**КРИЗИС**

**Вып. 7**

Оглавление

[Как наладить эффективные продажи во время кризиса 1](#_Toc47455822)

[Помогите коллективу залечить раны 5](#_Toc47455823)

[Какие сотрудники нужны компаниям в посткризисном мире 11](#_Toc47455824)

[Что делать ИТ-директору во время кризиса 16](#_Toc47455825)

[Как поддержать людей в кризис 20](#_Toc47455826)

[Ритейл по-новому 26](#_Toc47455827)

[Как COVID-19 изменил бизнес: семь главных трендов 31](#_Toc47455828)

[«Мы занимаемся чем угодно, только не собой» 35](#_Toc47455829)

[Как повысить жизнестойкость вашего бизнеса 46](#_Toc47455830)

[Как подготовиться к возвращению в офис 54](#_Toc47455831)

[Законы эпидемии 58](#_Toc47455832)

[Лекарство против страха 61](#_Toc47455833)

[**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)

# Как наладить эффективные продажи во время кризиса

**4 августа 2020**|**Яков СергиенкоАлександр Каменсков**

Вызванный пандемией кризис не закончился, он трансформируется: каждый месяц на бизнес обрушивается новое количество вводных — эпидемиологических, экономических, социальных, психологических. Как в этой ситуации перевести компанию в режим работы, который позволит и выжить, и развиваться?

Глобальная проблема в том, что корпоративные привычки не обновились. Со времен, когда экономика росла от года к году, работает инерционная модель. Большинство компаний за исключением тех, что работают в самых конкурентных отраслях, действовали без затей: стабильный или растущий спрос, устойчивая позиция по затратам позволяли гарантировать и загрузку производства, и достойный уровень дохода. Компании росли умеренными темпами, зато могли фундаментально поддерживать стандартные деловые практики, которые сегодня вошли в конфликт с кардинально изменившимися моделями спроса. Те, кто полагал, что для них спрос гарантирован исторически, столкнулись с обмелением клиентских возможностей. Ориентация на сложившихся крупных клиентов перестала работать. Модель роста от рыночного самотека тоже изжила себя. Соответственно пробуксовывают и практики продаж, основанные на старых подходах к получению прибыли.

**Включаешь — не работает**

Как земной шар средневековья держался на трех китах, предыдущая российская модель продаж основывалась на трех богатырях: умелых менеджерах с контактами, налаженных каналах сбыта и традиционном управлении результативностью. Кризисная эрозия радикально повлияла на все три составляющих.

Что есть профиль эффективного продавца? В старой модели это личный контакт, плотная работа менеджера по продажам с клиентом на всех уровнях, долгие отношения, которые вырастали из блока социального взаимодействия. В условиях карантина вдруг выяснилось, что изменился сам набор навыков успешного продавца. Например, продавцам стали нужны принципиально новые качества: умение дистанционно устанавливать контакты с клиентами, слышать и понимать эмоции незнакомых контрагентов.

Оказалось, что каналы, которые были отлажены в «мирное время», в условиях войны с вирусом не действуют или действуют не так, как обычно. Например, до кризиса многие компании гордились тем, как у них образцово налажены цифровые продажи. Сейчас выясняется, что канал не оправдывает ожидания, да и продает не вполне «онлайн» (все равно требуется «дойти до магазина»).

Управление результативностью тоже под вопросом. Работа от бюджета-плана, от динамики рынка, от линейного прогноза роста сталкивается с постоянной сменой направления кривой рынка, ценовых скачков, плавающих объемов спроса. Становится востребованной умная постановка сложных целей от нового, часто корректирующегося уровня цели.

Нарастание проблем в каждом из блоков приводит к тому, что многие компании, не понимая, как вырваться из порочного круга старой схемы, сталкиваются с проблемами, связанными с недостаточной загрузкой производства, с возможностью держать финансовый результат. Практически перед всеми, вне зависимости от масштаба и сферы деятельности, в полный рост встала необходимость перезапуска системы продаж, которая способна и в кризис генерировать доход.

**Первые шаги**

Что делать? Навести порядок по всему спектру каналов продаж на тактическом (текущем) и стратегическом уровнях. Начнем с первоочередного — с тактики.

***Повышение прибыльности продаж.*** Достигается за счет одновременной проработки двух направлений: сокращения источников «утечки маржи» и оптимизации текущего портфеля и развития клиентской базы. Практика показывает, что наиболее перспективна оптимизация клиентского портфеля, регионального и продуктового миксов за счет перераспределения объемов продаж, плюс увеличение доли мелкой и средней клиентуры. Первую задачу помогают решить цифровые инструменты: они позволяют поддерживать оптимальность групп продукт-регионов, а алгоритм быстрого реагирования — принимать решения о корректировках цен и квот. Внимание к инфраструктуре поддержки продаж мелким и средним клиентам — а они требуют других подходов к работе продавца — позволяет нарастить долю объемов таких потребителей и с лихвой компенсировать потери от снижения продаж крупным клиентам.

***Новая аналитика.*** Применение продвинутой аналитики позволяет решить одну из кардинальных проблем кризисных продаж — на основе точного прогноза устанавливать оптимальные цены, максимизируя прибыль по портфелю продуктов. Технологически машинные алгоритмы выявляют набор ценообразующих факторов (а их число доходит до многих десятков) по каждому продукту и давая рекомендации по цене для каждой группы сделок или клиентов. За счет этого формируется прогноз цен на горизонте 1—12 месяцев с максимальной корпоративной премией относительно рынка на выходе.

***Цифровой перформанс-менеджмент.*** «Цифра» в управлении продажами дает возможность менеджерам пользоваться системой поддержки, включая подсказки по сделкам, а директорам предоставляет всю контрактную информацию в реальном времени. Ключевые компоненты цифровой системы Sales Control Tower — понятные и доступные автоматизированные дэшборды с детализацией по каждому клиенту или продукту и по основным метрикам (объем продаж, чистая прибыль, маржа, продуктовый микс, цели и драйверы). Дополняют дэшборды финансовые и операционные КПЭ, включающие запаздывающие и опережающие метрики и дающие возможность постановки целей продаж с помощью внешних и внутренних бенчмарков. Цифровой подход дает возможность выявлять и устранять «узкие места», объективно оценивать эффективность на уровне отдельных сотрудников и команд, в том числе в динамике.

***Апгрейд навыков продавцов.*** Новому уровню инструментов должны соответствовать обновленные компетенции и навыки тех, кто эти инструменты использует. Совершенствование навыков службы продаж реализуется в рамках программы обучения и создания высококвалифицированной бизнес-системы, которая позволяет апробировать лучшие практики продаж в рамках пилотных проектов, оперативно масштабировать наиболее эффективные решения и развивать локальные центры экспертизы.

**Шаги в будущее**

Когда в текущей системе продаж наведен необходимый порядок, компании имеет смысл приступить к решению задач уже не выживания, а развития — благо именно периоды кризисов открывают большие возможности. Разработка новых продуктов, выход в следующие переделы, а также на новые и, в том числе, зарубежные рынки, старт новых бизнесов и приобретение активов по умеренным в период неопределённости ценам. У страха глаза велики — и, успешно отлаживая систему продаж в новых реалиях, дальновидные лидеры одновременно закладывают фундамент устойчивого долгосрочного развития.

**Об авторах**

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

**Александр Каменсков** — партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Помогите коллективу залечить раны

**27 июля 2020**|**Дэвид Кесслер**

***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)

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.

# Какие сотрудники нужны компаниям в посткризисном мире

**28 июля 2020**|**Бекки ФранкевичТомас Чаморро-Премузик**

***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/hbr_subscription/hbr_summer2020)

Как отмечалось недавно в [The Economist](https://www.economist.com/briefing/2020/04/11/the-changes-covid-19-is-forcing-on-to-business), одним из очевидных последствий пандемии COVID-19 станет то, что «в самых разных сферах жизни будут все активнее использоваться сервисы на основе данных». По всей видимости, без цифровой трансформации в ближайшем будущем бизнес уже не выживет.

Вопреки распространенному [мнению](https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology), цифровая трансформация зависит не от технологий, а от [людей](https://hbr.org/2018/10/3-ways-to-build-a-data-driven-team). Технические решения, по большому счету, можно купить, а вот удастся ли компании приспособиться к цифровой жизни, зависит от нескольких факторов. Это способность приобретать новые навыки, [преодолевать разрыв](https://hbr.org/2019/11/6-reasons-why-higher-education-needs-to-be-disrupted) между спросом и предложением в кадровой сфере, развивать у себя и у других умения, которые обязательно пригодятся в будущем.

Как показывает жизнь, люди часто [выбирают работу и карьеру по наитию](https://www.amazon.com/Talent-Delusion-Intuition-Unlocking-Potential/dp/0349412480), а затем долго идут по выбранному пути, почти не задумываясь о своих возможностях и не задаваясь вопросами «Подходит ли мне это место? Соответствует ли такая карьера моим интересам и способностям? Может, выбери я что-то иное, я чувствовал бы себя счастливее?» Более того, хотя на любой работе приходится чему-то учиться, человек обычно тяготеет к знакомому, привычному и простому. Именно поэтому чем больше мы работаем на одном месте, тем [меньше осваиваем и изучаем](https://www.amazon.com/Learning-Doing-Connection-between-Innovation/dp/0300195664). В краткосрочной перспективе это хорошо: действуя на автомате, мы высвобождаем умственные ресурсы. Но в долгосрочной перспективе это контрпродуктивно, потому что, приобретая опыт, мы в то же время теряем шансы научиться новому. Еще печальнее, что за годы работы можно так и не раскрыть и тем более не реализовать свой истинный потенциал. Как говорил Уинстон Черчилль, любой кризис — это новые возможности. Пожалуй, самое полезное, что можно получить от сегодняшней пандемии, — это шанс переосмыслить свой потенциал и развернуться лицом к будущему. В это пока трудно поверить, но большинство из нас, скорее всего, найдут себе более подходящую работу, а о прежней будут вспоминать без сожаления, как о закончившемся— пусть даже не по вашей инициативе — романе.

Учитывая это, мы решили сформулировать несколько рекомендаций, основанных как на научных данных, так и на наших собственных наблюдениях (мы работали с действующими и будущими руководителями из разных отраслей, помогая им подготовиться к цифровому будущему). Мы исходим из простой идеи: будущее как никогда неопределенно и неоднозначно, но можно с уверенностью сказать, что людям понадобятся новые навыки, чтобы с легкостью адаптироваться к изменениям. В прошлом нам уже удалось подготовиться к нынешней цифровой и виртуальной реальности (забавно, что сейчас мы пишем этот текст, а вы, возможно, читаете его в условиях физической изоляции) — и едва ли когда-либо эта реальность станет менее цифровой. Любая работа и сфера деятельности потребуют нетривиальных и новаторских способов цифровизации. Вот что мы предлагаем сделать, чтобы подготовиться к такому развитию событий.

**1. Помнить, что люди — прежде всего**. Задача любой технологии — получить больший результат меньшими средствами, но это работает, только если технологии дополнены необходимыми кадрами. Технологический прорыв ведет не только к автоматизации и упразднению многих неактуальных специальностей, но и к возникновению новых рабочих мест. Вот почему инновации называют [созидательным, творческим разрушением](https://www.nytimes.com/2000/06/10/your-money/IHT-half-a-century-later-economists-creative-destruction-theory-is.html). Но творческая составляющая инноваций всецело зависит от людей. Если использовать способность человека адаптироваться для формирования и развития новых навыков, люди и технологии будут взаимно дополнять друг друга. Все просто: любые самые блестящие инновации бесполезны, если мы не умеем ими пользоваться, но и самые блестящие умы не многого добьются без технической базы. Главный вывод в том, что, задумываясь об инвестициях в технологии, руководители должны в первую очередь вкладываться в кадры, которые смогут все это с пользой применять.

