести смысл, будет продолжаться. Лидерам этот процесс откроет возможности для развития.

**Об авторе**

**Дэвид Кесслер (David Kessler)**— крупнейший специалист в области переживаний, автор книги «On Grief and Grieving» (в соавторстве с Элизабет Кюблер-Росс). Его последняя книга называется «Finding Meaning: The Sixth Stage of Grief» (2019). Дэвид — основатель сайта www.grief.com.

# «Какой будет новая нормальность?»

**22 июня 2020**|**Ади Игнейшес**

Виртуальный круглый стол, состоявшийся в конце апреля, был непохож на обычную встречу — и прошел совершенно в духе нашего безумного времени. Тори Берч, дизайнер одежды и гендиректор модного ритейлера, шутила, что после долгих недель в пижаме специально нарядилась ради видеоконференции. Кевин Снидер, глобальный управляющий партнер McKinsey & Company, вышел на связь с тещиной кухни. Нэнси Маккинстри из Wolters Kluwer и Джефф Марта из Medtronic поначалу никак не могли подключиться, так что Чаку Роббинсу из Cisco Systems (которая владеет сервисом видеоконференций Webex) пришлось побыть для них специалистом техподдержки. В ходе часовой дискуссии при модерации ***главного редактора HBR Ади Игнейшеса*** эти пять гендиректоров, под чьим руководством трудится в общей сложности около 217 тыс. человек по всему миру, рассказали о том, как приспосабливаются к условиям неопределенности, чего сейчас ждут от них подчиненные и общество и как новый кризис изменит бизнес. Вот выдержки из этого разговора.

**HBR**: Мир переживает эпохальное событие. Что нужно, чтобы сегодня быть эффективным лидером?

**Снидер**: Нужно предпочесть честность харизме. Это бывает нелегко. Мне хочется быть оптимистом, но есть то, чего мы не знаем, и есть вещи, которые могут случиться или не случиться. Я бы сказал, пришло время сдержанного оптимизма. И время привнести в хаос высокий смысл.

**РОББИНС**: Подчиненные хотят видеть в руководителе человека. Я постоянно твержу коллегам: сейчас время лидерства, а не менеджмента. Сохраняйте спокойствие и разумный оптимизм, не прячьтесь от людей, будьте доступны.

**СНИДЕР**: Соглашусь насчет человечности. Когда начался кризис, я стал рассылать всем кучу писем с огромным количеством информации. Но в тот день, когда моей маме исполнилось 80 лет, я добавил в переписку ее фото с тортом. В ответ люди стали слать свои снимки, и в итоге мы еще больше сплотились. Одно видеосовещание мы решили провести с домашними животными, и я вышел на связь с двумя котами. Но всех переплюнул коллега с лошадью! Мы узнали друг друга с новой стороны. В некотором смысле я сейчас даже ближе к коллективу, чем раньше, когда мы были рядом в физическом смысле.

**БЕРЧ**: Надо следовать стратегии — но быть гибче и уметь приспосабливаться. Еще важно, чтобы лидер не только проявлял оптимизм, но и не стеснялся своей уязвимости и признавал серьезность ситуации. Неопределенность выбивает людей из колеи — и в этот момент особенно важно видеть постоянную готовность к общению со стороны спокойного и сосредоточенного руководителя. Люди ждут искреннего диалога и прозрачности.

**МАККИНСТРИ**: У нас в Wolters Kluwer лидерство — это прежде всего коммуникация. Сейчас мы общаемся с сотрудниками и клиентами особенно много, чтобы все были в курсе происходящего и не испытывали лишних опасений. Второй важный момент — определение приоритетов. При общении с руководящей командой я уделяю много внимания не только оптимизации затрат или выходу на рынок, но и главным стратегическим задачам. Наконец, третье — это адаптивность. Мир меняется каждый день, и мы постоянно должны спрашивать себя, чем мы можем помочь клиентам и обществу. Надо избавляться от бюрократии, быстро решать проблемы и действовать гибко.

**МАРТА**: Здесь уже говорили о важности коммуникации. Мы в Medtronic разделили кризис на три фазы: приостановка работы, восстановление, новая нормальность. Для каждой фазы мы установили четкие приоритеты и схемы принятия решений. Решать все наверху невозможно, так что подобные ориентиры очень важны.

**Как COVID-19 изменил суть и методы вашей работы?**

**БЕРЧ**: Мы поняли, что способны адаптироваться и управлять компанией виртуально, из дома. У нас отличная команда, и очень приятно видеть, как много нам удается сделать. Правда, с творческим процессом все не так просто. Мы занимаемся дизайном, а это тактильная работа, требующая совместных усилий; создавать коллекции только на компьютере очень трудно.

**РОББИНС**: Тори права — управлять бизнесом не стало заметно труднее. Честно говоря, у меня сейчас совершенно уникальный период: я никуда не летаю, сплю каждую ночь в одной кровати — кажется, я уже лет тридцать не сидел так долго на одном месте. Конечно, культура Cisco всегда предполагала работу из дома и использование технологий. Сейчас мы развиваемся даже быстрее, чем раньше. Например, в марте наше подразделение в Сан-Хосе начало печатать на 3D-принтере хирургические щитки. В обычных условиях мы бы неделями улаживали юридические формальности, а сейчас написали одностраничный документ, за 10 минут согласовали его в окружном департаменте здравоохранения Санта-Клары — и приступили к работе. Мы выявляем подобные моменты, чтобы в будущем работать эффективнее.

**МАРТА**: Мы занимаемся медицинскими технологиями, и одно из направлений связано с удаленным ведением пациентов. Все уже наслышаны о развитии телемедицины, позволяющей больным общаться с врачами дистанционно. Но не все знают, как быстро мы движемся к удаленному управлению медицинскими устройствами. Например, мы производим аппараты ИВЛ, а одна из главных проблем при лечении от коронавируса — риск для врачей отделения интенсивной терапии заразиться от пациентов, подключенных к ИВЛ. При удаленном управлении устройствами врач регулирует аппаратуру, находясь вне отделения. Подобные технологии будут активно развиваться. До недавнего времени органы здравоохранения не слишком ими интересовались, но теперь, я уверен, они окажутся в приоритете. Еще я бы отметил, что сейчас нам особенно быстро удается заключать партнерства. Раньше приходилось долго все согласовывать — а теперь мы сразу начинаем работать. Вот из этого стоит извлечь уроки.

**СНИДЕР**: McKinsey уделяет все внимание обслуживанию клиентов, и нам нравится думать, что мы помогаем им решать самые трудные задачи. Поэтому главное изменение для нас заключается в том, что задачи клиентов стали намного сложнее. Мы помогаем компаниям, у которых выручка упала почти до нуля, помогаем больницам справиться с резким скачком нагрузки, ищем способы наладить поставки важнейших товаров. При этом наш главный актив — люди, и эти люди сегодня работают как никогда много. Некоторые сейчас живут в маленьких квартирах вдали от своих семей. Другие работают из дома, как и их супруги, а вокруг них бегают дети, требующие внимания. Все это непросто, и все это накладывает отпечаток на нашу работу.

**МАККИНСТРИ**: Мы в Wolters Kluwer помогаем профессионалам разобраться в изменениях, будь то новые законы или научные и медицинские разработки. Когда началась эпидемия, важнее всего для нас было быстро и бесплатно рассылать информацию и программные продукты клиентам из сферы здравоохранения и специалистам по финансам и налогам. Я особенно горжусь тем, как быстро наша организация приспособилась и предоставила клиентам решения.

**Тори, у вас 300 магазинов по всему миру, и большинство из них сейчас закрыты. Станет ли нынешний массовый переход на интернет-магазины необратимым сдвигом в этом направлении?**

**БЕРЧ**: Я верю в цифровые решения, и в последние годы именно они были главным фактором нашего роста. Но я не теряю веры и в физический ритейл. Сейчас вновь открывается Китай, и этот факт обнадеживает. Мне казалось, что тамошние покупатели будут намного больше бояться заходить в магазины. Как бы то ни было, нам надо позаботиться о безопасности клиентов в открывающихся бутиках. Другой интересный факт в том, что для поколения Z шопинг — часть социальной жизни. Они выросли в обнимку с компьютерами и отчасти поэтому любят заходить в обычные магазины и прикасаться к товарам. Это всегда будет очень важно.

**Нэнси, вы вошли в наш список самых эффективных гендиректоров мира отчасти благодаря успешному проведению цифровой трансформации. Какой совет вы дали бы главам компаний, пытающимся в кризис одновременно и снизить затраты, и преобразовать организацию?**

**МАККИНСТРИ**: Я часто говорю, что цифровая трансформация требует дальновидности. Те тренды, которые мы наблюдаем сегодня в области методов совместной работы, цифрового маркетинга, облачных вычислений, после пандемии только усилятся. Приоритетными должны стать те аспекты трансформации, которые связаны с клиентами. Именно с этого надо начать. Чтобы запустить процесс, дайте нужные инструменты и сотрудникам, и клиентам. А затем продолжайте инвестиции. Мы вкладываем в инновации 8—10% выручки — и делали это даже во время кризиса 2008 года. Сосредоточьтесь на небольшом числе приоритетов. Людям свойственно отвлекаться — поэтому всегда возвращайте их к двум-трем вещам, которые надо изменить, чтобы процесс сдвинулся с мертвой точки.

**Кевин, вы постоянно общаетесь с главами компаний со всего мира. Есть ли в их планах по выживанию или процветанию в кризис какие-то типичные ошибки и заблуждения?**

**СНИДЕР**: Все главы компаний вынуждены работать в таких условиях, с которыми прежде никто не сталкивался, и большинство отлично справляется. Крайне сложно найти баланс между работой здесь и сейчас и планированием будущего. Поддержание стабильности бизнеса требует поистине ювелирной работы — важные детали порой трудно разглядеть без микроскопа. Но к прежним нормам мы уже не вернемся, так что нам нужен телескоп, чтобы увидеть новую нормальность. Многие лидеры пытаются делать все это одновременно; но если одним глазом смотреть в микроскоп, а другим — в телескоп, можно заработать разве что головную боль. Никакой четкой картины не увидеть. Поэтому важно, чтобы одна команда занималась возвращением бизнеса в стабильное русло, а другая составляла прогнозы на ближайшие год-два, моделировала ситуации и проверяла гипотезы.

**Если говорить о новой нормальности, что может принципиально измениться в организационном управлении?**

**МАРТА**: Уже было сказано о большей цифровизации. Важно еще и то, что люди следят за тем, как компания относится к сотрудникам, клиентам, инвесторам и другим стейкхолдерам, насколько она социально ответственна. Новые поколения, в частности поколение Z, будут выбирать работодателей во многом исходя из того, как компании покажут себя во время пандемии. От степени вашей социальной ответственности будет напрямую зависеть ваша способность привлекать и удерживать лучших специалистов.

**МАККИНСТРИ**: Я наблюдаю в разных странах укрепление сотрудничества между государством и частным бизнесом. В ряде государств, которым это удавалось и раньше, например в Германии, резко активизировалось взаимодействие бюджетного и внебюджетного секторов. Это относится и к цепочкам поставок, и к лечению людей, и к другим вопросам. Наблюдая за этим явлением, я хочу верить, что мы сумеем сохранить и развить позитивные тенденции.

**РОББИНС**: Мне кажется, сейчас все увидели, как быстро мы можем двигаться вперед, и от нас будут и дальше ожидать тех же темпов. Пандемия всерьез изменит подходы к поиску специалистов, ведь теперь мы точно знаем, что благодаря цифровым технологиям можем продуктивно работать в любом месте. Например, Cisco перестанет искать инженеров в конкретных регионах и начнет подключать к проектам людей со всего мира. Еще я думаю, что вирус привлек особое внимание к проблеме неравенства в США и на всей планете. Посмотрите на тех, кто сейчас непосредственно сражается с инфекцией, кто каждый день рискует жизнью: эти люди наиболее уязвимы с финансовой точки зрения. Самое время задуматься о решении этой проблемы — и мы просто обязаны это сделать. Когда эпидемия закончится, мы должны найти в себе силы по-новому подойти к этому вопросу.

**СНИДЕР**: Я думаю, изменится и еще кое-что. Например, роль государства. По некоторым оценкам, сумма, которую власти США уже потратили на борьбу с кризисом, в восемь раз превышает бюджет послевоенного плана Маршалла по помощи Европе. Как изменится поведение властей в дальнейшем? Они перестанут вмешиваться в бизнес или продолжат это делать? Еще один сдвиг связан с приоритетом устойчивости над эффективностью. До сих пор мы больше думали об эффективности, системах с нулевым уровнем запасов и глобальных цепочках поставок. В будущем, полагаю, люди станут больше думать об устойчивости, ведь мы убедились, что без нее нас ждет катастрофа. И последнее: когда-то мы говорили о том, что технологии «убили расстояния», — но сегодня границы вернулись, а людей все больше интересует то, что можно потрогать и почувствовать, то, что их окружает. Это подрывает наши представления о глобализации.

**Чак, от Cisco сейчас во многом зависит наше общение и взаимодействие. Как ваша команда готовилась к волне спроса на Webex?**

**РОББИНС**: Мы наблюдали за развитием кризиса в Азии и знали, что он придет и к нам, но все же не в полной мере осознавали, как быстро будет меняться. Сегодня Webex используется в Азии в четыре раза активнее, чем раньше. В Европе, а также в Южной и Северной Америке нагрузка возросла примерно втрое. В определенные часы трафик в 15 раз превышает уровень начала 2020 года — а он и тогда был немаленький. Особенно это заметно около 11 утра по североамериканскому восточному времени, когда на Западном побережье раннее утро, а в Европе заканчивается рабочий день. Первые три недели кризиса, пока мы наращивали инфраструктуру, было весьма непросто. Но нам помогали надежные партнеры — мобильные операторы и телекоммуникационные компании, так что теперь мы поддерживаем более 4 млн видеосовещаний в день. Люди видят, что мы выдерживаем такую нагрузку. Не каждый готов работать так круглосуточно и каждый день, но важно понимать, что нам это по плечу. Здесь возникают очевидные вопросы о последствиях этого для коммерческих площадей и о прочих вещах, которые будут обсуждаться в ходе восстановления экономики.

**Кевин, я знаю, что McKinsey проводила исследование, чтобы выяснить, за счет чего отдельные компании лучше других вышли из предыдущей рецессии. Применимы ли сейчас выводы из этого исследования?**

**СНИДЕР**: Масштаб и размах происходящего сейчас совершенно иные. Но с этой оговоркой надо признать: компании, успешно пережившие кризис 2008 года, демонстрировали гибкость в балансах и расходах еще до рецессии. В период кризиса многие из них пересмотрели направления работы, тщательно оценили эффективность затрат и вдумчиво инвестировали в ИТ. Выиграли те, кто принимал верные решения. Они же оказались и самыми клиентоориентированными. На выходе из рецессии совокупный доход акционеров этих компаний был на 150% выше, чем у конкурентов.

**МАККИНСТРИ**: Добавлю, что сейчас очень важно, как вы относитесь к людям. Нужных специалистов очень не хватает. Для нас в Wolters Kluwer сотрудники превыше всего — и я считаю, что эта позиция себя оправдает. Если вспоминать финансовый кризис 2008 года, я думаю, что тогда многие разорились именно из-за неправильного отношения к людям.

**Джефф, вы приняли бразды правления в Medtronic буквально в этом месяце. Страшно представить, каково вступать в должность в такое время.**

**МАРТА**: На самом деле о моем назначении было объявлено несколько месяцев назад. Мой предшественник Омар Ишрак постепенно отходил от дел, а я адаптировался к должности. Потом началась эпидемия COVID-19. Омару пришлось вновь включиться в работу, поскольку нам просто не хватало рук. Конечно, таких условий я и врагу не пожелаю, однако пандемия во многом ускорила передачу власти. Обычно, когда человека повышают и ему приходится руководить бывшими коллегами, он поначалу осторожничает. В кризис на это нет времени: приходится сразу принимать решения и проявлять твердость. В общем, мы так много успели сделать и обсудить за это время, что у меня ощущение, будто я у руля уже год или два.

**Возможно, вопрос прозвучит несерьезно, Тори, но мне это действительно интересно. Многие из нас уже привыкли работать удаленно в домашней одежде. Не повлияет ли эта привычка на то, как люди одеваются на работу?**

**БЕРЧ**: Тренды приходят и уходят, но в целом люди и до кризиса ценили удобство, здоровье и комфорт. Это никуда не денется. В то же время многим хочется снова выйти в свет и одеться понаряднее. Так что выбрасывать элегантные костюмы я бы не стала. Но тут надо сказать одну важную вещь. Моду и модный ритейл принято считать чем-то несерьезным: когда все началось, было ясно, что никто не потребует, чтобы правительство помогло нам. На самом же деле наш сектор экономики дает работу 11 млн американцев и приносит в ВВП $2,5 трлн. Так что не такие уж мы несерьезные.

**Давайте завершим беседу прогнозами.**

**СНИДЕР**: Рано или поздно мы все вернемся к обсуждению фундаментальных вопросов, стоявших до кризиса. Среди них — устойчивое развитие и экология. Сейчас о них думать трудно, особенно учитывая цены на нефть; впрочем, отмена авиарейсов принесла планете какую-то пользу. При этом государства тратят огромные средства на борьбу с COVID-19. Как компенсировать эти вложения, не отказываясь от экологических обязательств? Эпидемия коронавируса моментально отразилась на всех нас; изменения окружающей среды накапливаются постепенно, но их последствия не менее значительны. Придется задуматься об экологичности цепочек поставок — бизнес окажется в самом центре этой дискуссии. С устойчивым развитием все сложнее: оно требует огромных вложений, а это немногие смогут себе позволить.

**МАККИНСТРИ**: Немного сменю тему: сейчас мы все восхищаемся подвигом врачей и медсестер. Каждый из нас перед ними в долгу. Одним из очевидных последствий пандемии станет переосмысление подходов к здравоохранению во всем мире.

**РОББИНС**: В будущем успех компаний будет зависеть от корпоративной культуры, от сотрудников и от того, как поведут себя лидеры в этот поворотный момент. Сотрудники и общество смотрят на вас и хотят знать, чего вы стоите как организация. За что вы боретесь? Когда все кончится, будущее будет зависеть именно от ответов на эти вопросы.

# Как инновации из Азии и Африки могут помочь в борьбе с COVID-19

**22 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)

Удивительный факт: смертность от COVID-19 в США и Европе оказалась на несколько порядков (в сто или тысячу раз) выше, чем в некоторых частях Азии и Африки. На момент написания этой статьи во Вьетнаме, где живет 95 млн человек, а доход на душу населения в 20 раз меньше, чем в США, от COVID-19 [не умер никто](https://blogs.worldbank.org/health/containing-coronavirus-covid-19-lessons-vietnam), хотя страна граничит с Китаем и связана с ним экономически. Смертность на 1 млн жителей в Гонконге, Сингапуре, Южной Корее, на Тайване, в Таиланде, а также в Эфиопии, Руанде, Сьерра-Леоне и Уганде, [исчисляется единицами, а в Европе и США — сотнями.](https://www.worldometers.info/coronavirus/)

Нельзя сказать, что этим азиатским и африканским странам помогают климат, демография, география, плотность населения или политическая система. Кроме того, доход на душу населения в большинстве этих стран ниже, чем в США. Но их объединяет одна важная вещь: богатый опыт борьбы с самыми разными эпидемиями: SARS, MERS, свиным гриппом, ВИЧ, Эболой, холерой и туберкулезом. С появлением COVID-19 эти страны быстро перестроили свои системы здравоохранения и разработали протоколы по борьбе с новой угрозой. Их жители и политики знали, что делать, — а США и Европа страдали. Но попытка перенять инновации у менее богатых стран может помочь.

Употребляя термин «обратная инновация», я имею в виду заимствование инноваций странами «триады» (Северной Америки, Западной Европы и Японии) у менее развитых или менее богатых стран из других регионов. Так, в случае с борьбой против COVID-19 США могут перенять у Азии и Африки относительно простые инновации в таких сферах, как тестирование, отслеживание контактов и устройство карантинов. COVID-19 пока не побежден, и после снятия карантина и начала сезона гриппа могут случиться новые вспышки. Более того, в будущем нас наверняка ждут новые пандемии. Важной частью стратегии США должно стать использование чужого опыта, в том числе опыта развивающихся стран.

Хорошая новость заключается в том, что некоторые американские компании занимаются этим уже сейчас. Вот две истории из штата Массачусетс.

**Тестирование на COVID-19: урок Южной Кореи**

Больницы всего мира пытаются решить одну задачу: как брать у людей анализы на COVID-19, не подвергая риску сотрудников и других пациентов. Одно из решений, которое обычно приписывают Южной Корее, — открыть медицинский драйв-ин и брать анализы у людей, пока они сидят у себя в машине. Эта простая идея уже широко распространилась в США: ее используют такие компании, как Walmart и Walgreens.

Но для Массачусетской больницы общего профиля (Mass General Hospital, MGH) такое решение не подходило, ведь она находится в оживленном центре Бостона. Поэтому в MGH пациентов тестировали на COVID-19 по одному в отдельной комнате. После каждого пациента комнату дезинфицировали, а врачи полностью меняли средства индивидуальной защиты. Между тестами проходило по 20 минут.

Южнокорейская больница города Йонъина использовала [другое решение](https://www.nationalgeographic.co.uk/science-and-technology/2020/05/how-south-korea-prevented-a-coronavirus-disaster-and-why-the-battle): кабины из прозрачного пластика с отрицательным давлением и отверстием в стенах, куда сотрудники вставляли руки в резиновых перчатках и брали мазки, не контактируя с находящимся внутри пациентом и не надевая полных защитных костюмов. Прочитав об этих кабинах, руководитель MGH попросил внутреннюю инновационную команду Springboard Studio разработать такие же.

Для этого Springboard нужно было подробнее изучить корейские кабины. Молодой аналитик Нур Аль-Султан обратился за помощью к доктору Сан-Ыль Киму, президенту больницы Йонъина, и на следующий же день получил подробные ответы. За девять дней Springboard построили прототип, а еще через месяц восемь кабин были введены в эксплуатацию. Расход дефицитных защитных костюмов сократился на 96%, проводить санитарную обработку стало проще, и на тест стало уходить всего 46 секунд, что многократно увеличило оборот пациентов.

Благодаря кабинам тестирование на COVID-19 стало безопаснее, быстрее и дешевле. С тех пор Springboard немного усовершенствовали их конструкцию и поделились инновациями с больницей Йонъина и с одним партнером из Уганды. Более того, кабины могут распространиться по США: как минимум одна компания федерального масштаба уже рассматривает их коммерческое производство. Конечно, одни кабины не решат проблему пандемии, но сейчас полезна каждая мелочь.

Директор Springboard доктор Кристиан Ольсон, поработавший в нескольких бедных странах, признает важность обратных инноваций: «Если мы проявим скромность и примем тот факт, что знаем не все, то сможем учиться у изобретательных людей со всего мира».

**Отслеживание контактов: пример Африки**

После начала пандемии большинство штатов США вовсю искали средства защиты, аппараты ИВЛ и койки, но отслеживанием контактов не занимались. Исключением стал штат Массачусетс. Там появилась масштабная система отслеживания контактов, основанная на опыте Совета здравоохранения и департамента здравоохранения по отслеживанию эпидемий.

На идеи губернатора Чарли Бейкера о борьбе с COVID-19 повлияли два человека: Стивен Кэдиш, бывший глава его администрации и опытный чиновник в сфере здравоохранения, и доктор Джим Ким, бывший президент Всемирного банка и сооснователь благотворительной фирмы «Партнеры по здоровью» (PIH). PIH уже более тридцати лет занимается здравоохранением в горячих точках — например, она помогала бороться с Эболой в Западной Африке в 2014—2016 годах, с холерой на Гаити в 2010-м, с туберкулезом в Лесото и с ВИЧ в Руанде.

Ким удивился тому, что американцы так скептически относились к пользе и даже к самой возможности государственного отслеживания контактов при борьбе с COVID-19. «Почему все думают, что США не удастся то, что при нашей помощи удавалось куда более бедным странам в намного худших условиях?» — спрашивает он.