**2. Сосредоточиться на развитии личных качеств**. Мы помним, что цифровая трансформация — это не столько технологии, сколько люди; точно так же основные навыки в области технологий — не узкоспециальные, а скорее человеческие, социальные. Разумеется, на рынке труда чрезвычайно востребованы аналитики в области кибербезопасности, программисты-разработчики и специалисты по анализу данных. И тем не менее, как мы отмечали в статье [«Интеллект вместо диплома»](https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/791587), сегодня еще больше нужны специалисты, которых можно будет обучить ИТ-компетенциям следующего уровня. Как ни парадоксально, высшее образование всегда идет с отставанием: университеты откликаются на спрос со стороны работодателей и запускаютнеобходимые курсы и программы, создавая избыточное предложение кадров в востребованных областях. На наш взгляд, лучший способ повысить уровень цифровизации компании — целенаправленно инвестировать в самых адаптивных, любознательных и гибко мыслящих людей. Поскольку мы не знаем, какие технические навыки потребуются в будущем, лучший ход — сделать ставку на тех, кто с большей вероятностью сможет их освоить. Наш подход к кадровому вопросу таков: при подборе сотрудников необходимо учитывать и «мякие навыки», и профессиональные знания. Мы отбираем самых [легко обучаемых](https://www.learnabilityquotient.com/) ([людей с пытливым умом](https://www.hungrymindlab.com/wp-content/uploads/2015/10/von-Stumm-et-al-2011.pdf)) и соотносим их интересы с наиболее востребованными компетенциями, не забывая при этом, что узкоспециальные навыки могут устареть, поэтому самое важное — пытливость ума. Техническая подготовка — на время, а ищущий ум — навсегда.

**3. Руководить изменениями**. Идея о том, что инициаторами перемен должны становиться рядовые сотрудники, романтична и интуитивно близка нашему сознанию, но в действительности изменения, как правило, зарождаются наверху. Это не означает, что нужно переходить к автократической или иерархической структуре управления или насаждать культуру страха. На самом деле это [вопрос лидерства](https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.5.901), транзакционного или трансформационного. Если мы говорим о цифровизации, то главное, о чем нужно помнить, — что невозможно рассчитывать на масштабные сдвиги и обновление, если не искать и не взращивать будущих руководителей. Сегодня как никогда очевидно, что от лидерства — не важно, хорошего или плохого — зависит каждый аспект деятельности организации на всех уровнях: 50% показателей коллектива или подразделения объясняется [качеством работы руководителя](https://www.amazon.com/Why-Many-Incompetent-Become-Leaders/dp/1633696324). Вот почему, если нас просят назвать один-единственный фактор, определяющий успех трансформации, мы всегда говорим: гендиректор или глава компании.Разумеется, немалую роль играют отрасль, культура, контекст, коллектив, история организации и собственно технологии — впрочем как и ресурсы. Однако у непосредственных конкурентов все эти элементы, как правило, совпадают,а вот образ мыслей, ценности, моральные принципы и прежде всего компетентность руководителей высшего звена различаются и выступают главным дифференцирующим фактором. Понятно, что в бизнесе скопировать можно что угодно, кроме таланта, поэтому если важен результат, вкладывайтесь в лучшие кадры — именно это [принесет наибольшую пользу](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/discussions-on-digital-the-new-war-for-talent). В борьбе за людей главное не забыть о руководителях: да, мы говорим о востребованных навыках, например, программистов-разработчиков, но основаная задача — найти тех, кто способен управлять ими и сплотить их в команду, которая добьется большего, чем остальные разработчики.

**4. Действовать, опираясь на результаты анализа данных**. Когда мы говорим о данных, то чаще всего имеем в виду [искусственный интеллект (ИИ)](https://hbr.org/2018/01/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change) или различные типы машинного интеллекта, например, машинное обучение, глубокое обучение или обработку текстов на естественных языках. Все это потрясающие технологические новшества в развитии ИИ, и все же мы не считаем что именно они обеспечат компании достойное будущее. Намного более серьезное конкурентное преимущество состоит в способности применять важные данные, делать на их основе ценные выводы и, главное, действовать, отталкиваясь от этих выводов. На наш взгляд, данные без практических выводов интереса не представляют, равно и выводы, за которыми не следует каких-либо действий, ничего вам на дают. Это очень важная идея, потому что многие руководители ошибочно полагают, что, если они наняли толковых специалистов по анализу данных или закупили новейшие инструменты ИИ, то проблема решена и они каким-то образом выстроят высокотехнологичный бизнес. Главное, что отличает Google, Amazon и Facebook от всех остальных, — не интеллектуальный уровень специалистов по анализу данных и не функциональность технологий (которые, безусловно, можно считать первоклассными), а культура ориентации на данные. У них огромные массивы данных и отличные алгоритмы для их интерпретации (и монетизации), но основное стратегическое преимущество и важнейший ресурс — то, что они живут, дышат и действуют, опираясь на эти данные. Данные — поистине их кислород, а этого не купишь. Это нужно культивировать, взращивать и использовать — под чутким руководством лидера компании (см. пункт 3).

**5. Если не получается ошибаться быстро, нужно двигаться к успеху медленно**. Утверждения «скорость важнее всего», «главное — действовать», «отличное — враг хорошего», «важно быть готовым “ошибаться быстро”» уже давно набили всем оскомину. Однако единственный способ адаптироваться к постоянно меняющимся реалиям и подрывным трансформациям — ускоряться и своевременно действовать. Разумеется, между скоростью и качеством всегда приходится искать компромисс, поэтому если вы не можете идти путем быстрых ошибок (то есть культура вашей компании не поддерживает быстрых экспериментов и идею о том, что уроки, извлеченные из неудачного опыта, делают нас сильнее и умнее), то необходимо прикладывать усилия к тому, чтобы ваши долгосрочные ставки оправдывались. Иными словами, медленный успех — это тоже хорошо, если не получается «ошибаться быстро». В конечном итоге неудача — лишь одна из стратегий достижения долгосрочного результата, и если вы выбираете другую стратегию, отлично — просто делайте все, чтобы прийти к цели. Только не забывайте: зацикленность на успехе — самый верный путь к стагнации и ложному чувству безопасности. Мы часто слышим, как руководители рационализируют свои неудачи, говоря: «Мы училимся на собственных ошибках», — а вот на успехах учиться намного труднее.

Последние события показали, что мы как глобальное сообщество весьма адаптивны. Эту адаптивность задают люди и поддерживают технологии. Человек — общий знаменатель в концепции развития с заделом на будущее: он важное звено в технологии удаленной работы, он обладает «мягкими» навыками и умением вести за собой, необходимыми для преодоления исторического кризиса, он находит решения, чтобы ошибаться быстро или медленно идти к успеху. Все начинается с человека — с нас самих и с тех, о чьей подготовке нам надлежит позаботиться. Главное — культивировать пытливость ума, и тогда у нас все получится, причем не только в кризис.

**Об авторах**

**Бекки Франкевич (Becky Frankiewicz)** — президент ManpowerGroup North America и эксперт по рынку труда. До работы в ManpowerGroup возглавляла Quaker Foods North America, одну из крупнейших дочерних компаний PepsiCo.

**Томас Чаморро-Премузик (Tomas Chamorro-Premuzic)** — главный специалист по кадрам в ManpowerGroup, профессор бизнес-психологии в Университетском колледже Лондона и Колумбийском университете, а также член Гарвардской лаборатории по предпринимательству и финансам. Автор книги «Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)».

# Что делать ИТ-директору во время кризиса

**22 июля 2020**|**Мария Григорьева**

Кризис выявил уязвимые точки используемых приложений и инфраструктуры, поставив ряд новых задач перед ИТ-директорами во всем мире. Что необходимо делать CIO (chief information officer) здесь и сейчас, чтобы адекватно ответить на вызовы 2020 года?

**Выжить, чтобы переродиться**

Цифровые технологии позволили миллионам людей перейти на работу удаленно. Множество компаний продолжили работу, целые регионы получили возможность поддерживать свою экономику на плаву. Во втором полугодии 2020 года бизнесу также предстоит принять ряд стратегических решений.

Во-первых, компаниям придется сделать выбор, какие долгосрочные инвестиционные программы должны быть запущены или продолжены с учетом новых реалий. Для этого необходимо запустить регулярный анализ проектов и определить, какие из них нужно остановить, продолжить или запустить с нуля как можно скорее.

Во-вторых, остро встают вопросы обеспечение непрерывности функционирования бизнеса, в том числе за счет устойчивого развития информационной безопасности при возросшем сегодня риске кибератак.

Третий важнейший момент — способность компаний обеспечить вовлеченность сотрудников в новых условиях труда, создать им необходимый для продуктивной работы психологический комфорт.

В наступившей реальности ИТ-директора должны комплексно продумать изменения в культуре организации процессов компании в сторону гибкости и большей экономичности, а также возможностей коллективной работы.

И это не только сокращение инвестиций и операционных расходов, проведение совещаний в виртуальном пространстве, но и возможность выполнять полный спектр услуг удаленно. Например, компания Shell отчиталась о проведении очередного рабочего квартала в полностью дистанционном режиме, подчеркнув, что в будущем многие сложные задачи будут выполняться виртуально.

Для этого компаниям стоит обратить внимание на возможности использования новых инструментов для решения старых задач — например, применение цифровых технологий при наборе персонала, для управления и отслеживания эффективности сотрудников в удаленной рабочей среде.

В более стратегическом ключе, перед CIO сегодня стоит задача перестроить эффективность выполняемых проектов в сторону быстрого возврата инвестиций (менее 12 месяцев), в том числе за счет совместной с бизнес-подразделениями постановки целей и задач.

**Эластичность и оптимизация**

Главная положительная сторона внезапного кризиса: у CIO появилась возможность перестроить работу ИТ-подразделения компании с акцентом на 5 направлений:

* создание **эластичного цифрового рабочего места** для возможности **непрерывной работы удаленно**;
* обеспечение **эффективной работы ИТ и оптимизации затрат**;
* стратегическое **управление портфелем ИТ-инициативи корректировка приоритетов**;
* повышение **устойчивости ИТ-инфраструктуры**;
* повышение **уровня ИТ-безопасности компании**.

Эластичное цифровое рабочее местодает людям возможность получать доступ к корпоративным приложениям и данным, а также обеспечивать непрерывность работы сотрудников.

Быстрое развертывание и масштабирование инструментов взаимодействия в рамках всей организации обеспечивает безопасность работы в экосистеме компании. Как показывает практика, перестройка рабочих процессов на «удаленку» с добавлением необходимых софтверных решений и прохождением обучения даже в масштабах крупной компании может занять до 7 дней.

Для решения задач по оптимизации ИТ-затрат в первую очередь анализируют возможность снижения стоимости обслуживания ИТ-инфраструктуры путем консолидации ИТ-ресурсов компании в коммерческом дата-центре, оптимизации SLA(соглашений о предоставлении ИТ-услуг) под существующие бизнес-процессы, адаптации облачных технологий и сокращения расходов на сетевую инфраструктуру. Потенциал снижения затрат благодаря этим мерам составляет от 15 до 35%.

Для обеспечения более гибкого управления штатом ИТ-специалистов выбирают либо развитие многопрофильности работников, либо перевод ряда операций на аутсорсинговую модель, что может сократить ИТ-расходы на 40%.

В управлении приложениями стоит продумать возможность применения стандартизированных приложений для типовых задач. Вторая перспективная инициатива — вывод из эксплуатации избыточных приложений, а также анализ возможностей рационализации лицензирования используемого корпоративного ПО. Следует стремиться к упрощению работы, например, через создание единого департамента тестирования приложений для задач всех подразделений компании. Совокупность этих мер может снизить ИТ-затраты компании от 15 до 25%.

Это далеко не полный перечень направлений для оптимизации затрат на ИТ. Продуманная стратегия сокращения затрат может уменьшить расходную часть совокупного бюджета компании на 20—30%.

**Прицельные инвестиции и ИТ-устойчивость**

Переоценка инвестиций в ИТ-развитие необходима, чтобы сосредоточиться на необходимых во время кризиса задачах. Рекомендации крайне просты:

* немедленно прекратите или приостановите нестратегические, не связанные с обеспечением непрерывности деятельности проекты;
* отложите инициативы, не предполагающие быстрого возврата вложений или не приносящих выгоду в краткосрочной перспективе.

Важная оговорка: не переусердствуйте. Компании, которые сохраняют ключевые стратегические инвестиции, будут иметь конкурентное преимущество, когда кризис закончится. Применяйте гибкий подход, чтобы адаптироваться под изменяющиеся бизнес-сценарии. Грамотная переоценка ИТ-инвестиций может сократить общий объем издержек на 8—12%.

**Устойчивость ИТ-инфраструктуры** обеспечивает выполнение ключевых бизнес-процессов в трудные времена, сохраняя при этом стабильный уровень клиентского сервиса и высокие стандарты безопасности.

Наиболее эффективный путь достижения надлежащего уровня непрерывности — **гиперавтоматизация базовых бизнес-процессов, завязанных на ИТ**. Она позволяет существенно смягчать последствия сбоев в работе ИТ-систем, высвобождать кадровые ресурсы и оптимизировать управление персоналом.

Фокус на оптимизации архитектуры корпоративных ИТ-систем и настройка их для **максимизации производительности** позволяют быстро решать критические проблемы доступности и КПД ИТ-ресурсов.

Гибкий подход к поддержке критически важных внутрикорпоративных сервисов или реализация новых ИТ-проектов в сочетании с высоким уровнем кибербезопасности клиентов, сотрудников и систем позволяют сократить до 60% от общего объема издержек компании.

**Три горизонта**

Говоря о временном факторе в современных условиях, ИТ-трансформацию можно поделить на три основных этапа или горизонта.

Первый этап — «фаза выживания»: первые три месяца с момента начала воплощения в жизнь новой ИТ-стратегии. За этот период критически важно развернуть в масштабах компании «эластичное цифровое рабочее место», реализовать меры по оптимизации ИТ-расходов и провести ревизию инвестиций в ИТ-развитие.

Второй этап — «фаза возрождения». Она длиннее — 6 месяцев — и предполагает трансформационные преобразования, направленные на повышение устойчивости ИТ-инфраструктуры.

Наконец, третий — «возвращение к росту», продолжается за пределами 9-го месяца после начала преобразований и не имеет формального завершения. Принятие мер по обеспечению роста компании в новых реалиях означает постоянное совершенствование ИТ-инструментов через итеративное переосмысление роли digital, внедрение эджайл-культуры и достижение нового уровня эффективности бизнеса.

Трансформации ИТ-инфраструктуры компании и завязанных на ней процессов — шанс для бизнеса сохранить свою релевантность для клиентов и остаться в гонке за долю рынка. Начинать эту работу нужно прямо сейчас.

**Об авторе. Мария Григорьева** — управляющий директор Accenture Technology в России.

# Как поддержать людей в кризис

**23 июля 2020**|**Джанпьеро Петрильери**

***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/hbr_subscription/hbr_summer2020)

Когда я обращаюсь к группе менеджеров с вопросом, что делает руководителя настоящим лидером, первым делом кто-то обычно произносит слово «видение», а остальные согласно кивают. Я сбился со счета, сколько раз за последние 20 лет я спрашивал об этом представителей самых разных контингентов — от менеджеров высшего звена до юных студентов. Работающих в госсекторе или в частных компаниях разных отраслей, приехавших из многих стран, окончивших вузы по разным специальностям. И всегда первыми звучали слова вроде: «Именно видение вдохновляет и движет компанию вперед. Выход в новые сферы, доминирование, свобода, равенство, спасение — каким бы ни было видение будущего в глазах нашего лидера, мы пойдем за ним, если оно дает надежду и освещает путь. Если у вас нет видения, вы не можете называть себя лидером».

По-моему, эта околдованность визионерством — проявление более крупной проблемы, а именно — умозрительной или бестелесной концепции лидерства. Видение захватывает воображение, но редко приносит реальную материальную пользу. Нередко люди готовы приносить огромные жертвы в погоне за воплощением чьего-то видения. Гибель за родину или работа на износ во благо компании считаются доблестью. От кого бы ни исходило видение — от пророка или от вашего начальника — оно всегда сулит вам прекрасное будущее, но взамен требует посвятить ему вашу жизнь. Иногда жертва оправданна, иногда нет. Вы можете загореться чьим-то видением, а можете и сгореть дотла.

Если привлекательность лидера держится на одном только видении, это лидерство неполноценно. И недостатки такого визионерства становятся болезненно очевидными в условиях кризиса, неопределенности или радикальных изменений. Возьмем, к примеру, пандемию коронавируса. Ничего подобного не было ни в одном «Видении на 2020 год». Кризисы всегда оказываются испытанием для визионеров, и в большинстве случаев их призывы гибнут при испытании тяжелой реальностью. Если на заводе пожар, резкий спад прибыли или стихийное бедствие, никого не нужно призывать к действию. Мы уже и так мотивированы двигаться энергично, но часто бежим не туда. Чтобы действовать осмысленно, нам нужна определенная опора.

Что я понимаю под опорой? В психологии у этого термина (holding) особое значение. Имеется в виду поддержка со стороны человека, нередко пользующегося авторитетом и способного во времена неопределенности удержать ваши эмоции в разумных рамках и проинтерпретировать происходящее. Быть опорой — значит обладать способностью облегчить стресс и помочь людям осмыслить свалившиеся как снег на голову неприятности. Возьмем гендиректора, который в условиях серьезного экономического спада убеждает сотрудников, что у компании достаточно ресурсов, чтобы пережить бурю и сохранить бóльшую часть рабочих мест, и заодно объясняет им, что означают показатели прибыли, как надо обслуживать имеющихся клиентов и как развивать новые направления бизнеса. Этот руководитель эмоционально поддерживает подчиненных. Он ясно мыслит, успокаивает и направляет людей, помогая им держаться вместе. Делать это так же важно, как вдохновлять. Вообще-то именно поддержка закладывает фундамент для вдохновения.

Способность быть опорой — качество не столь заметное, как визионерство, но не менее важное. В ситуации кризиса оно совершенно необходимо. В группе, чей лидер умеет поддержать участников, есть взаимо-помощь, работа идет справно и в конце концов формируется новое видение. Если же лидер не способен вас поддержать, а вы не можете опереться друг на друга, в коллективе воцарятся тревога, обиды и групповщина. Моя коллега по INSEAD (и жена) Дженнифер Петрильери наблюдала эти различия, изучая ситуацию в компании BP во время инцидента с разливом нефти в Мексиканском заливе. Она отметила, что лучшие специалисты BP, без которых компания не могла бы справиться с кризисом, по-разному реагировали на происходящее. Некоторые утратили веру в организацию и ее руководство. У других преданность делу и работоспособность удвоились. В чем причина отличий? Первую группу ее начальство заверяло в скорой победе, а вторую — просило помочь компании в беде. Невзирая на стресс, работа в тесном контакте с боссом и коллегами над устранением последствий катастрофы помогла людям сдержать эмоции и получить необходимую информацию. Те, кто работал в этой команде, убедились в порядочности и жизнеспособности BP. Дженнифер пришла к выводу, что в ситуации кризиса эмоциональная поддержка полезнее, чем обещания светлого будущего.

Первым концепцию эмоциональной опоры предложил Дональд Винникотт, первопроходец британского психоанализа. Он отметил, что дети, которых часто держали на руках, вырастали более здоровыми. По наблюдению Винникотта, если родители были близкими, но не требовательными, успокаивали, но не вторгались в личное пространство, проявляли отзывчивость, не будучи навязчивыми, они при всех своих несовершенствах создавали «поддерживающую обстановку», в которой дети становились увереннее и любознательнее. Поддержка родителей помогла им научиться разбираться в себе и в окружающих, вырабатывать здоровое ощущение своего «я». Осознание своих способностей и пределов помогает учиться, играть, работать, справляться с неприятностями и не терять надежду, несмотря ни на что.

По наблюдению Винникотта, люди, хорошо заботившиеся о детях и поддерживавшие их, не ограждали их от огорчений и неприятностей. Они лишь смягчали потрясения, чтобы ребенок мог выйти из них без потерь, и помогали найти слова и объяснения для нового опыта и модели поведения. «Ты злишься, малыш? Ты поэтому ударил брата? Иди ко мне. Может, мы лучше попросим брата больше не трогать твоего мишку?»

Винникотт обнаружил, что дети, которым оказывали эмоциональную поддержку, вырастали более общительными и независимыми. Они не каменели, сталкиваясь с трудностями, и не рассчитывали на то, что их спасет кто-то из «взрослых». При необходимости обращались за помощью и извлекали из нее пользу. Винникотт называл это свойство «истинной самостью» и утверждал, что оно помогает проложить себе путь в мире. Он считал силу и свободу человека результатом, если так можно выразиться, компетентной любви. Ученый также отметил, что человек, воспитанный в этих условиях, способен дарить такую же любовь и быть опорой для самого себя и других.

Эмоциональная поддержка не просто делает нас увереннее и смелее. Она вообще делает из человека человека. Это главное озарение Винникотта, которое до сих пор остается революционным. В своих работах он развил идеи Фрейда, утверждавшего, что социализация приручает нас и в то же время делает невротиками. По наблюдению Винникотта, последнее происходит тогда, когда авторитетные фигуры навязывают нам видение того, кем мы должны стать, не дающее нам шанса понять, кем мы можем стать. Он утверждал, что невроз — не продукт воздействия социализации на наши инстинкты, а следствие того, что она мешает человеку реализовать свой потенциал. Значит, для душевного здоровья и свободы нужно найти иные способы взаимодействия друг с другом.

Не только детям нужна поддержка, чтобы выжить и расти, но и взрослым тоже, причем до конца жизни. Чтобы справиться с трудностями, приспособиться к новым условиям и развиваться дальше, человеку необходима поддержка со стороны лидеров, организации и товарищей.

Если мы расширим дефиницию поддержки, распространяя этот термин на ситуации, не относящиеся к воспитанию детей, станет ясно, что есть несколько видов опоры.

В поздних своих работах Винникотт писал, что непосредственная, очень близкая поддержка, описанию которой он посвятил большую часть своих трудов, лучше всего работает, если она вписана в широкий контекст общества, которое само по себе достаточно безопасно и свободно, чтобы делать межличностную поддержку менее необходимой. Винникотт утверждал, что одна из функций демократического общества — делать людей менее зависимыми от поддержки со стороны ближайших родственников.

В результате собственных исследований я провел различие между межличностной поддержкой и более масштабной институциональной поддержкой. В идеале хороший лидер обеспечивает и ту, и другую — и в ситуации кризиса, и вне ее. Вот как он это делает.

Лидер строит институциональную опору, укрепляя структуру и культуру организации. Например, вводя политики и процедуры, благодаря которым человек поверит, что его рабочее место надежно, а организация обойдется с ним справедливо. Вместо того, чтобы разжигать соперничество, такой руководитель создает условия для диалога, в котором разные люди участвуют в принятии решений и адаптируются к новым трудностям. Для лидера на руководящем посту это самый эффективный способ поддержать сотрудников во время кризиса. Без этого выражение сочувствия и понимания станет пустым звуком. Заметим, что, если обеспечена институциональная поддержка, люди готовы мириться с не самыми приятными чертами и отстраненностью руководителя.

Чтобы обеспечить институциональную поддержку, расскажите своим сотрудникам, что будет с их зарплатами, медстраховкой и условиями работы. Что изменится в их жизни? Какие у них теперь приоритеты? Что нужно делать? Даже если вы не можете делать прогнозы, вам необходимо объяснить, почему одни меры разумны и необходимы, а другие — нет. Развейте слухи. Чаще, чем обычно, поощряйте каждого вносить свой вклад в общее дело и помогайте в этом, а потом рекомендуйте регулярные перерывы, медитацию и физические упражнения. Помните, что забота о людях — ваш долг.

Как только вы укрепите институциональную поддержку, переключайте внимание на межличностную и станьте ее образцом. Чтобы с этим справиться, нужно жить в настоящем. Возможно, сейчас вы сосредоточены на будущем, но чем это отличается от эскапизма, если вы не видите, что беспокоит ваших сотрудников сейчас (даже если вы не в состоянии устранить эти проблемы)? Нужно постоянно быть доступным и внимательным к людям, чтобы они «продолжали быть», по выражению Винникотта. Это значит не просто быть в контакте с ними и оказывать им поддержку, но и разрешить себе чувствовать то, что чувствуешь, не боясь вызвать осуждение или выгореть эмоционально. Нужно проявить пытливость ума, рассматривая разные интерпретации текущих обстоятельств и в конце концов представить наше будущее. Помните, что, по Винникотту, поддержка направлена на то, чтобы, осознавая чужие огорчения и неудачи, не дать себе и им ощутить бессилие.