Кэдиш познакомил Бейкера с Кимом, и тот убедил губернатора, что система отслеживания контактов может стать ключевым инструментом в борьбе с распространением вируса. Ким и Кэдиш настояли, что нужно не внедрять систему, основанную на приложениях (потенциально эффективную, но сложную и вызвавшую бы много проблем с конфиденциальностью и сохранностью данных), а обойтись старыми методами и просто нанять несколько сотен человек — тем более что это куда дешевле, чем уход за коронавирусными пациентами (по оценкам, стоимость найма 180 тыс. специалистов по отслеживанию контактов по всей стране [составляет $12 млрд](https://assets.documentcloud.org/documents/6877567/Bipartisan-Public-Health-Leaders-Letter-on.pdf)). Губернатор Бейкер поверил в слова Джима Кима о том, что число сотрудников должно соответствовать масштабу эпидемии, говорит Кэдиш. Бейкеру также понравился опыт PIH: Массачусетс мог «использовать то, что уже было удачно применено во многих других местах». За несколько дней Массачусетс открыл Центр по отслеживанию контактов (Community Tracing Collaborative, CTC), который возглавили два региональных ведомства — Оператор здравоохранения и Министерство здравоохранения. PIH помогли штату в найме и обучении сотрудников, а Accenture вместе с Salesforce предоставили основу проекта — колл-центр.

Из PIH в CTC пришли трое старших сотрудников. В их числе была доктор Эмили Роу, выпускница Гарварда, десять лет лечившая пациентов от инфекционных и незаразных болезней в Африке. Кроме того, благотворительная организация помогла найти и обучить сотрудников и разработала для них протоколы и скрипты на основе африканского опыта. PIH знали, как интегрировать сотрудников с государственными ресурсами здравоохранения. А главное, компания принесла свою философию, согласно которой сотрудники должны были общаться с пациентами по-человечески. «Мы должны дать пациентам то, что им нужно, — говорит Роу. — Никакое приложение не сможет поддержать их эмоционально и решить их сложные, уникальные проблемы во время изоляции и лечения». Роу считает, что технологии полезны, но только если использовать их в сочетании со специалистами.

На пике эпидемии 1700 сотрудников CTC совершали в день 8—10 тыс. звонков, а также вели пациентов во время карантина и лечения. Участие в программе было добровольным, и она предусматривала средства защиты данных и конфиденциальности. Пока еще рано судить о результатах, но Ким и Кэдиш уверены, что центр CTC сыграл важную роль в снижении заболеваемости и поможет взять COVID-19 под контроль.

Другие штаты тоже начали перенимать этот опыт. Когда Кэдиш организовал вебинар о модели CTC, его посетили сотрудники здравоохранения из 20 других штатов, в том числе Калифорнии, Иллинойса, Луизианы и Нью-Йорка. Многие сейчас стремятся укрепить имеющиеся у них ресурсы с помощью новых региональных проектов. PIH пообещала помочь Огайо, Ньюарку и, возможно, нескольким другим городам. Эксперимент CTC с отслеживанием контактов постепенно распространяется за пределы Массачусетса в другие города США.

**Уроки**

Из этих примеров можно извлечь три урока об использовании обратных инноваций в борьбе с COVID-19.

**1.** Любой менеджер или политик может запустить процесс обратных инноваций. Нужно только следить за всем миром, быть открытым к любым идеям, в том числе из бедных стран, и готовым адаптировать их под свою ситуацию.

**2.** Замечательно, если у вас есть сторонники с хорошей репутацией, такие, как Ким, Кэдиш, Роу или Ольсон, успевшие поработать и в развитых, и в развивающихся странах. А если у вас нет такого опыта, объединитесь с организациями, у которых он есть — такими, как PIH.

**3.** Вы сможете принести намного больше пользы, если, как больница MGH и центр отслеживания контактов CTC, распространите свои инновации на организации по всей стране.

Было бы полезно, если бы и федеральное правительство занялось обратными инновациями, ведь его полномочия куда шире, чем полномочия любой компании или штата. Например, федеральные власти лучше справились бы с отслеживанием контактов, ведь американцы постоянно ездят по всей стране. Федеральное ведомство также могло бы стать идеальным хранилищем лучших способов по борьбе с инфекционными заболеваниями со всего мира.

В борьбе с COVID-19 есть еще много неиспытанных возможностей обратных инноваций. Центр по развивающимся рынкам Северо-восточного университета работает над проектом по сбору таких идей. В их числе, например, цифровые технологии для отслеживания контактов, сканирование температуры людей в толпе с помощью ИИ, команды быстрого реагирования на вспышки и правила умного карантина. Кроме того, небогатые страны производят более дешевые, простые и быстрые тесты на COVID-19, а также дешевые респираторы и системы искусственной вентиляции. А главное, они могут помочь в разработке и массовом производстве лекарств и вакцин от COVID-19. К примеру, крупнейший и самый бюджетный производитель вакцин в мире — это [индийская компания](https://www.wsj.com/articles/vaccine-giant-promises-a-billion-covid-shots-for-poor-countries-11591476699).

И, наконец, четвертый, и самый главный, урок заключается в том, что мы имеем дело с глобальной пандемией, и лучший способ с ней справиться — объединить всеобщие усилия.

**Об авторе. Рави Рамамурти (Ravi Ramamurti)** — почетный профессор, директор Центра по развивающимся рынкам в Школе бизнеса при Северо-восточном университете. Соавтор (вместе с Виджеем Говиндараджаном) книги «Reverse Innovation in Health Care: How to Make Value-Based Delivery Work» (Harvard Business Review Press, 2018).

# Никто даже не мог предположить, во что это выльется

**22 июня 2020**|**Юлия Фуколова**

*По просьбе HBR Россия сооснователь iGooods*Григорий Кунис *рассказал о том, как его компания смогла справиться со взрывным ростом спроса из-за пандемии.*

Такой шанс, наверное, выпадает раз в жизни. iGooods работает в нише e-grocery (онлайн-продажа товаров повседневного спроса) почти пять лет, и все это время отрасль активно развивалась. Однако небывалый скачок, который сделала индустрия за последние три месяца, был бы невозможен без пандемии коронавируса. Вал заказов обрушился на нас как цунами, сметая все на своем пути. Помимо рекордной выручки мы получили и множество проблем.

Изменения в бизнесе происходили молниеносно. В конце зимы СМИ и соцсети нагнетали информационный фон, и к 10—11 марта мы уже понимали, что в России вот-вот введут карантин, как это сделали в Европе. Соответственно, готовились к тому, что люди будут чаще заказывать продукты питания онлайн. Но никто даже не мог предположить, во что это выльется.

Обычно мы доставляем заказ в течение 2—3 часов после оформления. Компания может выполнить определенное количество заказов в сутки, поэтому на сайте есть временные слоты, и клиент выбрает для себя наиболее удобный. 14 марта все свободные слоты в Москве и Санкт-Петербурге оказались забиты уже с утра. К 11 или 12 часам дня было невозможно сделать заказ на сегодня, а к вечеру не осталось свободных слотов на завтра и даже на послезавтра. Резко вырос и средний объем заказов.

В обычных магазинах происходило то же самое, как будто кто-то щелкнул тумблером — народ в панике сметал продукты с полок. Работа наших закупщиков, которые собирают заказы в торговых залах гипермаркетов, резко осложнилась. В момент, когда клиент сделал заказ, ассортимент еще был в наличии, а часа через три половина товаров уже отсутствовала. Совсем как в советское время.

Период с 14 по 16 марта стал самым тяжелым. Запасы сетей не были рассчитаны на такой взрывной спрос. В итоге во многих заказах мы могли собрать только около половины товаров. Онлайн-клиенты ничего этого не видели и были очень недовольны: «Как это гречки нет? Мне нужно, везите, что есть». Приходилось пояснять, что гречки вообще нет никакой, а макароны остались только по 200 руб. за пачку.

Параллельно увеличилась нагрузка на нашу горячую линию. Многие клиенты решили впервые купить продукты онлайн и захотели уточнить, как работает сервис. В разы увеличилось количество справочных запросов — как оформить заказ, входит ли адрес в зону действия и т. д. Люди недоумевали, когда слышали, что доставка возможна только через неделю. Некоторые клиенты в режиме онлайн отслеживали, что происходит с их заказом, и не понимали, почему в корзине так много отсутствующих позиций или замен. Они пытались выяснить детали по телефону, но не могли прорваться.

Проблемы нарастали как снежный ком. Надо было срочно перестраивать процессы.

**СВОБОДНАЯ КАССА**

Наш операционный блок работал в среднем по 14 часов, и в 23 часа мы просто отключались от усталости. Первым делом мы решили разобраться с заказами, иначе закупщики не выдержали бы перегрузок. Сначала отодвинули свободные слоты на неделю, потом на 10 дней, иногда срок доходил до 12-ти. Мы ничего не могли поделать — не хватало людей. В какие-то моменты приходилось резать по живому и отменять заказы, потому что переносить было некуда. Отправляли клиентам СМС с извинениями и компенсировали им 500 руб. на следующую покупку.

В первые три недели у нас резко упала производительность труда — время на сборку одного заказа выросло почти в полтора раза. Раньше закупщик собирал в среднем 17 заказов в день (примерно по 24 позиции в каждом, средний чек — 3600 руб.). Во время режима самоизоляции производительность снизилась до 12—13 заказов, количество позиций в них возросло до 30, а средний чек — до 5 тыс. руб.

Удлинение сроков доставки добавило много проблем, потому что даже в «мирное» время за неделю может много чего измениться: повысятся цены, закончатся акции, вчера товар стоил 50 руб., а сегодня 100 руб. Раньше 85% заказов мы привозили день в день, через 2—3 часа, и такой проблемы не было, максимум, единичные замены. А тут сотрудник то и дело связывался с клиентом, согласовывал товары-заменители. Это непроизводительные затраты времени.

Мы стали думать, как информировать клиентов, если какие-то позиции нужно убрать или заменить. На сайте была функция «редактировать заказ», но в мобильном приложении ее сделать не успели: добавлять позиции было можно, а удалять нет. Пришлось срочно дорабатывать функционал. Кроме того, мы начали обзванивать клиентов накануне доставки, потому что за 10 дней ситуация могла сильно измениться, а собирать корзину — дело небыстрое. Возможно, людям что-то уже не нужно или, например, они переехали на дачу.

Но проблема с товарами была не самой острой. Нам катастрофически не хватало людей.

**СЛАБОЕ ЗВЕНО**

Одномоментно нанять новых сотрудников невозможно — нужно сначала их найти, обучить, обеспечить формой, дать доступ к чувствительной информации с персональными данными, к админке. Наконец, у них должны быть медицинские книжки, потому что люди имеют дело с продуктами. Многие медицинские центры закрылись, к тому же книжку надо ждать семь дней. А главное, за каждую мы должны заплатить по 3 тыс. руб., не имея гарантий, что человек останется. Это непростая управленческая задача — за 30 лет, что я занимаюсь бизнесом, никогда с такой не сталкивался.

В феврале в iGooods было около 650 закупщиков, которые собирают заказы в торговых залах, и 550 курьеров. Сейчас людей в два с лишним раза больше — 1600 закупщиков и 1100 курьеров. С курьерами пока проще, потому что пробок меньше, они успевают сделать больше доставок.

Нам пришлось на ходу адаптировать и систему управления, и систему обучения, потому что управленческая команда не могла справиться с таким наплывом новичков. Менеджменту то и дело приходилось расшивать узкие места.

Свободных рабочих рук на рынке оказалось достаточно — многие бизнесы закрылись, кто-то уволил людей, кто-то отправил в неоплачиваемый отпуск. Мы стали договариваться с компаниями, которые могли стать для нас донорами персонала. Прежде всего, с сетями фастфуда, поскольку их сотрудники уже имели медкнижки, и это экономило нам время и деньги.

Проводить массовый отбор по 30—40 кандидатов, как мы это делали раньше, возможности не было — во время пандемии запретили собираться большими группами. Пришлось организовывать маленькие группы по 4—5 человек. Десятки наших сотрудников занимались отбором в самых разных локациях.

Мы были вынуждены поменять и технологии подготовки новичков. Обычно мы обучали их в тренинговом центре в течение недели, но в нынешних условиях это слишком долго. К тому же наша система была рассчитана на ввод 30—40 человек в неделю, а нужно сразу 500. Пришлось готовить их в ускоренном темпе, как новобранцев на войну. Мы запустили короткое онлайн-обучение, а также кинули клич среди опытных сотрудников. Тем, кто согласился обучать новичков прямо в торговом зале, мы доплачивали по 2 тыс. руб. за «голову», если их подопечный успешно проработал хотя бы месяц.