Руководители — не единственный источник поддержки. Люди вообще многое дают друг другу и на работе, и за ее пределами. Исследование самозанятых специалистов, проведенное Сью Эшфорд, Эми Вржесневски и мною, показало, как много они вкладывают в создание поддерживающего сообщества коллег и в формирование паттернов поведения, позволяющих приспособиться к финансовой и эмоциональной непредсказуемости проектной работы. А изучая работающие пары, Дженнифер Петрильери обнаружила, что самые успешные спутники жизни поддерживают друг друга: помогают справиться с трудностями и вырасти в своей профессии. Когда я изучал литературу о горе для статьи о сотрудниках, потерявших близких, которую написали мы с Сэлли Мэйтлис, то снова обнаружил, что поддерживающее присутствие, то есть способность сначала стать свидетелем чужой боли, а затем помочь пострадавшему найти новый смысл — самый ценный дар, который можно получить от коллеги (или руководителя). Этот дар становится еще ценнее, если утрата общая. Взаимная поддержка помогает нам совместно вернуться к жизни.

Люди никогда не забывают, как руководство обращалось с ними, когда они переживали утрату. Мы будем помнить, как наша организация, руководители и коллеги поддержали (или не поддержали) нас во время текущего кризиса. Мы увидим, как отсутствие поддержки сказалось на судьбе организаций, пытающихся мобилизовать уже истощенные ресурсы. Во время кризиса велик соблазн ограничиться приказами и контролем, но только лидеры, способные подставить плечо, помогут подчиненным пережить трудности. И именно к таким руководителям, я полагаю, мы обратимся, когда придет время формировать видение будущего.

Когда я прошу менеджеров чуть дольше подумать о лидерах, чьей главной и самой сильной чертой им кажется видение, мои собеседники обычно приходят к выводу, что дело не только в нем. Такие руководители прежде всего искренне заботились о людях, и их видение формировалось, когда они служили опорой коллективу. Им довелось провести его через преобразования, необходимые для достижения целей. Возможно, видение этих лидеров — это то, что мы о них помним, потому что оно нас заворожило. Но только их поддержка делает нас по-настоящему свободными.

**Об авторе**

**Джанпьеро Петрильери (Gianpiero Petriglieri)** — доцент и преподаватель организационного поведения в INSEAD, обладающий дипломом врача-психиатра. Джанпьеро возглавляет программу лидерского развития INSEAD и ведет семинары по лидерству для международных организаций.

# Ритейл по-новому

**24 июля 2020**|**Дениз Ли Йон**

***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/hbr_subscription/hbr_summer2020)

Ритейлерам пора перестать ждать, когда бизнес вернется «в норму». В ближайшее время к норме мы не вернемся. Еще до пандемии COVID-19 и экономического кризиса продавцам, работавшим по традиционной модели, приходилось бороться против Amazon и других игроков электронной коммерции. Теперь же ситуация усугубляется с космической скоростью.

Последнее [исследование McKinsey](https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis) говорит о том, что потребители будут и дальше использовать практики, усвоенные на карантине, а значит, больше покупать онлайн и реже ходить в торговые центры. Однако ритейлеры не могут позволить себе поставить жизнь на паузу до выяснения будущих обстоятельств. Им нужно прямо сейчас переосмыслить базовые нормы ведения бизнеса, а затем сфокусироваться на повышении качества обслуживания.

**Новые нормы**

Для начала ритейлерам необходимо модифицировать свои помещениясогласно новым требованиям по охране труда и технике безопасности, чтобы соответствовать базовым ожиданиям клиентов. Список изменений включает в себя ношение масок, обеспечение физической дистанции, контроль числа сотрудников и покупателей в магазине, внедрение бесконтактных продаж, повышение скорости обслуживания и создание дополнительных возможностей для самообслуживания.

Также ритейлеры должны проложить для покупателей простой и понятный путь к онлайн-покупке — от навигации и поиска до выбора, покупки и возврата/обмена товара. Клиенты больше не должны терпеть неудобства при онлайн-шоппинге, как это порой бывало до кризиса. Продавцам придется удостовериться, что их сайты поддерживаются на мобильных устройствах, предоставляют услугу покупки онлайн и последующего самовывоза из магазина, а также одинаково стабильно и надежно работают на всех устройствах и платформах.

Для успешной работы некоторым продавцам, например, модным магазинам и поп-ап ресторанам, будет достаточно привести бизнес в соответствие с базовыми требованиями. Если спрос на продукт будет высоким и/или резким — например, как это было в случае с бургерами Shake Shack, кроссовками Nike и последним релизом Apple,— покупатели все равно будут выстраиваться в очередь перед реальным магазином. Ночевка у дверей магазина и длительное стояние в очереди может стать особой «фишкой» самых преданных фанатов бренда. Но эта стратегия не подходит для долгосрочной перспективы, поэтому ставку стоит делать на расширение операций и грамотно выстроенное присутствие бренда в цифровомпространстве.

**Переосмысление опыта личного взаимодействия**

Вот уже несколько лет ритейлеры уделяют обслуживанию клиентов столько же, если не больше, внимания, что и товарам, которые они продают. Restoration Hardware, Bass Pro Shops, Walmart — эти и другие ритейлеры поняли, что проведение специальных мероприятий и предоставление специальных услуг не только привлекает покупателей, но и побуждает их проводить в магазине больше времени, покупать больше товаров и тратить на них больше денег.

В результате пандемии COVID-19 все розничные продавцы должны будут сделать опыт покупки товаров в магазине еще более привлекательным и необычным. Они должны дать людям повод для похода в реальный магазин, и этот повод должен быть настолько убедительным, чтобы оправдать риск для здоровья и преодолеть инерцию поведенческих паттернов, установившихся во время карантина.

Для начала можно обратить внимание на то, как премиальные кинотеатры вроде Cinepolis вернули свою долю рынка, в то время как Netflix и другие сервисы, предоставляющие кино по подписке, угрожали разрушить привычную индустрию. Они не просто повысили качество обслуживания и устранили текущие недостатки, но сделали так, что посещение кинотеатра стало привлекательнее просмотра кино дома: установили роскошные лежаки, составили уникальное меню закусок и напитков с доставкой прямо в кресло, а также оборудовали лобби барами, где посетители могут провести время с друзьями до и после просмотра фильма. Выманить людей из дома смогут те, кто предложит исключительный, потрясающий воображение опыт посещения своих физических пространств.

Повышение качества обслуживания клиентов — еще один способ вести конкретную борьбу и побеждать онлайн-игроков, но для этого ритейлерам необходимо переосмыслить свои представления о сервисе. Теперь обслуживание клиентов не может значить только поддержание продаж и ограничиваться общими практиками вроде приветствия клиентов, обработки жалоб, а также управления возвратами и специальными запросами. От большинства крупных ритейлеров клиенты ожидают услуг персональных шоппинг-ассистентов, технических экспертов и сертифицированных специалистов.

Best Buy применила этот подход несколько лет назад, чтобы оправиться от поражения в битве с Amazon. Компания представила консультационную программу, которая позволяла клиентам получать на дому бесплатные консультации по продуктам, которые они намеревались купить,и их установке. Изначально перед новым сервисом стояла цель не поднять объем продаж, а укрепить долгосрочные отношения с клиентами. В результате многие потребители отказались от покупок на онлайн-платформах, а Best Buy приобрел репутацию человечной компании, заслуживающей доверия.

**Нативное цифровое обслуживание клиентов**

Новый акцент на инновациях и сервисе должен распространиться и на цифровое обслуживание клиентов. Большинство игроков «старой гвардии» пытаются просто воспроизвести опыт работы физического магазина в онлайн-пространстве, однако такие усилия бесплодны и ведут к совершенно иным результатам. Помимо основных требований для перехода, которые были перечислены ранее, стоит отметить, что покупатели не ожидают и не хотят совпадения опыта физического и виртуального шоппинга.

Инвестируя в такие уникальные возможности цифрового пространства, как управление запасами в режиме реального времени, предсказательная аналитика, поиск с помощью ИИ, а также функции персонализации и сотворчества, ритейлеры могут предоставить своим покупателям совершенно новый и разнообразный опыт онлайн-шоппинга. Возьмем, к примеру, социальную коммерцию, которая не только позволяет компаниям продавать свои товары через каналы в социальных сетях, но также подразумевает социальное взаимодействие, поддержку окружающих, отзывы и рекомендации, мультимедийный контент; персонализацию; геймификацию и многое другое. Продавцы могут использовать эти новые возможности, чтобы создать социальный, интерактивный, захватывающий опыт шоппинга, где бы ни находились покупатели — то, чего не может предложить ни один физический магазин.

Вдохновиться на создание новых способов онлайн-продаж поможет изучение эволюции в других областяхжизни. Когда пандемия COVID-19 заставила церкви закрыть свои двери для прихожан, большинство из них просто перевели свои службы в онлайн с помощью сервисов для видеоконференций вроде Zoom. Однако служители церкви Crossroads в Цинциннати решили воспользоваться этой возможностью и переосмыслить еженедельные проповеди. Теперь они снимают пасторов на фоне разных мест, которые помогают закрепить послание недели (например, пастор произносит речь о важности прочного фундамента на фоне исторического здания церкви). Подобным образом и ритейлеры могут воспользоваться преимуществами, которые им дарит новый цифровой контекст. Например, они могут показать одну и ту же вещь на множестве разных моделей, чтобы дать покупателям возможность оценить, как она смотрится на разных телах, или использовать видео, чтобы продемонстрировать, как реальные покупатели пользуются их товаром.

Вдохновение можно почерпнуть и в том, как цифровые технологии создают мгновенный и интерактивный пользовательский опыт на различных образовательных платформах, например, edX и Coursera. Студенты, изучающие программирование, могут загрузить свой проект и тут же получить автоматическую оценку в качестве мгновенной обратной связи. Студенты-психологи пользуются приложением, которое идет в комплекте с курсом, чтобы отслеживать свои привычки и лучше замечать собственные паттерны поведения. Как это применить в контексте ритейла? В список возможностей можно включить ответы на вопросы клиентов в режиме реального времени с использованием алгоритмов ИИ, мгновенно запускающийся видеочат с личным стилистом и приложения, которые отслеживают использование текущих продуктов для выработки новых рекомендаций. Подобные идеи возникают, когда розничные продавцы выходят за рамки привычных представлений о том, как адаптировать традиционные способы продаж под онлайн-среду.

В текущей ситуации представители розничной торговли уже не могут просто пережидать шторм. Будущее будет выглядеть менее туманным только благодаря проактивным и прогрессивным действиям по адаптации к цифровой среде и новой эре взаимодействия с клиентами.

**Об авторе**

**Дениз Ли Йон (Denise Lee Yohn)** — ведущий специалист в области позиционирования известных брендов и создания выдающихся организаций, более 25 лет работает с брендами мирового уровня, включая Sony и Frito-Lay. Дениз — консультант, спикер, автор книг «Что делают великие компании, или Как отделить лучшее от прочего» и «Фьюжн. Как интеграция бренда и культуры стимулирует рост величайших компаний в мире».

# Как COVID-19 изменил бизнес: семь главных трендов

**15 июля 2020**|**Александр Тынянских**

Вселенское землетрясение под названием COVID-19 изменило не только образ жизни человечества, но и сдвинуло литосферные плиты мировой экономики в целом и деловой жизни России в частности. Рынок труда, работа отраслей, компаний, поведение клиентов, отношения с партнерами и организационные системы — все это поменяло форму, объемы и бизнес-модели. Проанализировав действия компаний среднего и крупного российского бизнеса, можно выделить несколько трендов.

**1. Кастомизация продуктов или говоря иначе адаптация товаров и услуг под конкретного покупателя с учетом его требований, пожеланий**

Сегодня прослеживается четкая тенденция снижения количества спонтанных покупок. В первую очередь, это происходит из-за падения доходов населения. Таким образом, клиенты стали придирчиво изучать продукты перед тем, как отдать свои деньги. Успехом пользуются товары, максимально заточенные под специфические нужды.

Так, например, компании, предоставляющие услуги хранения, пересмотрели свой взгляд на продукт, став продавать не его, а решение проблемы. Они добавили в свою целевую аудиторию организации, закрывшие свои офисы и по этой причине вынужденные где-то складировать мебель и технику. Помимо хранения, они предлагают услуги разборки, упаковки, транспортировки и последующей доставки на новое место всех вещей. Кроме того, у них же появился сервис небанковских ячеек для «важного, но не ценного».

Логистические компании, в свою очередь, мгновенно перестроили процессы и организацию складских помещений под специфику онлайн-торговли, на которую перешли многие ритейлеры. Грузоперевозчики меняют фокус трансграничных услуг в зависимости от закрытости или открытости стран, потребностей клиента.

То есть в сложившихся условиях бизнесу, особенно предоставляющему услуги, важно не только максимально точно знать особенности и предпочтения клиента, но и перестроить свой продуктовый ряд, чтобы иметь возможность продолжить реализовывать продукцию в прежнем объеме. Персонификация, кастомизация и «заточка» предложения под «боли» конкретного клиента становится обычной практикой.

**2. Выход в онлайн**

Сервис доставки продуктов «Сбермаркет» недавно перескочил порог в два миллиона заказов. А первый миллион компания сделала за семь предыдущих лет работы. Напомню, что раньше она носила название Instamart. Второй миллион удалось преодолеть за 71 день пандемии. А к концу года «Сбермаркет» планирует увеличить объем заказов в 11-13 раз.

В этом сообщении компании как в капле воды отражается факт того, что онлайн-продажа перестает быть «сопутствующей возможностью» для торговых компаний и производителей, становясь обязательным условием выживания.

Так, медицинская сфера стала больше внимания уделять онлайн-услугам. Увеличился процент частных медклиник, проводящих образовательные вебинары для своих пациентов. Внедряется телемедицина: в будущем это канал продаж, сейчас — сервисная составляющая для клиентов, боящихся прийти из-за угрозы заражения. Также создаются личные кабинеты для В2В клиентов, что является эффективным каналом коммуникации и поддержания интереса к услугам.

Все это естественно резко повышает значимость маркетплейсов, эквайринга, служб доставки и логистики в целом, а также качественных ИТ-решений для интернет-торговли.

**3. Диджитализация всего пересекается**

Пандемия — первый кризис, в котором ИТ-бюджеты урезались в последнюю очередь, оставались нетронутыми либо росли. Контакт-центры, документооборот, управление сотрудниками — эти и многие другие функции и процессы в срочном порядке подверглись автоматизации. Компании, деятельность которых не была цифровизирована, делали это в авральном режиме за одну — две недели.

Кроме того, для целого ряда организаций пандемия стала временем «уборки в доме». Под воздействием внешних критических обстоятельств предприятия детально изучили внутренние процессы для их последующей оптимизации и цифровизации. В том числе для сокращения расходов на сотрудников.

**4. Возрастание роли партнерских отношений**

С общей бедой лучше бороться вместе. Этот тезис стал иллюстрацией повышения роли отраслевых, межотраслевых союзов и ассоциаций. Компании в сфере арендных услуг, частной медицины, рестораторы, представители торговой сферы кооперируются и совместными усилиями вырабатывают, предлагают и реализуют общие решения. Здесь можно вспомнить конфликт, разросшийся в мае между арендаторами и арендодателями на фоне принятия нишевого закона. В итоге, благодаря совместным усилиям первых, документ приняли. Теперь, субъекты малого и среднего предпринимательства имеют право досрочно расторгать договоры в одностороннем порядке.

Помимо этого, многие организации стараются поддержать своих торговых партнеров. Среди прочего, предлагают более гибкую систему оплаты, оказывают прямую помощь в конкретных проектах. Например, одна из издательских компаний помогла своим дистрибьюторам создать интернет-магазины.

**5. Гибридная система организации рабочего процесса**

Согласно майскому опросу Института Адизеса и компании «Анкор» «Эффект кризиса в глазах топ-менеджмента весной 2020 года», только 20% компаний среднего и крупного бизнеса предполагают полностью вернуть всех сотрудников в офисы. Остальные будут перестраивать формы организации труда и использовать гибридные модели, предполагающие различные сочетания офисной и удаленной работы. В опросе приняли участие 79 собственников и генеральных директоров крупного и среднего российского бизнеса.

За два месяца пандемии руководители увидели достоинства удаленной работы. Хотя до этого в большинстве случаев были убеждены, что вне офиса работать неэффективно, поскольку трудно организовать сотрудников.

Представители компаний выделяют следующие плюсы:

* значительное повышение результативности сотрудников, решение большего количества задач в меньшие сроки, в том числе за счет более гибкого и удобного для сотрудника графика работы;
* эффективную организацию совещаний и прочих рабочих встреч — не тратится время на ненужные беседы, передвижения по офису или ожидания приезда опоздавших сотрудников;
* расширение территории поиска для найма персонала, ведь при удаленной работе не важно место жительства работника;
* потенциал сокращения затрат на аренду и содержание офиса.

Примечательно, что практически все компании отмечают, что офисы в будущем из мест рутинной операционной работы превратятся в площадки для командного креатива, проведения творческих дискуссий. Поскольку присутствие сотрудников в одном пространстве рождает особую атмосферу инноваций.

**6. От сложных KPI-систем к мотивации за результат**

Формы мотивации персонала тоже претерпевают изменения. Среда слишком изменчива и компании переходят от сложных и запутанных KPI-систем вознаграждения «за процесс», к поощрению «здесь и сейчас» за конкретную пользу для клиента и компании. В качестве типичного примера можно привести опыт одного российского производителя мебели. Он существенно снизил долю фиксированного вознаграждения и перешел к своего рода «сдельной оплате труда» за конкретный результат. Аналогичным образом меняется и целеполагание.

**7. Слияния и поглощения**

«Деньги к деньгам» — далеко не новый, но оправданный временем принцип. Поэтому в ближайшем будущем мы увидим значительное количество слияний и поглощений. Они будут обусловлены, как ростом и расширением экосистем, так и покупкой сильными компаниями (в том числе — с госучастием) бизнеса, которому не удалось выстоять во время пандемии.

Таким образом, бизнес-модели компаний за последние месяцы изменились довольно сильно, если не сказать кардинально. При этом огромным плюсом является то, что большинство направлены не на «сжимание» бизнеса, а на его оптимизацию и максимально быструю адаптацию к клиентским потребностям. Парадоксально, но возможно случившиеся потрясения станут фактором для модернизации и роста, а не для стагнации. Это лишний раз подтверждает древний тезис о том, что «все, что нас не убивает — делает сильнее».

**Об авторе. Александр Тынянских** — консультант Института Адизеса.

# «Мы занимаемся чем угодно, только не собой»

**15 июля 2020**|**Анна Натитник**

Пандемия, экономический кризис, затянувшееся состояние глубокой неопределенности — все это вызывает у большинства людей тревогу. Оказавшись в непривычной ситуации, каждый по-своему ищет из нее выход. Психологи и психотерапевты, однако, давно поняли, как бороться с тревожностью и улучшить качество жизни в сложных условиях. Об этом и том, как подружиться со своей тревогой, рассказывает врач-психотерапевт, кандидат медицинских наук, президент Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии, доцент кафедры психотерапии, медицинской психологии и сексологии Северо-Западного государственного медицинского университета им. И. И. Мечникова Дмитрий Ковпак.

**HBR Россия: Что входит в понятие «тревога»?**

**Ковпак**: Слово «тревога» понятно без объяснений. В первую очередь, это эмоция. Она может быть условно здоровой, то есть сигнализирующей человеку об опасности, а может быть дезадаптирующей. Тогда речь идет о расстройствах. Существует целая группа расстройств, которые относятся к тревожным. Это, например, паническое расстройство, агорафобия, социальная фобия, генерализованное тревожное расстройство, обсессивно­-компульсивное расстройство.

У тревоги есть разные степени: озадаченность, обеспокоенность, страх, паника. Паника — пиковая эмоция, которая стала для многих символом тревожных расстройств. Это слово происходит от имени древнегреческого бога пастухов и дикой природы Пана, который своим внешним видом и поведением вселял в людей ужас. Существуют также специфические фобии, касающиеся определенного объекта, ситуации или процесса. Например, многие недолюбливают членистоногих: паук, который даже в фантазиях приземляется человеку за шиворот, вызывает у него эмоциональные и даже физиологические реакции. Можно бояться чего угодно, поэтому список страхов, который раньше вели, перестали дополнять: к любому явлению, предмету, животному можно добавить слово «фобия».

**На одну и ту же ситуацию все реагируют по-разному: кто-то впадает в панику, кто-то отделывается легкой обеспокоенностью, кто-то вообще ничего не ощущает. С чем связана предрасположенность к тревоге?**

Тревога имеет основания. Зачастую ее вызывают так называемые внешние триггеры: сообщения о каком-то эксцессе, экономический или финансовый кризис, пандемия, проблемы на работе или дома. Когда что-то случается, наша нейросеть обрабатывает полученную информацию и делает выводы на основании нашего опыта. Этот опыт может быть запрограммирован в ДНК (через геном передаются, например, безусловные рефлексы) или накоплен в течение жизни. Очень важна, например, модель семьи, которую мы впитываем в детстве. Если бабушка чуть что капала себе корвалол и, как одна известная актриса, говорила «как страшно жить», то эта картина мира запечатлелась в нашей памяти и мы считаем себя слабым и беспомощным. Любой травматический опыт — травля в школе, тяжелые отношения с близкими, недостаток поддержки, внимания и т. д. — может приводить к тому, что человек будет из-за чего-то сильно беспокоиться. Его может всю жизнь сопровождать (часто в неосознанном виде) социальный страх — волнение по поводу того, как его оценят окружающие, или страх публичных выступлений, или обеспокоенность тем, как сложатся обстоятельства. Существует так называемое катастрофизирующее мышление: размышляя о том, как будут развиваться события, человек выбирает худший сценарий.

**Как психика реагирует на тревогу?**

Обычно начинают работать защитные механизмы. Некоторые люди используют компенсаторную стратегию — разбираются не с причинами, а со своим состоянием. Обжегшись на молоке, они дуют на воду и таким образом перестраховываются. У них возникает паника — не клиническая, а социальная — например, во время пандемии они убеждены, что грядет апокалипсис и все умрут. Включается охранительное поведение, в том числе отвлекающее от собственных переживаний: «с утра выпил — весь день свободен», заедание стресса, запойные покупки (вспомните ажиотаж вокруг туалетной бумаги в начале пандемии).

Другая форма защиты — отрицание, избегание. Человек не готов к тому, что происходит, не может это принять и утверждает, что все нормально. Он находит оправдание своей точке зрения, рационализирует ее, объясняет все доступным языком. Мы знаем людей, которые говорили, что коронавирус — заговор СМИ или правительств, мечтающих загнать людей в бетонные коробки и чипировать их. Психика часто хватается за простые быстрые решения, чтобы снять напряжение. Иногда самые фантастические версии облегчают на время состояние тревоги.

Как мы видим, во время пандемии одни боятся даже нос в форточку высунуть, а другие, наоборот, ведут себя рискованно: бравируют отрицанием вируса, снимают маски или, как в Иране, облизывают ручки публичных помещений и подошвы обуви. Этот второй тип людей призывает к нерациональному позитиву: если я буду бодриться, верить в лучшее, вирус меня не возьмет, поэтому я не стану менять свой образ жизни и соблюдать хотя бы элементарные меры предосторожности.

**Как бороться с тревожными состояниями?**

У этого процесса три важнейших элемента: осознание; принятие и изменение; тренировка и адаптация. Они тесно связаны между собой. Осознание — это прояснение текущей ситуации. Люди — не реалисты, хотя сами себя и считают таковыми. Мы проецируем на реальность свои ожидания, шаблоны, стереотипы мышления, схемы, которые являются кристаллизацией нашего опыта и его интерпретации. Мы порой видим то, что ожидаем увидеть, живем в дополненной нашими проекциями реальности и многое делаем на автомате — иначе мы бы не могли справиться с поступающей в мозг информацией.

Аарон Бек, создатель когнитивной психотерапии, еще в 1960-е годы ввел термин «автоматические мысли». Это, по сути, полуосознанный способ быстрой обработки информации, получения выводов на основании этой обработки и выработка предписаний. Автоматические мысли — производ­ные наших убеждений. Человек, уверенный в собственной беспомощности и уязвимости, считает, что его здоровью и жизни что-то угрожает, и «включает» компенсаторные стратегии гиперконтроля и избегания опасностей. Тот, кого страшит непринятие значимыми для него людьми, делает все, чтобы окружающие оценивали его положительно. Это порождает высокие требования к себе, стремление быть идеальным, никогда не проигрывать. Страх быть непринятым другими коррелирует с хроническим и часто неосо­знанным неприятием себя.