У каждого сборщика заказов должен быть планшет и сканер штрихкодов, чтобы система видела, тот ли товар он кладет в корзину. Плюс пауэрбанк, поскольку одной зарядки на день не хватает. Для курьеров мы приобрели новые крепкие тележки, потому что заказы потяжелели с 25 до 35 кг, на руках такой груз не унесешь. В апреле самый крупный заказ весил 9 тонн и стоил более 800 тыс. руб. — Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения закупил продукты для студентов, которые находились в общежитии на самоизоляции. Мы также заказали боксы для хранения и хладагенты, которые поддерживают нужную температуру. Всего на закупку техники потратили около 30 млн руб. Нам повезло, что деньги были — в августе прошлого года компания закрыла инвестиционный раунд на 325 млн руб., и часть суммы еще осталась.

Набирать людей мы начали в середине марта, и к концу апреля ситуация с выполнением заказов пришла в норму во всех городах нашего присутствия, в Москве чуть позже — к началу мая. Сейчас мы работаем в обычном режиме, доставка доступна через 2—3 часа. Но итоги авральной работы впечатляют — в апреле наш оборот (общая сумма выполненных заказов) составил 990 млн руб., что в пять раз больше аналогичного периода прошлого года, клиентская база по сравнению с мартом выросла на 64%. Оборот за май стал вообще рекордным — 1,1 млрд руб., тогда как за весь 2019 год — 2,6 млрд руб.

**КОТ В МЕШКЕ**

Несмотря на серьезный рост оборотов, товары повседневного спроса пока остаются аутсайдерами на рынке онлайн-торговли. Доля e-grocery в развитых странах не превышает 7—10% от всего продовольственного рынка, а в России вообще менее 1%. Почему продукты питания так сложно продавать в интернете?

Во-первых, e-grocery — низкомаржинальный бизнес, особенно по сравнению с мебелью или аксессуарами, где наценка может доходить до 50—100% и даже больше. Чтобы собрать по списку продукты в корзину, нужно потратить много времени, это затраты. Насколько я знаю, все игроки на нашем рынке пока убыточные, даже «Утконос», который работает уже 18 лет. iGooods только приближается к точке окупаемости.

Вторая причина — бизнес довольно сложный с операционной точки зрения. Взять хотя бы температурный режим. В одном заказе может понадобиться сразу три режима — для сухих продуктов, охлажденных и заморозки. Плюс нужно соблюдать товарное соседство — нельзя класть рыбу рядом с мясом или бытовой химией. И если ты случайно пробьешь крышечку из фольги или емкость будет неплотно закрыта, можно все залить сметаной или жидкостью для мытья полов.

Третья причина — большой выбор. Существует так называемая «проблема первой корзины», когда клиент не знает, что и как покупать, ему нужно время, чтобы сориентироваться в каталоге. Выбрать телефон или стиральную машину можно за полчаса, а если человеку нужно 25 разных продуктов? В некоторых гипермаркетах, например, более 30 тыс. SKU. Если тратить по две минуты на товар, в итоге это выльется в 50 минут, что очень много. Нужен хороший интерфейс и правильные подсказки.

Наконец, есть сила привычки. Если у меня магазин под боком, зачем где-то заказывать доставку? Еще непонятно, что привезут. Многие хозяйки не доверяют выбор продуктов даже мужьям, и тем более — чужому человеку.

Тем не менее рынок развивается, в том числе и в России. Именно поэтому я пришел в e-grocery после того, как 20 лет занимался издательским делом, выпускал еженедельник The St. Petersburg Times и сеть газет «Мой район». Инициатором проекта iGooods был мой брат Дмитрий. Он давно хотел создать бизнес, который бы несильно зависел от экономических флуктуаций. В медиа и других отраслях кризисы ощущаются очень сильно, а продукты — стабильный бизнес, люди будут есть всегда, к тому же рынок активно идет в онлайн. Дмитрий занимается в iGooods в основном стратегическими вопросами, а я управляю всеми операциями.

**ГИПЕРМАРКЕТ В ТЕЛЕФОНЕ**

Наша бизнес-модель немного отличается от других игроков. Так, у нас нет своих магазинов, мы не работаем с поставщиками продуктов и не строим склады, а комплектуем заказы непосредственно в гипермаркетах. Сейчас у нас подключено 230 магазинов по России (из них около 100 в Москве). Это сети «Ашан», «Лента», Metro, Prisma, «Вкусвилл», «Карусель», Globus и другие.

У компаний в e-grocery обычно два источника дохода — плата за доставку (у нас в Москве она составляет 300 руб.), а также комиссия от магазина. Последняя может быть 4—5% от суммы заказа, иногда больше, но точные цифры я озвучивать не готов. Два источника соотносятся примерно как 45 и 55%.

В Москве и Санкт-Петербурге мы развиваем бизнес самостоятельно и по франшизе, в других городах — исключительно по франшизе. Сейчас ведем операции в 28 городах. Выбор модели объясняется просто. Наша задача — оказывать качественный сервис, а вдали от головного офиса сложно создавать нужную культуру. К тому же наемного менеджера нужно специально мотивировать, а предприниматель вкладывает свои деньги и изначально относится к бизнесу по-другому. Он готов, например, пойти на убытки перед Новым годом, но обслужить абсолютно всех клиентов, чтобы люди остались лояльны к сервису. В других ситуациях, наоборот, может действовать жестко, кого-то уволить. Тонких настроек довольно много, и предприниматель лучше наемного руководителя чувствует баланс.

На переговоры с гипермаркетами уходит много времени. Основной смысл сотрудничества сетей с сервисом доставки — мы возвращаем им клиентов, которые предпочли магазины у дома. В последние годы гипермаркеты теряли популярность — толкучка, очереди, не у всех есть машина, люди часто набирают много лишнего. Кроме того, благодаря онлайн-сервисам клиенты стали чаще покупать в тех же гипермаркетах. Они приходят в магазин, чтобы чем-то побаловать себя, делают спонтанные покупки, выбирают декор, одежду, а у нас параллельно заказывают стандартные и тяжелые товары (картошка, вода, памперсы, детское питание, стиральный порошок и т. д.).

Конкуренции с сетями мы не боимся — мало кто из них готов заниматься онлайн-продажами самостоятельно. Выстраивать службу доставки сложно и дорого, крупные компании вынуждены нанимать дорогой управленческий персонал, программистов. А мы за счет франшизы можем работать по упрощенной системе налогообложения, это экономия в 20%. То есть сетям выгоднее отдавать сервис на аутсорсинг. Например, «О’кей» была пионером в доставке и долгое время работала самостоятельно. Но, видимо, руководители поняли, что экономика не сходится, решили провести эксперимент и параллельно пригласили iGooods. Мы уже работаем с компанией в четырех городах, потом сравним показатели, кто эффективнее.

**КТО БЫСТРЕЕ**

Конкуренции с другими игроками e-grocery мы пока тоже не ощущаем. Рынок в зачаточном состоянии, и в последнее время лидеры часто меняются. Появляются новые компании, иногда кто-то закрывается. Например, в начале этого года закрылся сервис Golama — не смог найти инвестиции для дальнейшего развития.

Основная конкуренция идет разве что в маркетинге — компании борются за новых клиентов. Например, контекстная реклама по прямым поисковым запросам вроде «доставка продуктов» стала очень дорогой. Кроме контекстной рекламы мы используем для продвижения соцсети, распространяем листовки в домах. У нас есть реферальная программа, когда наши клиенты рекомендуют сервис своим друзьям и знакомым. В целом в рекламу и маркетинг мы вкладываем около 20% от выручки. Уверен, что Сбербанк (проект «Сбермаркет»), X5 Retail Group (Perekrestok.ru) и «Утконос» тратят гораздо больше.

Потребитель обычно обращает внимание на стоимость доставки, и на рынке есть компании, которые привозят продукты бесплатно — например, «Яндекс.Лавка» или «Самокат». Эти сервисы предлагают экспресс-доставку в течение 15—20 минут, но у такой модели вынужденно маленький ассортимент (до 1500—2000 SKU). Мы работаем медленнее, потому что на iGooods обычно закупаются на 1—2 недели для всей семьи, и только на сборку заказа требуется 40 минут. Клиент не будет заказывать в «Яндекс.Лавке» или «Самокате» 9 кг стирального порошка — там таких упаковок просто нет — скорее, сделает импульсную покупку, когда дома что-то закончилось. Продукты в этих сервисах стоят на 10—15% дороже, чем в гипермаркетах, так что плата за доставку «зашита» в стоимости товаров.

У нас есть и прямой конкурент — сервис «Сбермаркет», мы работаем по сходной бизнес-модели. Не думаю, что в нашей нише появится кто-то еще. Дело в том, что площадь магазинов ограничена, второму игроку зачастую негде установить оборудование для временного хранения заказа, пока его не заберет курьер. Не говоря уже о третьем или четвертом.

**ПРОДУКТЫ НА ДОМ**

Компанию iGooods в 2014 году основали братья Дмитрий и Григорий Кунисы. Она занимается доставкой продуктов из гипермаркетов в 28 городах России. Штаб-квартира находится в Санкт-Петербурге. В 2018 году iGooods получил 123 млн руб. от группы инвесторов, в том числе от фонда SOL Ventures основателя Delivery Club Левона Оганесяна и его партнеров. В прошлом году маркетплейс Joom приобрел 10% управляющей компании iGooods за 325 млн руб. В 2019 году компания выполнила около 700 тыс. заказов на общую сумму более 2,6 млрд руб. В I квартале 2020-го iGooods, по данным Infoline, занимал 5-е место по оборотам на рынке онлайн-торговли продуктами питания с результатом 1,26 млрд руб.

Мы считаем, что конкурентное преимущество iGooods — человеческий, персонализированный сервис. Наши закупщики звонят покупателю и предупреждают, что, например, огурцы жухлые, предлагают взять чуть дороже, но лучшего качества. Не все компании будут тратить на это время, положат что есть или вообще уберут позицию. Кроме того, наши клиенты могут добавлять товары в корзину вплоть до начала ее комплектации. Этой услугой пользуется как минимум половина покупателей, потому что забыли что-то взять. Более того, мы разрешаем закупщикам добавить два товара по устной просьбе клиента. В приложении покупатель видит, как собирается его заказ, и его выполняет не абстрактный сотрудник, а Маша Иванова или Сергей Петров. Можно посмотреть на его фотографию, поставить оценку и даже перевести чаевые. Это действительно персональный закупщик.

Думаю, что в 2020-м году iGooods вырастет в четыре раза по сравнению с прошлым годом, то есть наш оборот составит около 10 млрд руб. Сейчас мы планируем выходить на европейский рынок — в ряде стран нет сервиса, аналогичного нашему. Кроме того, хотим расширять спектр услуг и помочь клиентам с решением бытовых проблем, ведением домашнего бюджета, приготовлением еды. Например, можно подключить услугу «повар онлайн», который в дистанционном режиме подскажет, как готовить то или иное блюдо, поможет составить меню на неделю. Клиенты уже научились покупать онлайн и теперь готовы к новому.

*Записала****Юлия Фуколова****— старший редактор «HBR Россия».*

# Почему не стоит переводить всех сотрудников на постоянную «удаленку»

**18 июня 2020**|**Андрей Скорочкин**

В Москве завершился режим самоизоляции, ограничения постепенно снимаются по всей стране. Пока эпидемиологи спорят, устойчива ли «ремиссия» или нет, крупные компании во всем мире бодро рапортуют о том, что вынужденный эксперимент по работе в удаленном формате показал отличные результаты. Это рождает у работодателей эйфорию: в перспективе можно сократить офисные пространства и накладные расходы, оптимизировать персонал. Казалось бы, сплошные выгоды. Однако бросаться из крайности в крайность, «слепо» принимая стратегическое решение о переводе существенной части бизнеса в удаленный формат, не стоит. И вот почему.

Все суждения об эффективности, которые есть сейчас у бизнеса, основаны на периоде в один-два месяца, когда людям пришлось работать в условиях самоизоляции. Это была пиковая ситуация, когда все мобилизовались перед страхами потерять работу, лишиться клиентов и даже выйти на улицу. Людям пришлось работать на пределе своих сил.