На психотерапии первый этап — это анализ, который позволяет понять, как и чем человек себя тревожит. Вот простая ситуация: человек «прочитал» мысли начальника, который хмурым взором обвел подчиненных, и «понял», что тот его ненавидит и вот-вот уволит, — поэтому решил сам написать заявление об увольнении, пока не случилось катастрофы. А у начальника, оказывается, было несварение желудка, и смотрел он хмуро потому, что плохо себя чувствовал. Часто люди, не разобравшись, выбирают худший сценарий и реагируют так, будто он является доказанным фактом. Поэтому анализ — это возможность разобраться на конкретных примерах, как человек мыслит, какие у него привычки и убеждения, какие из них помогают ему жить, а какие, наоборот, мешают. Затем нужно найти альтернативы этим привычкам и способам мышления — те, которые помогут человеку достигать целей и чувствовать себя хорошо, — и научиться ими пользоваться.

**То есть не стоит пытаться влиять на ситуацию — вместо этого нужно фактически изменить себя?**

Древнегреческий философ Эпиктет еще две тысячи лет назад сказал, что не вещи расстраивают нас сами по себе, а наше отношение к вещам. Мы не всегда можем поменять окружающую действительность: пандемию, экономический кризис и т. д. — а вот на свое отношение к ней повлиять можем. Наша внутренняя, субъективная действительность подвластна нам в гораздо большей степени, чем внешняя.

И все же люди часто говорят: «Мне не нравится то, что происходит, я против этого». Но разве можно повлиять, скажем, на дождь? Наверное, если вы мэр Москвы, то тучи разгонят. Но это будет дорого стоить. В таких ситуациях нужно смотреть на соотношение «цена-качество». Если вы готовы менять реальность — партнера, супруга, коллектив, планету, ­— осознайте, сколько это будет стоить. И заодно спросите себя, есть ли у вас запасная планета.

Когда мы разберемся с тем, что происходит у нас внутри, может оказаться, что не так много нужно менять снаружи, что мы способны ко всему адаптироваться, изменяя свое отношение к действительности. Это не значит, что необходимо со всем смириться или тем более подчиниться. Это значит, что надо учиться видеть действительность и воспринимать ее, даже если она не соответствует нашим ожиданиям и требованиям. Когда начинается дождь, мы раскрываем зонт, а не ругаемся на облака. Принятие — это возможность действовать более адаптивно и извлекать из ситуации то, что она способна дать. Это синоним не терпения, а преодоления — в первую очередь, своих предубеждений.

**Можно ли справиться с тревогой без помощи психотерапевта?**

Психология и психотерапия апеллируют, прежде всего, к самому человеку. Ни один специалист не может (и лучше бы не пытался) залезть в чей-то мозг и управлять им. Человек — сложнейшая система: 86 млрд нейронов, которые имеют еще сто или даже больше триллионов связей. Это некий суперкомпьютер, который починить себя может только сам. Но мы способны помочь ему, научившись настраивать себя определенным образом. Как это сделать? Хорошо бы обратиться к психотерапевту — он обучит понимать себя и процессы, происходящие в психике, и влиять на них.

Однако психотерапии как научной дисциплине чуть больше ста лет — до этого люди как-то жили без нее. Были уникальные фигуры вроде Сиддхатхи Гаутамы Шакьямуни, который пошел в лес, там медитировал и достиг условного просветления; были люди, которые уходили в скит, стояли на столпе, как столпники, и находили контакт с собой. Но это, скорее, исключения. Человеку свойственно убегать от себя. Мы боимся обнаружить в себе что-то неполноценное, неприятное, расстроиться из-за этого, впасть в отчаяние или депрессию. Поэтому мы занимаемся чем угодно, только не собой. Нам проще интересоваться глубинами океана или космоса, чем остаться наедине с собой и заглянуть внутрь себя.

Психика и организм человека представляют из себя фантастическую систему, которая способна адаптироваться не хуже, чем таракан. Однако, в отличие от таракана, мы зачастую мешаем этой адаптации: таракан будет исходить из данности, а мы из требований, таракан будет делать то, что помогает его выживанию, а мы действовать по заведенным стереотипам даже вопреки своим интересам, усиливая свои переживания из-за того, что все идет не так, как мы ожидали.

**И все же существуют ли приемы для самостоятельного снятия хотя бы острых приступов тревоги?**

Когда мы напряжены эмоционально, то обязательно напряжены и физически. Чем сильнее возбуждение коры головного мозга, тем больше возникает кортико-мышечных рефлексов, которые создают так называемый мышечный панцирь. Это наша защита от угроз, включенность тела в мобилизацию из-за тревоги — то, что всегда было необходимо для выживания и поэтому «запрограммировано» в нас генетически. Дыхательные техники, мышечная релаксация, растяжка, массаж, мануальная терапия, медитация, плаванье, даже приседания способны снять стрессовое состояние и этот панцирь. Но как только мы выходим из кабинета массажиста, из тренажерного зала или бассейна и опять начинаем себя психологически «накручивать», панцирь собирается вновь. Методы, которые я перечислил, — это скорая помощь, способная временно облегчить состояние человека. Но если не разбирать причинно-следственные связи, все вернется на круги своя.

Люди предпочитают бороться с симптомами, с тем, что на поверхности, — с тревогой, страхом, паникой, с их физиологическими проявлениями. Но навыков для этой борьбы у них зачастую нет: медитировать, делать мышечную релаксацию или растяжку до полного расслабления нужно учиться. Поэтому многие любят таблетки — и фармкомпании этим пользуются. Действительно, купировать тревогу самому можно с помощью транквилизаторов, то есть успокоительных препаратов. Самое известное в нашей стране — феназепам, в Америке — алпразолам, или ксанакс. В некоторых тяжелых случаях без таблеток, и правда, не обойтись, потому что иначе невозможно выйти из клинча и начать работать над собой. Но важно не впасть в зависимость от этих препаратов: когда человек верит не в себя, а во внешний костыль, он остается заложником собственных тревог.

**Если не побороть тревогу, она будет только нарастать?**

Парадокс в том, что чем больше с тревогой борешься, тем сильнее она становится. Это как бороться с бессонницей. Если требуешь от себя: спи скорее, скоро подъем, — засыпаешь быстрее? Чаще всего, наоборот. Если у вас что-то чешется, а возможности почесать нет, то это место будет зудеть. А если вы перестанете об этом думать, примиритесь с зудом, то чесаться перестанет. Когда речь идет о психике, принятие — гораздо более эффективный инструмент изменений, чем борьба.

Если человек убегает от себя, стремится занять себя чем-нибудь, лишь бы не разбираться со своими проблемами, может ли он вытеснять состояние тревоги и не замечать его? Как тогда понять, что нас что-то тревожит?

Тревога — даже тревожные и депрессивные расстройства — действительно умеет маскироваться. Выдать тревогу могут разные вещи. Например, телесные проявления — скажем, болевой синдром. Из-за напряжения у человека болит спина, шея, голова, живот — что угодно. По сути, это просто гипертонус, спазм в результате хронической тревоги. Мышцы скованны, как камень, и сдавливают нервные окончания. Второй распространенный вариант — нарушения сна: затрудненное засыпание или поверхностный сон. О тревоге может говорить и характер сновидений, например кошмары.

**Как болевой синдром, вызванный тревогой, отличить от болезни?**

Обычно люди идут к врачу, и у них накапливаются толстые папки с результатами анализов. Если все обследования показывают, что человек здоров, то это один из первых признаков того, что дело не в физической болезни. (Но, как правило, люди скептически реагируют на заверения врачей в том, что они совершенно здоровы.) Второй признак — динамичность симптомов, резкая смена клинической картины: сегодня болит голова, завтра живот — не понос, так золотуха. Или, наоборот, очень медленное течение предполагаемой болезни: если «острый аппендицит» или «инфаркт» длится уже полгода, то это повод задуматься. В целом, летучесть симптомов или их необычная стойкость, отсутствие отклика на традиционные формы лечения или наличие каких-то социально-психологических проблем говорят о психосоматической реакции или даже о психосоматических заболеваниях.

**Давайте попробуем рассмотреть ситуацию, в которой мы оказались из-за пандемии, и понять, как в таких условиях справляться с тревогой.**

Испытывать волнение и беспокойство, когда привычная жизнь рушится, — нормально. Важно признать, что в кризисное время появляется много объективно обоснованных тревожных мыслей и эмоций, и не пытаться подавить их или убежать от них. Негативные эмоции, мысли и физические ощущения стоит отслеживать, изучать, описывать, не осуждая себя или других, и отпускать. Это суть осознанности, которая неразрывно связана с хорошим самочувствием, психоэмоциональной гармонией и здоровьем.

Нужно найти баланс между двумя крайностями — паникой и избеганием. Для этого следует в первую очередь принять как данность, что жизнь изменилась, стала иной — не хорошей, не плохой, просто другой. В ней больше опасностей, чем было вчера, но мы по-прежнему можем выжить, если будем следовать разумным, рациональным правилам. Эти правила не нужно оценивать — как только начнешь давать им глобальные оценки: это ужасно, невыносимо, недопустимо, — градус переживаний существенно повышается. Если человек не хочет страдать, он должен принять новую реальность, а затем научиться действовать в ней в своих интересах.

**Сколько времени уходит на то, чтобы привыкнуть к новым правилам игры?**

Быстро изменить можно только что-то незначительное — например, перейти к дистанционной покупке продуктов. Но глубокие перемены требуют выработки рефлексов, то есть сознательной и последовательной тренировки. Как я говорил, человек гибок и адаптивен, но ему мешают догматичные правила, в которые он верит как в аксиомы. А они зачастую не имеют ничего общего с реальностью и оказываются нашими собственными измышлениями. Поняв это, правила можно «переписать». Но чтобы они прижились, нужно долго тренироваться. А для этого важно быть мотивированным и действовать по реалистичному плану.

**Существует теория, что на формирование новой привычки уходит 21 день. Это действительно так?**

Откуда взялась эта цифра — загадка. Видимо, кому-то она понравилась. На самом деле универсального срока не существует. Все очень индивидуально и во многом зависит от задач человека и от того, насколько глубокие и сложные правила он должен усвоить. В среднем изменить несложные рефлексы можно за две-четыре недели.

**Один из триггеров, который в последнее время у многих запускал состояние тревоги, оказалась не­определенность — непонимание того, что происходит, когда закончится пандемия, что нас ждет в будущем и как жить в самоизоляции. Кажется, в такой ситуации важны хотя бы островки стабильности. Возможно, их стоит для себя создавать, чтобы наше сознание могло за них цепляться?**

Согласно исследованиям нейробиологов Лондонского университетского колледжа, неопределенность вызывает еще более напряженное состояние, чем знание о том, что произойдет что-то плохое. Но нужно понимать, что жизнь — это всегда неопределенность. Хочешь рассмешить Бога, расскажи ему о своих планах (например, загаданных на весну или лето 2020-го в новогоднюю ночь). И все же люди придумывают себе картину мира, которая создает иллюзию определенности: мы знаем, на какой планете и в какой стране живем, какое у нас правительство и размер пенсии. Но мы не имеем представления о большей части мироздания: не знаем, кто мы, откуда и как устроены. Так что наша задача — принять неопределенность и понять, что у каждого события есть масса вариантов развития, и часть из них от нас не зависит. Полезно научиться жить с не критической, а с легкой, гибкой неуверенностью, открытостью вариативности и оценивать вероятности — тогда будет легче адаптироваться к большинству изменений и «ударам судьбы».

Конечно, в непривычной и сложной ситуации можно принять ряд мер, чтобы почувствовать себя более уверенно и побороть тревогу. Во-первых, можно собрать доступную информацию и, ориентируясь на нее, просчитать риски: насколько вероятно, что в сложившихся обстоятельствах вы серьезно пострадаете. Чаще всего окажется, что вероятность крайне мала. Во-вторых, желательно иметь гибкий план, опирающийся на факты, — например, план бюджета и покупок (сколько денег у вас есть, какие продукты и когда нужно купить, какой у них срок годности). От простейших планов нужно идти к более сложным. Самая тяжелая ситуация — это безысходность, когда нет видения будущего. Важно ее преодолевать, и план — луч света в этом темном царстве, который показывает: есть на что рассчитывать, есть за что держаться.

В-третьих, стоит действительно найти в жизни что-то стабильное, то, на что вы сами способны повлиять. Например, можно выстроить распорядок дня, расписание труда и отдыха. Что делают капитаны и плавсостав подводных лодок, которые уходят в плавание на 90 дней и лежат где-нибудь на дне Тихого океана, не подавая признаков жизни? Как они выживают в замкнутом пространстве? Многое зависит от того, как они выстраивают свою жизнь, есть ли у них расписание, следуют ли они ему. Даже мытье посуды способно помочь — это занятие, с которым человек хорошо знаком, которое зависит от него самого. Оно придает спокойствие и уверенность. Так что главное правило — делай что от тебя зависит, и будь что будет.