Эту мысль подтверждают как общение с российским бизнесом, так и опросы, проведенные [Wall Street Journal](https://www.instagram.com/p/CA5TLkMAg6r/) среди 1500 наемных работников из категории «белых воротничков». Выяснилось, что многие из них испытывают сложности в дистанционной работе: 36,2% говорят о технологических проблемах, 32% постоянно отвлекаются дома, у 30% начались сложности с коммуникацией, у 22,5% снизилась производительность. Лишь менее 15% считают, что у этого формата нет минусов.

**Почему людям сложно**

Удаленный режим работы и онлайн-взаимодействие требуют супермобилизации: людям приходится каждый день мотивировать себя, чтобы не терять продуктивности. По прошествии «экстремума» неизбежно снижается мотивация, чувство команды, принадлежности к организации. Растет уровень неуверенности и чувство оторванности, падает лояльность.

Во многом это связано с особенностью онлайн-коммуникаций и психологией общения. В «обычной» среде человек общается и воспринимает мир, используя все пять органов чувств: зрение, слух, обоняние, осязание, вкус.  В онлайне используются максимум два из них (зрение и слух), и то с большой поправкой на качество видео и звука. Видеоконференция бросает прямой вызов нервной системе, заставляя в «аварийном режиме» приспособиться к новому формату, используя «старые алгоритмы». Человек пытается расшифровать невербальные сигналы, которых нет.

Например, директор-основатель Лаборатории виртуальных взаимодействий при Стэнфордском университете Джереми Бейленсон [говорит](https://www.wsj.com/articles/why-zoom-meetings-can-exhaust-us-11585953336) о том, что видеоконференция воспринимается мозгом, как долгий зрительный контакт сразу с группой людей «глаза в глаза». Для мозга это агрессивная форма взаимодействия. Этот формат утомляет гораздо быстрее, чем обычные «живые» встречи, где человек может отвлечься, посмотреть в сторону или отвлечься на чашку кофе.

Но трудно не только рядовым сотрудникам. Руководителям сложнее управлять командой, ставить задачи и контролировать их реализацию, координировать совместную работу над продуктом. Возникают проблемы с построением системы мотивации и оценки. Каждому руководителю полезно честно ответить на один простой вопрос. Кого мы быстрее продвинем: человека, с которым мы каждый день общаемся, или виртуальный «аватар», которого мы в лицо не видели? Ответ очевиден, а значит, нам нужны строгие требования к процессу оценки и продвижения, к качеству критериев и объективности процесса в целом.

**Удаленный формат: инструкция по применению**

Вместе с тем, удаленный формат работы — безусловный мейнстрим. Доля операций, выполняющихся сотрудниками вне офиса, будет расти. Этот тренд наметился еще в «довирусную» эпоху, но был уделом высокотехнологичных компаний и стартапов. Будущее за гибкими форматами работы, сочетающими в себе максимальную эффективность удаленной работы с креативом и мультипликативным эффектом человеческого общения и «живого» взаимодействия внутри коллектива.

Важно выстроить оптимальную бизнес-конфигурацию, расставить приоритеты: какие функции и операции можно эффективно выполнять удаленно, а где лучше все же работать из офиса. Эффективная организация удаленного офиса — это не простой перенос обычных бизнес-операций в онлайн. Это отдельный бизнес-формат, требующий своих индивидуальных решений во всех областях: от процессов и организационных структур до технологических решений.

Прежде чем перевести бизнес в дистанционный формат, каждой компании придется проработать стратегию в четырех направлениях: операционное управление, развитие персонала, культура и охрана труда, технологии и информационная безопасность.

В первую очередь, придется определить, какие именно функции можно полностью перевести на удаленку, какие частично, а какие сотрудники останутся работать в офисе. Этот баланс будет разным для каждого бизнеса: ведь нельзя напрямую сравнивать, например, консалтинговую компанию с развитой культурой распределенных команд и производственную с жесткими техническими регламентами и требованиями к безопасности.

Степень «свободы» сотрудника будет напрямую зависеть от целого ряда факторов: от очевидных, связанных с технической возможностью выполнения работы удаленно, до более сложных, связанных с характером решаемых задач (типовые или нестандартные, требуют координации и обсуждения с другими членами группы или нет, влияют ли принимаемые решения не большое количество смежных процессов). Сотрудники, выполняющие повторяющиеся и строго регламентированные операции, в общем случае, с большей вероятностью смогут успешно «ассимилироваться» на постоянной удаленной работе, чем те, кому приходится решать креативные задачи, требующие тесной координации и вовлечения большого количества участников.

С точки зрения управления персоналом придется разработать формальные показатели эффективности и гораздо более объективный процесс оценки, чем это принято для «обычных» офисных работников: это позволит выстраивать карьерные пути удаленных и «гибких» сотрудников наравне с офисными работниками, лучше интегрировать их в организацию. Кроме того, для топ-менеджеров и руководителей среднего звена нужно проработать технологии лидерства и методики поддержания командного духа.

Важным будет и изменение культуры и этики работы сотрудников, контроль переработок и установление баланса рабочего времени. Например, нужно научить коллектив не забивать календарь звонками и не ставить встречи «стык в стык», чтобы между ними оставалось время на выполнение ежедневных задач, обед, отдых. Еще один интересный пример связан с видеозвонками: на протяжении всего карантина мы видели рекомендации о том, как важно включать видео на рабочих совещаниях. Но парадокс заключается в том, что время от времени его обязательно надо выключать!

Последней (но не по значимости) категорией изменений станет технологическая подготовка. Например, платформа для коммуникаций должна поддерживать не только видеозвонки, но и групповые обсуждения, семинары с возможностью модерации и работы в группах, совместную работу над документами, в некоторых случаях, контроль рабочего времени и другие функции. Также компания должна будет обеспечить удаленным сотрудникам устойчивые каналы связи необходимой пропускной способности, всю необходимую ИТ-инфраструктуру для удаленного рабочего места.

Наконец, не стоит забывать о вопросах кибербезопасности, защите коммерческой и личной информации, стабильности функционирования автоматизированных систем. Этот фактор все еще часто недооценивается, в то же время, основа удаленного офиса — это, в первую очередь,  информационная система.

Удаленный офис — сложный и пока еще не до конца изученный, но многообещающий формат. Тем не менее, при принятии решений о постоянном переходе «на удаленку» необходимо трезво взвесить все  «за» и «против», оценить потенциал и целесообразность вывода каждой функции, готовность инфраструктуры, выстроить специфичные процессы управления распределёнными командами в соответствии с выбранной бизнес-конфигурацией. И даже тогда, выстроив и проработав каждый из этих блоков, нужно быть готовым гибко изменять бизнес-процессы, ориентируясь на результаты, полученные в реальном времени.

**Об авторе.** **Андрей Скорочкин** — управляющий директор департамента «Стратегия» Accenture в России.

# Как эпидемия COVID-19 может поменять работу в офисах

**18 июня 2020**|**Джозеф АлленДжон Макомбер**

***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)

За обычный год в офисе мы делаем около 2 млн вдохов и выдохов. Этот год станет исключением. В дни пандемии коронавируса мир потрясло сокрушительной силы инфекционное заболевание, способное остановить развитие экономики. После вынужденного закрытия предприятий и запрета перемещений мы в домашней изоляции все больше начинаем задумываться о том, какое значение имеют для здоровья и самочувствия окружающие условия.

Предвидеть все то, что происходит сегодня, было, конечно, невозможно, но многие работники здравоохранения уже давно говорят о необходимости инвестировать в более безопасные для здоровья проекты застройки. История показывает, что внутренние пространства в зданиях играют решающую роль в распространении заболеваний. В научной литературе можно найти многочисленные примеры тому — от кори и атипичной пневмонии до гриппа и обычной простуды. Но здания могут способствовать не только распространению заболеваний, но и — при грамотной эксплуатации — борьбе с инфекцией. В каком бы хаосе мы сейчас ни жили, одно совершенно ясно: мы все вернемся к работе с новыми представлениями о том, какими должны быть пространства, в которых мы живем, учимся, работаем и играем.

**Здания на службе здоровья и профилактики заболеваний**

Работая над книгой «Healthy Buildings: How Indoor Spaces Drive Performance and Productivity», мы в течение трех лет разговаривали с главами компаний из самых разных отраслей с огромным совокупным портфелем недвижимости на сотни миллионов квадратных метров и многомиллионным общим штатом сотрудников. Мы хотели разобраться, как продвигать и применять теорию «здоровых» зданий на практике.

Руководителям, с которыми мы беседовали, в глобальной борьбе за лучшие кадры приходится искать новые пути привлечения и удержания сотрудников и повышения эффективности труда. Немногие из наших собеседников осознавали, что важную роль в благополучии их бизнеса могут играть рабочие пространства офисных зданий. С распространением COVID-19 ситуация стремительно меняется. Главы больших и маленьких компаний стали обращаться к нам с вопросами о корпоративной недвижимости, о более качественном проектировании, эксплуатации и обслуживании помещений. К нам обращаются по поводу медицинских учреждений и стоматологических клиник, гостиниц, школ, аэропортов и театров, небольших юридических консультаций и предприятий малого бизнеса в периферийных и крупных центральных городах.

Главный вопрос, который занимает лидеров компаний и организаций: придет время, и сотрудникам нужно будет снова занять свои рабочие места — как организовать их возвращение и возобновить работу?

**Выход на работу после перерыва**

Готовясь к возвращению сотрудников, помните: научные модели распространения и сдерживания SARS-CoV-2 показывают, что бороться с проблемой нам предстоит не менее года. Один из вероятных подходов к профилактике и минимизации ущерба от вируса предусматривает массовое тестирование, периодическую изоляцию и карантин. В некоторых городах и регионах пустующие здания вновь откроются для сотрудников и посетителей в ближайшие несколько недель, а в других, возможно, циклы социального дистанцирования придется повторять.

И в том, и в другом случае при возвращении сотрудников в офисы компании могут придерживаться определенной схемы, которая позволит обеспечить безопасность коллектива и не подрывать собственный бизнес и экономику.

Прежде всего, важно понимать (и объяснить сотрудникам), что риск есть всегда, он не может быть равен нулю. Цель — свести его минимуму, и для этого можно следовать принципам ранжирования методов защиты, как это принято называть в здравоохранении.

Ранжирование методов защиты применяется в сфере охраны труда в отношении любых видов угроз — биологических, химических и прочих. Выделяют пять типов защиты — от самого эффективного в основании до наименее эффективного на верхнем уровне.

*Основываясь на модели ранжирования методов защиты, компании могут выбирать необходимый диапазон мер в борьбе с COVID-19 в своих офисах с учетом эффективности и финансовых последствий*

*Примечание: СИЗ — средства индивидуальной защиты*

**Источник:** Джозеф Аллен и Джон Макомбер (HBR)

**Устранение воздействия.** Первый и самый эффективный метод защиты — минимизировать социальное взаимодействие. Разумеется, можно всех обезопасить на 100%, предложив сотрудникам оставаться в ближайшее время дома. Но это дорого обойдется вашей компании и экономике. Наступит момент, когда придется возвращать сотрудников в офис, а значит, брать на себя определенный риск.

**Изменение порядка работы.** Далее мы выходим на уровень пирамиды «изменение порядка работы». Оцените, чье присутствие в офисе необходимо, и сформируйте рабочие коллективы, которые можно физически изолировать друг от друга. Если один из сотрудников заболеет и все, кто с ним контактировал, должны будут самоизолироваться, вы сможете остановить работу только одной команды, но не всей компании.

**Использование технических средств защиты и стратегии «здоровых» зданий.** Следующий шаг — укрепить защитные барьеры вашего здания для профилактики заболеваний. Для этого можно незамедлительно внедрить некоторые стратегии «здоровых» зданий. На уровне внутренних помещений можно рассмотреть портативные очистители воздуха и использовать новые технологии бесконтактного открывания дверей, управления лифтом, сенсорные смесители и смывы в санузлах. И безусловно, очень важен усовершенствованный протокол мероприятий по дезинфекции с четким определением участков, времени и частоты уборки. Важно обучить новым процедурам персонал.

На уровне всего корпуса самое важное — учесть девять основополагающих факторов «здорового» здания:

* Вентиляция
* Качество воздуха
* Комфортный температурный режим
* Влажность
* Уровень запыленности и отсутствие вредителей
* Безопасность
* Качество воды
* Уровень шума
* Освещенность и визуальный комфорт

Эти параметры были выведены за сорок лет научных наблюдений Гарвардской лабораторией «здоровых» зданий, меры по улучшению этих параметров составляют основу профилактики в долгосрочной перспективе.

Некоторые пункты списка, скорее всего, вполне ожидаемы, например, акустические характеристики и освещенность, но, возможно, вы не задумывались о том, как влияет на здоровье и производительность труда влажность, температура, меблировка, покрытия и даже пыль в помещении. Но перечислим лишь некоторые результаты наблюдений.

По данным [одного из экспериментов](https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1002605), с каждым отклонением на 1 градус по Фаренгейту от оптимального температурного режима в помещении объем выполненной работы снижается на 2%. По материалам другого исследования, при двукратном увеличении потока воздуха, поступающего в помещение извне, производительность труда сотрудников [повышается на 1,7%](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11089327). В эксперименте моделировалось четыре типа офисных задач: набор текста, сложение, правка текста и задание с элементами творческого мышления. Неудивительно, что по итогам [анализа](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11089326) листов нетрудоспособности 3 тыс. сотрудников, работающих в 40 различных зданиях, было выявлено, что 57% всех оформленных больничных можно отнести на счет плохой вентиляции.

Конечно, здоровье и результаты труда зависят не только от качества воздуха. Одно из исследований [показало](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1600-0668.1999.t01-1-00003.x), что при работе в офисе с источником загрязнения сотрудники чаще жаловались на головную боль и на 6,5% медленнее выполняли тест на скорость машинописи. Что было «источником загрязнения»? Грязное ковровое покрытие. Немаловажное значение имеет также внутренняя природная среда и визуальный комфорт. У молодых работников в офисах, спроектированных с учетом [принципов близости к природе,](https://en.wikipedia.org/wiki/Biophilic_design) отмечались более низкие показатели артериального давления и пульса и [более высокие результаты тестов](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132318300064) на краткосрочную память.

Чтобы остановить распространение инфекционных заболеваний и поддерживать продуктивность работы, важно следить за соблюдением каждого параметра стандартов «здорового» здания.

**Административные методы защиты.** Здесь особенно важно уделить внимание мерам по снижению скученности в помещениях и соблюдению социальной дистанции (скажем, не менее 2 м). Достигается это за счет временны́х и пространственных разграничений. Сузив круг людей, которым необходимо присутствовать в офисе (изменив распорядок), вы уже делаете первый шаг. Дополнительный эффект даст оптимизация графика. Можно расширить диапазон рабочего времени и предложить сотрудникам трудиться посменно. В двухсменном режиме, например с шести утра до полудня и с часу дня до семи вечера с часовым техническим перерывом на тщательную уборку здания вдвое сокращается плотность на квадратный метр площади. Не всем нужно приходить ровно к началу смены. Смещая время начала и окончания рабочего дня даже на 10 минут, можно предупредить столпотворение на площадках у лифта и в помещениях общего пользования. Еще один вариант — чередование присутственных дней и работы из дома по графику A/B, при котором в любой из дней в офисе находится только половина сотрудников. Такая тактика заодно помогает свести к минимуму пользование общественным транспортом в часы пик.

Кроме того, поскольку неблагоприятным эффектом эпидемии становится снижение темпов развития экономики, из-за увольнений будут возникать незанятые пространства в офисах, магазинах, ресторанах, отелях и т. д. То есть в секторе коммерческой недвижимости появится много неиспользуемых площадей, и сейчас самое время переориентировать этот ресурс. Переносите рабочие столы в переговорки и в зоны общего пользования, чтобы организовать более свободную рассадку.

Совещания численностью более 10 участников в ближайшее время следует проводить виртуально. На важных очных встречах лучше максимально отодвигать друг от друга кресла и рассаживаться по краям помещения. Если вы располагаетесь за переговорным столом, оставляйте одно кресло между присутствующими свободным. Откажитесь от рукопожатий и мойте руки перед совещанием и сразу после него.

**Средства индивидуальной защиты (СИЗ).** Последняя и наименее эффективная мера — средства индивидуальной защиты. По пути на работу и с работы, при входе в здание, при нахождении в местах общего пользования и во время поездки в лифте сотрудники должны носить маски. Эти необходимо для защиты и окружающих, и самих себя.

Наконец, не забывайте, что какой-то одной стратегией не обойтись. К этому нужно относиться как к многоуровневой системе защиты и делать все возможное, чтобы свести риск к минимуму.

**Как измерить успех?**

Если вы рассчитываете увидеть положительный результат в показателях табельного учета, например количества больничных и отсутствующих за определенный период, вы поздно вступили в борьбу. Чтобы защитить свой коллектив, необходимо регулярно оценивать состояние помещений, а не только сотрудников. Организации нередко мерят сроки жизни рабочих пространств годами, в таких горизонтах становится заметен видимый износ. Но состояние зданий изменятся гораздо быстрее, и последствия не всегда видны.

Каждая организация оценивает ключевые показатели эффективности (KPI), чтобы контролировать результаты своей деятельности. Но очень немногие контролируют то, что мы называем показателями здоровья (Health Performance Indicators, HPI). На глубинном уровне качество работы сотрудника зависит от его самочувствия. А значит, функциональность зданий — важнейшая метрика, которую должны отслеживать все компании.

С помощью HPI можно оценить внутреннюю среду рабочего пространства, или, как мы это называем, «пульс» здания. Мы разделили HPI на четыре квадранта: опережающие и запаздывающие, прямые и косвенные индикаторы. Прямые индикаторы отражают состояние людей, косвенные применяются в отношении помещений. Опережающие можно измерить и зафиксировать до возникновения проблемы, запаздывающие — только по факту. Например, проверочные испытания при вводе здания в эксплуатацию позволяют выявить проблемы с вентиляцией, прежде чем в помещении появятся люди. Потому «проверочные испытания» выступают в качестве опережающего косвенного показателя.

**Показатели здоровья (HPI)**

В верхней половине графика приводятся HPI, отслеживаемые на уровне сотрудников, а все, что находится в нижней части, применимо к зданию. Для начала можно использовать целый спектр инструментов, например сенсоры для отслеживания содержания углекислого газа в воздухе в качестве индикатора уровня вентиляции или счетчики твердых частиц, которые помогут отследить наличие источников загрязнения в помещениях. Для других показаний могут потребоваться более подробные исследования, например, заборы проб воздуха и воды.

**Здоровые здания — новый минимальный стандарт**

Все это, на первый взгляд, очень дорого. Но чтобы создать «здоровое» здание и пользоваться его преимуществами, огромных инвестиций не потребуется. На самом деле, если внутренняя среда помещений способствует распространению инфекционных заболеваний, вам это обойдется намного дороже.

Наши исследования и финансовые модели показывают, что принимаемые меры многократно окупаются. Только за счет более качественной вентиляции помещений можно [получать](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26593933) $6,5—7,5 тыс. на человека в год. Исследователи Национальной лаборатории им. Лоренса в Беркли [оценили](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1600-0668.2011.00719.x), что улучшение качества воздуха в офисных помещениях может ежегодно приносить американской экономике дополнительно до $20 млрд. Такие подсчеты должны породить новую волну абсолютно оправданных инвестиций в проектирование и эксплуатацию «здоровых» зданий.

А теперь задумайтесь о кадрах, которые вы захотите привлечь после пандемии COVID-19. Пора понять, что потенциальные сотрудники на собеседовании будут оценивать не только вас, но и ваши офисы. И можно не сомневаться, что они будут весьма придирчивы.

Это уже видно по сайту Glassdoor, на котором люди открыто или анонимно рассказывают об условиях труда в своих компаниях. Они обсуждают уровень зарплаты, начальников и внутреннюю культуру. Но вы наверняка не думали, что многие замечания касаются и обстановки в офисах.

*«Коронавирус наконец выявляет недостатки компании с ее устаревшим техническим оснащением и стилем управления. Когда пребывание в общих пространствах ограничено, когда запрещаются личные контакты и требуется соблюдать социальную дистанцию не менее 2 м, в чем смысл держать 2—3 тыс. человек в офисе с такой системой вентиляции?»*

*«Да, я тоже надеялся, что это шутка, но в здании с 7 до 9 утра действительно стоит запах канализации».*

*«В офисе настолько холодно, что иногда трудно сосредоточиться на работе».*

*«В нашем корпусе не хватало окон, кругом сплошной серый ковролин и тусклое освещение. К счастью, когда я уволился, они собрались переезжать».*

До сих пор подобные истории были не на виду, а проходили только в юридических документах для узкого круга посвященных. Теперь почти наверняка об этих проблемах будут говорить на социальных платформах вашей компании. И когда это случится, если вы не учтете и не примете мер заранее, нужно быть готовым к репутационным, юридическим и инвестиционным рискам. В посткоронавирусном мире здания станут первым оборонительным рубежом в борьбе с распространением заболеваний. «Здоровые» здания из приятного бонуса перейдут в категорию неотъемлемых условий, определяющих конкурентные позиции компании.

**Об авторах**

**Джозеф Аллен (Joseph G. Allen)** — доцент, преподаватель и директор программы Healthy Buildings («Здоровые» здания) в Гарвардской школе общественного здравоохранения им. Т. Х. Чана, соавтор книги «Healthy Buildings: How Indoor Spaces Drive Performance and Productivity» (Harvard University Press).

**Джон Макомбер (John D. Macomber)** — старший преподаватель курса финансов в Гарвардской школе бизнеса, соавтор книги «Healthy Buildings: How Indoor Spaces Drive Performance and Productivity» (Harvard University Press).

# Четыре типа кадровых решений, которые нужны вам сейчас

**17 июня 2020**|**Ребекка Хомкс**

***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)

Руководители высшего звена испытывают серьезные опасения по поводу грянувшего кризиса и последующей рецессии. И хотя эта озабоченность логична, лидеры должны помнить, что любой спад может стать прекрасной возможностью для роста. Поэтому основная задача — не просто пережить этот период, а пережить его с перезагрузкой для дальнейшего процветания. Будущее вашей компании зависит от решений, которые вы должны принять сейчас — при этом многие из них не всегда очевидны.

Безусловно, вам придется пройтись по основам, то есть, по большому счету, убедиться, что у вас достаточно денег, чтобы остаться на плаву. В этой статье мы не будем рассматривать этот вопрос. Но довольно скоро вам придется принимать еще и решения по персоналу, когда нужно будет проявить по-настоящему стратегический подход. И здесь ваши решения можно отнести к одному из четырех следующих типов.

**1. Перепрофилирование**

Когда вы будете уверены, что ваш бизнес способен остаться на плаву в нелегкие времена, первым делом вы должны проанализировать, какие его составляющие (технологическое оборудование, операционные линии, персонал) сейчас простаивают и готовы к перепрофилированию. Почему это стратегически важно? Очень просто: размышления о том, что еще могут сделать ваши люди в условиях кризиса, открывают глаза на возможные стратегические партнерства и смежные сферы в будущем.

Для начала подумайте о том, в чем может нуждаться ваша страна или сообщество для преодоления кризиса. В Великобритании команды «Формулы-1» временно перевели свои заводы на производство аппаратов искусственной вентиляции легких. Во Франции парфюмерный гигант LVMH производит дезинфицирующее средство для рук. В США водочный бренд Tito’s производит антисептик и передает в благотворительные и медицинские организации. Компании с собственными сетями пошива одежды на дому переориентируют их на изготовление масок.

Перепрофилирование может также принять форму «заимствования» или «одалживания» вашего персонала. Если вы управляете сетью розничных магазинов, которые в данный момент закрыты, могут ли ваши сотрудники временно отправиться работать в другую компанию? Один ритейлер «быстрой моды» в Великобритании перераспределил 5 тыс. своих сотрудников на работу в продуктовые магазины — в противном случае их пришлось бы отправить в неоплачиваемый отпуск. Возможно, у вас есть водители, которые раньше доставляли продукты в рестораны, а теперь они могут делать то же самое для кухонь совместного пользования или в частные дома. Спросите себя: нужны вам новые сотрудники или вы готовы перепрофилировать старых, и если да, то с какими организациями вы можете сотрудничать?