**Вы говорите, что нужно получать информацию, чтобы на ее основе просчитывать риски. Но в то же время информация, которая выливается на нас в тяжелые времена, зачастую только вредит нам и ввергает нас в панику. Как найти баланс в том, что касается потребления новостей?**

Когда началась пандемия, многие вдруг стали вирусологами. Иногда в них внезапно просыпались знания и опыт нефтетрейдеров. Но люди не должны становиться экспертами в таких областях. Зачем знать геном коронавируса или как на него будет действовать вакцина? Что вам это даст? Кроме беспокойства, ничего. Поэтому новости стоит делить на те, которые вам практически полезны, и те, которые мешают вам жить.

Информацию нужно дозировать, а безопасную дозу — определять эмпирически. Если вы говорите: «Я вчера смотрел новости весь день и не мог заснуть» или «меня потом тошнило, и я дрожал», — значит, весь день смотреть точно не стоит. Возможно, вы поймете, что час новостей для вас достаточно или даже много. А в остальное время даже не думайте о новостях — смотрите комедии, общайтесь с семьей, читайте книги, делайте зарядку, уборку.

По большому счету, информация сейчас все чаще оказывается иллюзией. Как говорил французский философ Жан Бодрийяр, информации становится все больше, а смысла все меньше. Новостям, как любому источнику чьего-то дохода, нужно продуцировать себя — не важно, есть для этого повод или нет. Если что-то серьезное произойдет, вы не сможете пропустить информацию об этом. Хоть из утюга, но вам скажут, что сделали вакцину или нашли лекарство. Поэтому не пытайтесь за всем уследить, не будьте исследователями. Как говорят на Востоке, есть время быть деятелем, а есть — недеятелем, то есть созерцателем.



Фото: Валерий Неплюев

Врач-психотерапевт, кандидат медицинских наук Дмитрий Ковпак

**Стоит ли ждать всплеска психических заболеваний после окончания пандемии?**

Безусловно. Часть людей столкнулась с острым стрессом, часть — с тревожными и депрессивными расстройствами, нарушениями сна и семейными конфликтами. Многие — в первую очередь медицинские работники — ощутили профессиональное выгорание: пандемия для них — тяжелейшее психическое испытание. Иногда им нужно делать выбор, кого отправлять на аппарат ИВЛ, — значит, приходится кем-то жертвовать. Это серьезный удар по этике, по ценностям, по смыслам. Видеть смерть каждый день — огромная психотравма, которая через некоторое время может вызывать посттравматические стрессовые расстройства. Суициды медицинских работников — начало процесса и пример того, к чему приводит выгорание.

Серьезные изменения, деформация образа жизни дают сначала фазу адаптации, терпения. Но потом возникает провал, истощение, на фоне которого может быть выплеск и тревоги, и депрессии, и агрессии — внутренней, направленной на себя, и внешней. Примеры агрессии мы увидели в США сначала в отдельных эпизодах полицейской жестокости, а потом в ответной вспышке деструктивной и криминальной активности населения. У нас агрессия проявляется пока в виде домашнего насилия и выступлений в сети: «Как это все надоело, когда это закончится, кто виноват и что делать?» У большинства расстройства будут выражены неявно — в субтревожной, субдепрессивной форме, в виде нарушений режима сна и бодрствования, труда и отдыха, роста раздражительности и конфликтности. Увеличится процент людей, нуждающихся в госпитализации или в амбулаторной психиатрической и психотерапевтической помощи. ВОЗ уже говорит, что эхо пандемии будет сильным, и тянуться оно будет дольше, чем сама пандемия. Тем более что на психоэмоциональное состояние человека будут влиять экономический кризис, потеря работы, сокращение доходов и изменение качества жизни.

Однако все имеет начало и конец. Пандемия пройдет — а какими мы выйдем из нее, зависит не только от срока ее завершения, но и от нас самих. Пережитый стресс и насыщенные эмоции, даже боль и страдания, могут иметь положительные последствия. Исследования показывают, что люди, пройдя через горнило жизненных перипетий, могут стать более устойчивыми психологически и физически.

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

# Как повысить жизнестойкость вашего бизнеса

**14 июля 2020**|**Мартин РивзКевин Уитакер**

***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)

В разгар кризиса, вызванного COVID-19, хрупкость цепочек поставок, здравоохранения и других жизненно важных систем стала мучительно очевидной. Многие бизнес-лидеры заявили, что собираются перестраивать свои компании, повышая их жизнестойкость — хотя редко кто знает, как это сделать. Проблемой устойчивости бизнеса к катастрофам занимаются лишь несколько бизнес-школ, и потому нынешний управленческий инструментарий рассчитан, прежде всего, на управление финансовой результативностью. В результате компании редко могут спроектировать, измерить и проконтролировать системы надежности бизнеса.

**Почему важна стойкость**

Для удобства мы можем определить прочность компании как ее способность, выдержав стресс, восстановить свой функционал и вновь заработать эффективно в изменившихся обстоятельствах.

В силу особой динамики и непредсказуемости бизнес-среды жизнестойкость сегодня особенно важна. Сразу несколько мощных сил, от ускоряющейся эволюции техники до усиления взаимозависимости компонентов мировой экономики, в контексте таких глобальных проблем, как нарастание неравенства и изменение климата, то и дело проверяют бизнес на прочность.

Коронавирусный кризис — идеальный пример системного стресса. Из-за вмешательства человека в естественную окружающую среду увеличился риск межвидовой передачи инфекций. Из-за высокой плотности городского населения первичная вспышка болезни быстро превратилась в эпидемию. В результате перемещений людей по странам и континентам она охватила весь мир. Сложные международные цепочки поставок разрушились. Это нанесло серьезный урон мировой экономической деятельности, и в результате обострились неравенство и социальная напряженность.

Эта эпидемия не единичное явление. SARS, MERS и вирус Эбола были предвестниками неминуемости пандемии, и у нас есть основания ожидать, что будут и другие всемирные эпидемии. Заметим, что по тем же законам «заражения» распространяются компьютерные вирусы и экономическая нестабильность, связанная с изменением климата или социальной напряженностью.

**В чем сложность измерения и контроля стойкости**

У традиционных подходов к менеджменту есть несколько важных ограничений, которые мешают встраиванию в бизнес систем прочности.

* Компании, как правило, создаются с прицелом на максимальное увеличение акционерной стоимости — дивидендов и курса акций. Очень мало компаний хотя бы пытаются измерить свою прочность; обычно дело ограничивается раскрытием конкретных материальных рисков.
* Компании и акционеры часто сосредоточены на получении максимальной краткосрочной выгоды. Оценка прочности, однако, требует и краткосрочной, и долгосрочной перспективы, то есть отказа от некоторой доли прибыли сегодня, чтобы в получить более устойчивую доходность в будущем.
* Компании сосредоточены, главным образом, на составлении и исполнении планов. Это хорошо работает, если причинно-следственные отношения ясны, предсказуемы и неизменны. Показатель жизнестойкости предполагает обращение к последствиям неизвестного, изменчивого, непредсказуемого и невероятного.
* В рамках нынешней модели корпоративного капитализма каждая компания воспринимается как экономический остров, который нужно оптимизировать индивидуально. Это упрощает управление и контроль, но не учитывает силу экономической и социальной взаимозависимости между разными стейкхолдерами. Жизнестойкость же — это свойство систем: прочность отдельной компании мало что значит, если травмированы ее цепь поставок, клиентская база или социальные системы, от которых она зависит.

Поэтому для управления с прицелом на повышение стойкости — это не просто добавка новых инструментов к привычным. Требуется не «подсадка новой идеи», а полностью другая ментальная модель бизнеса, повернутая в сторону сложности, неопределенности, взаимозависимостей и системного мышления, учитывающая и краткосрочную, и долгосрочную перспективу.

Конечно, во многих компаниях уже есть какая-то форма управления рисками, но чаще всего она учитывает лишь конкретные и известные риски. Жизнестойкость подразумевает способность противостоять и непознанным рискам, а также адаптацию и трансформацию компании, направленные на амортизацию стресса и даже выигрыш от адаптации к нему.

**Строительство жизнеспособных предприятий**

Компании могут выстраивать свою оргструктуру и процессы принятия решений с прицелом на жизнестойкость, если будут учитывать при этом шесть принципов долговечных систем.

* **Избыточность и дублирование**повышают сопротивляемость систем неожиданным потрясениям, пусть даже в ущерб краткосрочной эффективности. Резерв можно создать, копируя элементы (например, создав несколько заводов, производящих один и тот же товар) или поручая разным элементам одну и ту же задачу (функциональные резервы).
* **Разнообразие** реакций на новые стрессы помогает предотвратить катастрофические сбои в системах, пусть даже в ущерб эффективности, достигаемой за счет стандартизации. В бизнесе оно достигается не только за счет найма людей разного происхождения с разными когнитивными профилями, но и за счет создания среды, благоприятной для взращивания разных типов мышления и подходов к работе.
* **Модульная** **конструкция** позволяет всей системе не рушиться при поломке отдельных элементов, пусть даже отказавшись от выгод, связанных с хорошо интегрированной структурой. Так как модульную организацию можно разделить на мелкие участки с четкими интерфейсами на выходе, ее проще разобрать и перепрошить во время кризиса.
* **Адаптивность** — способность эволюционировать методом проб и ошибок. Она требует определенного уровня вариативности и разнообразия, достигаемого посредством естественных или плановых экспериментов, в сочетании с итерационным механизмом отбора, позволяющим расширять использование идей, которые сработали лучше всего. Процессы и структуры в адаптивных организациях разработаны с прицелом на гибкость и обучение, а не на стабильность и ограниченную вариативность.
* **Предусмотрительность** означает следование принципу «Если что-то может случиться, оно в конце концов случится». Она требует разработки планов экстренного реагирования и проверки стрессоустойчивости компании при реализации вероятных серьезных рисков. Эти меры можно спланировать и подготовить посредством сценарного планирования, военных игр, мониторинга ранних диагностических сигналов, анализа системных уязвимостей и других техник.
* **Встроенность** — это совпадение целей и направлений деятельности компании с целями и направлениями деятельности более широких систем. Она критически важна для долгосрочного успеха, потому что компании встроены в цепи поставок, бизнес-экосистемы, экономику, общество, природные экосистемы. Для компании хороший способ предотвратить свой конфликт с обществом и избежать противодействия, ограничений и санкций — сформулировать свое предназначение, то есть обозначить, какую важную потребность общества она стремится удовлетворить.

Помимо этих структурных возможностей, компания может выработать **стратегии перемещения** — например, менять свое бизнес-портфолио по таким параметрам, как товары, каналы, география и бизнес-модели, чтобы довести свои возможности до максимума, а неблагоприятные обстоятельства свести к минимуму. Основной рычаг перемещения — распределение капитала, для которого нужны и конкурентная разведка, и ментальная гибкость, позволяющая увидеть новые риски и возможности, пока их не заметили соперники. Ключевое понятие здесь — достаточность. В меняющихся условиях многие компании разработают и запустят новые модели, но успешно сдвинут центр тяжести своего бизнеса только те из них, которые выделят для этого направления достаточный капитал.

Также есть стратегии **формирования среды**. Компании, поздно пришедшей на уже сформировавшейся рынок, приходится вписываться в уже сложившуюся бизнес-среду. Но первопроходец, воспользовавшийся новой возможностью, может эту среду формировать. Вообразив, какими будут новые реалии, особенно в динамичных средах, и затем воплотив их посредством формирования бизнес-среды и убеждения заинтересованных сторон, компании могут в некоторой степени защититься от нежелательных потрясений. Миграция и формирование среды — это больше чем предотвращение риска. Они позволяют создать и использовать новые возможности для процветания.

Наконец, компании могут повысить свою жизнестойкость посредством **сотрудничества** с другими игроками. Бизнес-экосистемы, такие как цифровые платформы, могут повышать свою коллективную жизнестойкость, наращивая гибкость и уменьшая фиксированную стоимость вступления в бизнес, путем использования общих активов. Платформы «общего пользования» обеспечивают реальную защиту от неожиданностей, инвестируя в общие механизмы выполнения заданий, адаптации и обновления.