**2. Вовлеченность**

Стратегическая важность вовлеченности очевидна. Для выживания необходимо сблизиться с сотрудниками и обеспечить четкую, последовательную коммуникацию и регулярное общение. Оно должно способствовать улучшению самочувствия работников и обновлению информации, а не быть инструментом микроменеджмента (не каждый может совмещать восьмичасовой рабочий день с домашним обучением детей младшего школьного возраста).

Как это обеспечить, зависит от того, в каком состоянии сейчас находится ваш бизнес: в непрерывном напряжении (доставка еды, бакалея, программное обеспечение для совместной работы), приостановленный и, возможно, в панике (досуг и гостеприимство), или значительно сбавивший темпы, но тем не менее функционирующий (в такой ситуации сейчас много отраслей). Если ваш бизнес представляет собой сочетание перечисленных категорий, убедитесь, что ваша коммуникация последовательна, но при этом учитывает индивидуальные особенности каждой категории.

Я рекомендую назначить специалиста, который в течение следующих трех-шести месяцев будет «держать руку на пульсе»: вовлеченность и благополучие работников должны быть в его руках. В более крупных компаниях такой человек должен быть назначен для каждого структурного подразделения. Желательно, чтобы эти функции не ложились на плечи гендиректора, потому что для него они, вероятно, станут еще одним пунктом из списка дел, которым можно пренебречь. В текущей ситуации нельзя допустить, чтобы это произошло. Также не стоит по умолчанию приписывать эту обязанность руководителю отдела кадров. Выберите человека, у которого люди могут искать поддержки и которому доверяют.

Если вы гендиректор, ежедневно или хотя бы два раза в неделю связывайтесь с этим человеком, чтобы узнать, как работают сотрудники, рассмотреть возникающие проблемы и убедиться, что люди точно знают, каким образом вы решаете вопросы, связанные с персоналом. Прежде всего помните, что абстрактные разговоры о переменах и неопределенности только пугают людей и подрывают ваш авторитет лидера во время кризиса.

**3. Учиться, учиться и еще раз учиться**

Сейчас не время отказываться от обучения: победителями станут те, кто в этом году сделает акцент на обучении сотрудников. Обучение слишком часто игнорируется на этапе выживания, но это один из признаков процветания.

Следует поощрять межфункциональное обучение работников, не занятых в особо важных для бизнеса операциях и не отправленных в неоплачиваемый отпуск. Отдел продаж все еще должен общаться с клиентами и продавать, но у людей теперь нет рабочих поездок, а значит появилось несколько дополнительных часов в неделю. Могут ли они провести это время со специалистами по поддержке клиентов, чтобы изучить профиль клиента или помочь в создании клиентской программы? Составьте список востребованных подразделениями образовательных нужд и используйте это время для их реализации.

Также стимулируйте людей выходить за рамки привычного, просите их подумать о том, как теперь изменится и будет совершенствоваться каждый аспект цепочки создания стоимости. Если вы не сделаете этого, то тем самым дадите понять: «Когда мы вернемся к привычному режиму работы, все наладится и будет, как в январе 2020 года». Но в это уже никто не верит.

**4. Сокращение персонала**

Да, вам, вероятно, придется заняться этим в ближайшие месяцы, когда давление на бизнес будет увеличиваться. Увольнения трудны и эмоционально тяготят, но это часть работы руководителя. Защита баланса и сохранение бизнеса должны быть его главной заботой. Если необходимо сократить персонал, то это ваша прямая обязанность. В противном случае вы подвергнете риску финансовую жизнеспособность компании, и тогда все ваши люди могут остаться без работы.

Прежде чем кого-то уволить, убедитесь, что действительно понимаете экономику каждого подразделения. Оцените возможности, рынок или потребителей и решите, что нужно закрыть, приостановить и замедлить с учетом текущего спроса. Пусть эти решения определяют, стоит ли сокращать, и если стоит, то где именно.

Если нужно увольнять, делайте это сразу или как можно раньше. Вы должны уверить оставшихся сотрудников в том, что этот раунд сокращений был единственным и других не будет. Атмосфера в компании, которая проводит несколько этапов увольнений, деморализует и удручает. Она будет угнетать тех, кого вы хотите сохранить. Сейчас трудное время для людей, теряющих работу, поэтому будьте гуманны и щедры.

Вы не всегда можете защитить рабочие места, но вы в состоянии защитить людей, которые, в конце концов, ваш самый важный стратегический актив. Ознакомьтесь с текущим механизмом реагирования на кризис в вашей стране, поскольку многие правительства предлагают значительную поддержку фондам заработной платы, если компания не проводит сокращения. Пересмотрите свои варианты перепрофилирования или заимствования. Если этого недостаточно, первыми в список должны попасть подрядчики, лица, приближающиеся к пенсионному возрасту, или те, кто готов уйти на пенсию раньше срока. При необходимости отправляйте людей в неоплачиваемый отпуск, предоставив наилучшие социальные льготы, а также напишите исключительные рекомендации, которые могут им пригодиться для последующего трудоустройства.

Мы живем во времена, которые люди запомнят надолго. В итоге одни руководители приобретут хорошую репутацию, а другие ее потеряют. Вас будут помнить и за ваши решения, и за то, как вы их принимали, сообщали и воплощали. Будьте честны и открыты, наберитесь смелости, чтобы перезапустить свой бизнес, — и вы не просто выживете, но и добьетесь успеха.

**Об авторе. Ребекка Хомкс (Rebecca Homkes)** — директор Эшриджского центра стратегического управления при Международной школе бизнеса Хальта, преподаватель Лондонской школы бизнеса и сотрудник Центра экономических показателей при Лондонской школе экономики. Консультирует генеральных директоров по вопросам стратегии.

# Что делать, если все устали от кризиса

**16 июня 2020**|**Мерит Уэделл-Уэдельсборг**

***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)

«Сегодня это звучит ужасно, но я ощущаю такой прилив бодрости, какого не испытывал уже много лет», — признался мне в первую неделю карантина, введенного в связи с COVID-19, один гендиректор, которого я консультировала.

На вопрос, что придает ему силы, он ответил, что в стратегическом плане и в плане лидерства у него появилась такая свобода действий, какой он и не припомнит в другие времена. Снялись бюджетные ограничения, отпала необходимость соответствовать ожиданиям рынка и соблюдать сложившийся распорядок — все это вызвало столь неожиданное отношение к работе в период пандемии.

Еще одна руководительница сказала мне, что «еще никогда не работала так продуктивно» и испытывает воодушевление, поскольку «теперь можно браться за важные задачи сразу — не через год, не со следующей недели, а прямо сейчас». Раньше ей приходилось бесконечно решать вопросы со стейкхолдерами, с советом директоров, давать интервью, разбираться с текущими угрозами, вести переговоры с конкурентами и даже налаживать связи с бывшими противниками.

По словам одного топ-менеджера, сейчас «все происходит быстрее, приоритеты стали абсолютно ясны, и большинство людей готовы действовать сообща ради благополучного преодоления компанией этого кризиса».

Три приведенных выше комментария показывают, что в первые недели борьбы с кризисом многие ощущали прилив сил и осознавали важность своих действий. Но когда я вновь беседовала с теми же управленцами несколько недель спустя, они отмечали, что настрой уже не тот и в коллективе нет былой сплоченности. После адреналинового подъема во время первой волны антикризисных мер наступил спад. Появились более сложные и изматывающие проблемы. Глянец потрескался. Сияние померкло. Запала хватило ненадолго.

Почему так происходит? Мой опыт работы психологом и консультантом топ-менеджеров показывает, что кризисы проходят по следующей схеме: чрезвычайная ситуация, регресс и восстановление.

В самом начале, когда становится понятно, что возникла чрезвычайная ситуация, активность коллектива растет и результаты улучшаются. Почти у каждого из нас есть скрытые резервы. Как показывает опыт моих собеседников, меры реагирования на кризис представляются людям очень значимыми и им многое удается сделать. На этом этапе лидеры обычно проявляют себя с лучшей стороны, а подчиненные подсознательно подтягиваются и действуют более продуктивно. Мало кто ставит под сомнение авторитет начальства, и коллектив работает сплоченно, хоть и несколько сумбурно. Из-за необходимости безотлагательно принимать меры решения принимаются быстро и все ощущают готовность действовать.

Затем наступает вторая стадия — регресс: появляется усталость, люди перестают видеть смысл в своих действиях, начинают спорить из-за мелочей, забывают о простых вещах, например, об обеденном перерыве; или же наоборот, едят и пьют слишком часто.

Понятие регресса относится к области психологии развития. Регресс — это возврат к менее зрелой модели поведения под воздействием неблагоприятных обстоятельств. Это защитный механизм, который срабатывает в ситуации неопределенности и незащищенности, обеспечивая откат в зону эмоционального комфорта.

Военные психологи, к примеру, знают, что регресс — самая опасная стадия для команд. Наибольший стресс у солдат вызывают не рискованные операции, требующие храбрости и активных действий, а состояние ожидания, когда приходится стоять на посту в чистом поле, ремонтировать технику и выполнять административные задачи без возможности применить свои навыки. Получается, что скука, однообразие и монотонность провоцируют больший стресс, чем боевые действия.

Сегодня я наблюдаю «усталость командования» у лидеров бизнеса и в их коллективах. Она реальна и заразна, и она день ото дня разрушает людей.

Регресс — очень неприятная стадия, но она неизбежна, ее невозможно миновать. Впрочем, имея представление об этапах развития кризиса и понимая, как преодолевать самые сложные стадии, можно минимизировать потери.

Главная задача для лидера — конструктивно преодолеть стадию регресса и перейти к стадии восстановления, чтобы начать сначала, перестроиться и пойти вперед. Вот как это сделать.

**Преодоление стадии регресса**

Во-первых, нужно выяснить, насколько глубокий регресс переживаете вы и ваш коллектив. Если это сложно понять, можно отследить некоторые признаки регресса на совещаниях: снижается активность, решения принимаются долго или не принимаются вовсе, возникают конфликты по незначительным поводам. Пустые разговоры — тоже тревожный знак, как и молчание или неготовность людей к дискуссии. Стоит поискать намеки на регресс и в самом себе. Чувствуете ли вы себя уверенно в роли лидера? Ощущаете ли усталость, умственную или физическую? Возникает ли желание все бросить? Бывают ли нехарактерные для вас эмоциональные вспышки?

Во-вторых, можно сделать три важных шага, чтобы попытаться вывести команду из регресса.

Перестройте команду и начните новый отсчет. В одном коллективе, с которым я работаю, гендиректор была озадачена настроем топ-менеджеров. Группа гордилась своими успехами на первом этапе кризиса, но в какой-то момент видеоконференции превратились в постоянные пререкания по пустякам, взаимную критику и вторжение в чужие сферы компетенции.

Поэтому главе компании пришлось решительно взяться за радикальные изменения в команде. Одного из руководителей, который на данном этапе не приносил пользы, она временно отправила домой. Остальным гендиректор объяснила, что ей самой нужно сделать шаг назад, чтобы вновь обрести время и возможность оценивать ситуацию в перспективе. Она попросила каждого из топ-менеджеров быть готовым взять на себя функции главы компании и выполнять их на повседневной основе.

Затем была создана новая структура, в которой каждый член команды получил новые обязанности. Одному была поручена роль «гендиректора по экстренным вопросам и текущему антикризисному управлению». Другого попросили руководить планированием и выступать в роли «гендиректора по восстановлению». И весьма неожиданно для всех глава компании ввела в команду нового временного управленца — перспективного сотрудника, которому было поручено ускорить долгосрочные стратегические изменения.

Что из этого вышло? После перераспределения ролей мотивация топ-менеджеров повысилась, они воодушевились и взялись за выполнение четких поручений. Каждый был рад тому, что больше не приходилось терять время на непродуктивные действия. А у главы компании появилась возможность руководить «с балкона», как выразился когда-то преподаватель Гарвардской школы Кеннеди Рональд Хейфец, говоря о том, как важно для лидера смотреть на ситуацию со стороны и заниматься главными вопросами.

Эта тактика будет полезна, даже если вы не гендиректор: изменив структуру команды и наделив новыми полномочиями самых способных ее членов, предоставив им возможность выйти за рамки иерархии, жестких должностных инструкций и бюрократических препон, вы сможете повысить работоспособность людей.

Научитесь регулировать эмоции в команде. Еще один прием, который, по моим наблюдениям, помогает лидерам на стадии регресса, связан с оценкой психологического тонуса в коллективе. Этот прием нацелен на создание условий, в которых все сотрудники — даже самые бесстрастные — смогут честно говорить о своем внутреннем состоянии и находить возможность двигаться дальше.

Представьте себе, что у вас есть внутренний переключатель громкости или регулируемый термостат. Для начала спросите себя: не слишком ли эмоционально вы воспринимаете происходящее? Или наоборот — не слишком ли вы спокойны и безучастны? Оцените себя по этому критерию по шкале от 0 до 10. (В основе метода лежат [принципы](https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy) ориентированной на решение терапии Стива де Шейзера; многие терапевты используют вопросы с оценочной шкалой для определения внутреннего состояния пациента.)

Оценка 10 баллов соответствует максимальной активности и готовности к работе. На другом конце шкалы, в точке 0, — полная пассивность и истощение. Когда вы преодолеваете кризис, оптимальный диапазон — 6—8 баллов: вы настроены действовать, но не теряете голову и не впадаете в исступление. Иными словами, вы соблюдаете баланс. Если вы оцениваете свое состояние в 2—3 балла, это что-то вроде психофизического «похмелья». У вас складывается ощущение, что все ваши действия бесполезны; вы испытываете раздражение и чувство досады по любым, даже незначительным поводам, вы думаете о чем-то постороннем и не слышите коллег.

Будет полезно предложить вопросы с балльной шкалой вашей команде. В группах, с которыми я работаю, совещания теперь начинаются с вопроса: «На сколько баллов вы себя сегодня ощущаете?» Иногда в переписке кто-то из коллег отмечает: «Чувствую себя едва ли на тройку». Во многих случаях этого уже достаточно для начала диалога: вы получите поддержку и сможете подняться выше по этой шкале.

Не ограничивайтесь насущными задачами — мыслите на перспективу. В ситуации кризиса руководители бизнеса обычно отдают все силы тому, чтобы не допустить падения стоимости компании. Но иногда, чтобы команда увидела свет в конце тоннеля и преодолела регресс, нужно выйти за рамки борьбы за выживание.

По моим наблюдениям, наибольших успехов добиваются те руководители, которые думают и говорят о том, как помочь обществу в решении проблем, возникших из-за пандемии. Они не ограничиваются текущими задачами, а стараются смотреть в будущее, делать прогнозы и думать, чем они могут быть полезны. В кризисной психологии это называется переориентацией.

С переориентации начинается новый этап, который переключает внимание коллектива на стадию восстановления. Вы перестаете думать о том, как действовать в ситуации кризиса, и начинаете задаваться вопросом, как выйти из этого кризиса.

Стоит отметить, что в переломные моменты становится понятно, какую пользу приносит ваша компания обществу. Выйдя за рамки коммерческой выгоды, вы представите свой бизнес не как пострадавшее или успешно пережившее кризис предприятие, а как необходимое звено в преодолении сложной ситуации, сложившейся в экономике, обществе и здравоохранении.

Вот несколько примеров. Компания A.P. Moller Maersk использовала свои логистические ресурсы, чтобы организовать [«воздушный мост»](https://www.maersk.com/maersk-bridge) для поставки миллионов медицинских масок, защитных экранов для лица и хирургических салфеток для медиков. Гигант сферы роскоши LVMH оперативно переориентировал мощности по выпуску парфюмерии под производство санитайзеров. Группа Inditex, владелец марки Zara, использовала свою гибкую цепочку поставок, чтобы обеспечить медперсонал дефицитными средствами защиты. Лидеры этих компаний не только поддерживают на плаву собственный бизнес, но и помогают обществу справиться с системным кризисом.

И для этого не нужно быть крупной корпорацией. Переориентация начинается со смещения фокуса с краткосрочных задач на более широкие возможности компании и ее вклад в будущее. Выделив время на анализ и обсуждение дальнейших масштабных шагов, вы поможете коллегам ощутить прилив сил, включиться в поиск решений и сплотиться ради общей цели.

**Лидерство на разных этапах кризиса**

Для лидера кризис может стать как звездным часом, так и самым сложным периодом в карьере. Коллектив будет годами помнить все его действия и решения — и хорошие, и плохие. Поэтому, преодолевая волны кризиса, помните, что на каждом этапе нужен особый подход. Иногда эти этапы не подчиняются строгой последовательности, поэтому воспринимайте их как попутные и встречные течения, способствующие или препятствующие вашему прогрессу.

Да, поначалу можно добиться успеха, действуя на передовой. Но по прошествии первых недель отступите на шаг назад и делайте все возможное, чтобы команда сумела преодолеть неизбежную стадию регресса. Это очень неприятный этап, но он полезен, поскольку конфликты в коллективе помогают поднять сложные вопросы, найти ответы и выстроить реалистичные ожидания. Только после этого можно перейти к восстановлению и преодолеть кризис, став сильнее на уровне команды и компании в целом.

**Об авторе. Мерит Уэделл-Уэделлсборг (Merete Wedell-Wedellsborg)** — специалист по управленческому консалтингу, магистр организационной психологии, имеет ученую степень в области экономики предприятий. Работает в сфере клинической психологии, активно сотрудничает с финансовым сектором. Автор книги «Battle Mind: Performing Under Pressure».

# Кризис продолжается: что делать?

**15 июня 2020**|**Яков Сергиенко**

***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)

Поиски привычного и понятного — естественная попытка найти якорь при сильном шторме. Когда люди сталкиваются с изменениями, они прежде всего стараются понять, насколько новая реальность похожа на утраченную. Их второй вопрос — как долго продлится та явь, которую очень хочется принять за сон и проснуться в начале марта, в котором нет ни вируса, ни карантина, ни падения рынков. С похожими психологическими установками своих сотрудников, в массовом порядке выходящих сейчас на работу или продолжающих трудиться на «удаленке», сталкиваются сегодня сотни тысяч работодателей в России и по всему миру.

**Торнадо вместо ковчега**

Два других интересных феномена психологии «возвращающихся» — почти религиозный подход к будущему и упрощенный калькулятор рисков. Оба по большому счету обусловлены испугом перед настоящим.

Первый я бы назвал верой вместо прогноза: рациональный просчет рисков заменяет человеку в эпоху коронавируса набор самых разнообразных верований. Например, в то, что за счет карантина значительно улучшилась экология. Или что кризис каждому создает возможности, которыми надо обязательно воспользоваться.

Второй феномен — вход в новую реальность с простым когнитивным аппаратом. Иначе говоря, мы думаем о будущем с учетом докризисного калькулятора рисков. Не выходи из дома — и не заболеешь. Больше работай — и все получится. Возможности психического расстройства вместо инфекционных заболеваний и потери работы, не зависящей от трудолюбия, этот калькулятор не рассматривает.

Тем временем все мы входим в полосу очень сложной карты рисков, которые чрезвычайно сложно оценить в одиночку. Поэтому в посткризисном сознании не могут не возникать простые и за счет этого абсолютно счастливые сценарии будущего. Надо еще подождать, и прошлый мир вернется обратно. Еще немного посидим в подвале — и торнадо закончится. Только это не торнадо, а, скорее, потоп — и в глубине души каждый это чувствует. Поэтому всем вместе надо готовиться к строительству ковчега.

**Вторая волна**

Строительство приходится вести на очень сложном психологическом фоне. На человека накатывает вторая волна скорби, страдания, усталости. Оказывается, адаптация к кризису была иллюзорной, ведь легче не стало — на место одних проблем пришли другие.

Важно понимать, что ваши подчиненные выходят из кризиса с расшатанными — у всех по-разному — системами координат. Одни слишком испуганы и осторожны, другие могут быть неадекватно смелы, что неминуемо будет проецироваться на бизнес. Часть сделает ставку на резкое рыночное поведение, часть продолжит перестраховываться, третьи уйдут в тень: формально соблюдаем, неформально нарушаем.

Еще немаловажная деталь: практически у всех избыток нерастраченной на «удаленке» энергии, которая ищет применения. Если применить не удается, то энергия уйдет в негатив. В результате сотрудники более напряжены, конфликтны, требовательны, чем раньше. Классические конфликты — эксперт и линейный менеджер, начальник и подчиненный — происходят каскадно в силу разных эмоциональных зарядов конфликтующих. Возможностей для консенсуса в подобных конфликтах практически нет — они основаны на эмоциях.

**Туман на болоте**

В результате перед руководителем стоит очень сложная задача. Как связать воедино энергию и испуг сотрудников, их конфликтность и стремление вернуться в прошлое, собрать все силы воедино и направить их на увеличение эффективности?

Прежде всего, отдавать отчет в том, что и люди, и компания, и ее руководитель — все без исключения находятся в поле максимальной неопределенности. По выходу из карантина, казалось бы, дым рассеется и будущее станет понятнее, но вопросов стало только больше. Думали, мы сплотимся, а стали разобщеннее. Казалось бы, идеальный шторм преодолен, но пришла вторая волна: часть фирм обанкротилась, старые рынки видоизменились, возникли новые сектора, на которые вошли новые игроки. Каждый сотрудник должен понять: движение по удобному хайвею на комфортном автомобиле последней модели закончилось. Сегодня каждая компания вне зависимости от ее величины и прежних заслуг осторожно, шаг за шагом, продвигается вперед по болоту, нащупывая правильный путь в густом тумане. А, если так, правила этого движения — осторожность в решениях, точный расчет тактики, честность по отношению друг к другу, взаимовыручка, сплоченность, быстрота реагирования, когда открывается окно возможностей.

**Движение от нуля**

Один из главных принципов — фокусировка CEO на главном. Ситуация настолько серьезна, что руководитель не должен отвлекаться на текучку, которая в полном объеме делегируется вниз. Его главная забота — создание нового и главного на сегодня продукта под названием «адаптация компании к кризису». Руководитель инвестирует в этот продукт все вое время, энергию, связи, дает сотрудникам направление воли. Продукт постоянно видоизменяется, происходит подстройка под изменения рынка, появляются новые версии, удаляются одни и внедряются другие опции, от чего продукт может казаться противоречивым. В силу этого задача генерального директора не только направлять — объяснять и воодушевлять, объединяя людей.

Нынешнее время — точка абсолютного сосредоточения на главном. Не случайно и мы, и наши клиенты сейчас перешли на принципиально новый режим работы. Новый девиз — «ничего лишнего». Компании отказываются от действий, которые не создают стоимость. Одни руководители упростили оргструктуру, другие перешли в более жесткий рабочий ритм, на другую гранулярность контроля — как сказал мне один из руководителей крупной фирмы, «нет смысла в ежемесячных совещаниях по одному-двум вопросам, надо следить за всей "поляной"» в еженедельном режиме». Цель понятна — повышение четкости и управляемости, что в психологической плоскости означает более частный, в том числе эмоциональный контакт с людьми, которые с тобой в одной лодке.

«Ноеву ковчегу» нужна и новая коммуникация, своего рода «новая искренность». Умалчивание о проблемах и рисках (например, рисках возможных сокращений), равно как и неумеренный оптимизм по отношению к рыночным перспективам компании кажутся одинаково неестественны и неуместны. Наиболее естественным для руководителя становится разделение с коллективом реальной картины и ее честный анализ: первый удар кризиса отражен, много не потеряли, кое-что даже приобрели, в моменте компании ничто не угрожает, но для того, чтобы переломить тренд на нулевой рост, надо принимать меры.

На этих шатких основаниях (а других в кризис нет) и происходит формирование нового социального контракта между работодателем и сотрудниками. Более неформального и более эффективного, иногда позволяющего совершить невозможное. Так в компаниях разрабатывают прототип нового продукта в течение суток, а модель управления тестируют за неделю. Трудовому героизму способствуют не только более прямые и откровенные отношения между коллегами в рамках сплоченных рабочих групп, прекращение споров, всегда мешающих достижению цели, но и отсутствие сентиментальности по отношению к прошлому. При этом в компании часто в наличии и другой полюс — те, кого по-прежнему парализует страх перед будущим. Нащупать интонацию и содержательную фактуру в «отстающей» группе, масштабировать успешный диалог на «колеблющихся» — и тогда одна из главных антикризисных задач руководителя по консолидации психологически разнородных людей в управляемую боеспособную единицу будет решена, а компания готова к любому сценарию развития событий.

[**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) |  |