**Преимущества стойкости**

В условиях непредвиденного стресса у компании, следующей принципам жизнестойкости, есть несколько преимуществ, которые проявляются друг за другом.

Первое из них — **преимущество предвидения**, то есть способность быстрее понять угрозы. Оно не всегда отражается на результатах компании непосредственно, но проявляется посредством других сигналов — например, такого, как формирование своего плана для выживания в кризис (в случае с COVID-19 многие компании сделали это с запозданием). Оно также может создать преимущества на последующих этапах.

Далее следует **преимущество сопротивляемости**, представляющее собой способность лучше противостоять или выдерживать изначальное потрясение. Получить его можно, если лучше подготовиться к стрессу или проявлять бóльшую гибкость в ответ на него.

Затем идет **преимущество быстроты восстановления**, представляющее собой способность быстрее справиться с потрясением посредством выявления корректирующих мер, необходимых для возвращения на предыдущий уровень результативности, и их быстрого и эффективного внедрения.

Наконец, **преимущество после шока**, представляющее собой повышение приспособляемости компании к новой среде, сформированной потрясением.

В совокупности эти четыре преимущества приводят к существенному разрыву в ценности бизнеса. Наблюдение за Китаем показало, что первоначальное потрясение, вызванное COVID-19, быстро и синхронно поставило на колени большинство отраслей, но на этапе восстановления отмечалась существенная разница в результатах компаний.

**Как стать более жизнеспособной компанией**

Кризисы — возможности для изменений. Пандемия COVID-19 дает компаниям уникальный шанс (и вызывает у них потребность) переосмыслить свои бизнес-модели, чтобы повысить стойкость своих систем. Первоначальные шесть мер перечислены ниже.

1. **Ищите преимущества в неблагоприятной ситуации.** Не ограничивайтесь уменьшением риска или ущерба либо восстановлением того, что было. Вместо этого стремитесь извлечь преимущество из неблагоприятной ситуации, эффективно адаптируясь к новым реалиям.
2. **Смотрите вперед.** В краткосрочной перспективе кризис может казаться тактическим и операционным, но в перспективе новые потребности и падение конкурентов создают возможности. Кризисы также могут быть лучшим предлогом для ускорения долгосрочных трансформационных изменений. Одна из ключевых ролей лидера в связи с этим — отодвинуть подальше ее горизонты планирования.
3. **Выработайте коллегиальную, системную точку зрения.** В стабильные времена бизнес может восприниматься как достижение максимального результата посредством выбранной бизнес-модели в определенном контексте. Жизнестойкость, напротив, зависит от того, как отношения между компонентами бизнеса или между бизнесом и его контекстом меняются под действием стресса. Чтобы это понять, нужны системное мышление и системные решения, которые, в свою очередь, невозможны без кооперации между сотрудниками, потребителями и другими заинтересованными сторонами.
4. **Измеряйте не только результативность.** Здоровье бизнеса оценивается не только по показателям, определяющим его финансовые результаты, для которых характерна ретроспективность. Измерять гибкость компании, ее способность адаптироваться и другие компоненты жизнестойкости критически важно для построения устойчивого бизнеса. Это можно легко сделать, оценив преимущества или возможности компании.
5. **Премия за разнообразие.** Жизнестойкость зависит от способности создавать альтернативные способы реагирования на ситуации, которые, в свою очередь, зависят от умения смотреть на происходящее свежим взглядом. Устойчивый бизнес высоко ставит когнитивное разнообразие, ценит несхожесть и альтернативность.
6. **Изменение как данность.** Основатель компании Alibaba Джек Ма считает, что основа всего — изменение, а не стабильность. Для жизнестойкости менее важны случайные меры по приспособлению к чрезвычайным обстоятельствам и более важно построение организаций и систем их поддержки, основанных на постоянном изменении и экспериментах. Во-первых, оно позволяет избежать ригидности. Во-вторых, итерационная постепенная адаптация гораздо менее рискованна, чем масштабная однократная перестройка.

Так как бизнес-образование и управленческая практика в большинстве случаев сосредоточены на управлении результативностью, жизнестойкость представляет собой не только возможность смягчить риск, но и конкурентное преимущество компаний, решивших поставить ее во главу угла. Энди Уорхол, как известно, сказал, что в будущем каждый прославится на 15 минут. В современном мире бизнеса сиюминутная высокая результативность встречается сплошь и рядом, а вот устойчивые результаты и прочность мы видим гораздо реже.

**Об авторах**

**Мартин Ривз (Martin Reeves)** — старший партнер и управляющий директор сан-францисского офиса BCG и председатель BCG Henderson Institute — аналитического центра, специализирующегося на менеджменте и стратегии.

**Кевин Уитакер (Kevin Whitaker)**— начальник отдела стратегической аналитики BCG Henderson Institute. Для связи: whitaker.kevin@bcg.com.

# Как подготовиться к возвращению в офис

**13 июля 2020**|**Рон Каруччи**

***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)

В ближайшее время карантинные ограничения во многих странах будут смягчены, и компании начнут возвращать людей в офисы. Многие этому рады, потому что устали сидеть дома, но если вас это скорее тревожит, знайте: вы не одни. 70% участников опроса, проведенного PwC, сказали, что не скучают по офису, и у этого есть несколько главных [причин](https://www.pwc.com/us/covid-19-employee-survey). 51% говорят, что дело в первую очередь в страхе подхватить вирус. Другие также боятся пользоваться общественным транспортом, а кому-то не с кем оставить дома детей.

Эти страхи вполне рациональны и предсказуемы. Как бы сложно нам ни было переходить на удаленную работу, возвращаться в офис будет еще сложнее. Дело отчасти в том, как наш мозг справляется с неожиданными изменениями. Несколько месяцев назад, когда мы начинали работать из дома, у нас почти не было прецедентов. Никто не знал, как превратить столовую в офис, а подвал — в учебный класс для ребенка. Мы как будто потерялись в неизвестности, — и нас захлестнул адреналин, придав нам креативность и изобретательность. В конце концов мы адаптировались к новым условиям. Творческий подход — это всегда приятно, даже если он вызван необходимостью и стрессом. Когда мы впервые решаем незнакомую задачу, то чувствуем гордость — не только за сам результат, но и за то, что смогли преодолеть свой страх и неопытность.

Но возвращаясь в офис, мы рассчитываем встретить там знакомую рутину. У нашего мозга есть режим автопилота: готовые решения, которые помогают нам справляться с рутинными задачами с минимальными усилиями. Именно благодаря ему мы можем доехать до офиса и сами этого не заметить. Но теперь, когда ваш мозг попытается перейти на автопилот, он натолкнется на изменившуюся реальность — и может быть, вы «потеряетесь в известном». Новое место для парковки, проверка температуры на входе, переставленный рабочий стол, полтора метра до соседа по очереди за кофе, маски — вот только несколько возможных нововведений, которые будут противоречить вашим ожиданиям. Может быть, вы привыкнете к ним за десять секунд — но на каждое перестроение все равно нужны огромные умственные усилия, и в первые недели их придется совершать довольно часто.

Вот несколько приемов, которые помогут вам подготовиться к возвращению в офис, свести стресс к минимуму и адаптироваться как можно быстрее.

**Следите за своей тревожностью.** Возможно, вы хотите спрятать свое волнение и проявить оптимизм и уверенность перед лицом неизвестности — а может быть, и сами не догадываетесь, как плохо скрываете свои чувства. Если у вас есть хоть немного тревоги по поводу возвращения в офис, вы можете скрывать или показывать ее, но главное — обращайте на нее внимание и найдите, с кем ее можно обсудить. Если не хотите говорить об этом с начальником, обратитесь к кому-нибудь из HR-отдела или сходите к коучу или терапевту.

Неотрефлексированная тревожность может привести к проблемам как со здоровьем, так и с важными отношениями. Например, у вас может появиться бессонница, склонность к перееданию или желание всегда строго соблюдать правила, чтобы сохранить какое-то чувство контроля. Сотрудница одной из компаний, с которыми я работаю, так волновалась после возвращения в офис, что начала контролировать, чтобы все строго соблюдали правила ношения масок — конечно, остальных это только раздражало. Какую бы форму ни принимал ваш дискомфорт, всегда старайтесь видеть и разрешать его.

**Наберитесь терпения и будьте гибкими.** Вероятно, правила изменятся еще не раз. Компания должна адаптироваться к новой информации и меняющимся условиям, иногда импровизируя на ходу и ошибаясь. Сохраняйте терпение и гибкость, чтобы при каждом таком изменении не раздражаться и не нервничать. Постарайтесь не думать, что ваше начальство «само не знает, что делает». Когда компания учится чему-то новому, это, как правило, хорошо — даже если приходится приспосабливаться на ходу.

Скорее всего, ваш мозг будет и дальше искать знакомые маршруты, которые можно пройти на автопилоте — и вы удивитесь, как быстро он приспособится к новым условиям. Но постарайтесь не расслабляться слишком быстро. Например, всего через три дня после того, как вы привыкнете к новому времени начала работы, оно может измениться снова. Будьте к этому готовы, и тогда такие изменения не будут вас так раздражать.

Наконец, проявите сочувствие к своему начальнику — особенно если вам кажется, что он не слишком хорошо справляется с работой. Поймите, что начальству тяжело вдвойне: оно должно не только привыкнуть к новым условиям само, но и помочь вам. Пока мы не разберемся, как теперь нужно жить и как сохранять продуктивность и безопасность, всем нам нужна дополнительная эмпатия и гибкость. Будьте уверены: когда все приспособятся к новым условиям, жить станет проще.

**Поймите, чего от вас ждут другие.** Мы склонны вешать на людей ярлыки, чтобы избавиться от неприятного чувства неопределенности — причем чем хуже мы понимаем ситуацию, тем быстрее вешаем ярлыки и тем примитивнее они становятся. Это касается всех — и начальников, и простых сотрудников. Но люди могут прийти к неправильным выводам о ваших способностях, потребностях и мыслях. Исправляйте их ошибки: при необходимости старайтесь вежливо, но твердо постоять за себя. Например, если вы пока не знаете, с кем оставить детей или как организовать их обучение, скажите об этом начальнику и, если нужно, попросите о гибком графике. А если вы боитесь за свое здоровье, вежливо выскажите свои опасения — но так, чтобы они не выглядели ультиматумом или обидой.

Если вы — руководитель, ваши сотрудники думают, что вы знаете все о новых правилах и протоколах, так что будут задавать вам вопросы, хорошего ответа на которые не существует вовсе. Постарайтесь всегда отвечать на них честно — ведь это залог хорошего руководства. Заранее предупреждайте сотрудников обо всех новых изменениях и объясняйте им, что вы делаете, чтобы оставаться в курсе событий. Разберитесь с чужими ожиданиями, чтобы они не стали еще одной проблемой, — ведь у вас и без того хватает проблем.

**Радуйте коллег.** Один из лучших способов сгладить возвращение в офис — сделать жизнь сотрудников приятнее. Заводите разговоры, которые позволят сотрудникам проявить легкомысленность. Например, одна компания, с которой я работал, решила обсуждать на еженедельных собраниях проблемы и неожиданные радости удаленной работы — эту практику легко перенести и в офис. Забавные и воодушевляющие истории могут заново объединить коллектив. Покажите сотрудникам, что вы делаете все возможное, чтобы никто не чувствовал себя одиноко — и они будут вам благодарны.

Придумайте креативную замену объятиям и рукопожатиям, которыми вы так привыкли обмениваться. Когда кто-нибудь нечаянно забудет надеть маску или у кого-то включится старый автопилот, не ругайте его, а по-доброму посмейтесь над ситуацией. Если ваш коллектив не слишком сплочен, воспользуйтесь случаем, чтобы перейти на новый уровень доверия. Все это не избавит вас от стресса борьбы с пандемией, но сделает жизнь чуть приятнее, — сначала для других, а в потом и для вас самого.

**Помните о главной задаче.** Каким бы ни оказалось будущее, в нем будет множество новых возможностей и проблем — и многие из них будут у вас под контролем. У каждого из нас будущее будет своим: наши успехи и неудачи не всегда будут совпадать с чужими. Но что нам точно подвластно, так это собственная реакция на изменения и то, как мы поддерживаем других. И если вы чувствуете, что теряете оптимизм, постарайтесь его вернуть.

Например, задумайтесь вот о чем: «Если через год меня спросят, как пандемия COVID-19 изменила меня к лучшему, как бы я хотел ответить?» Какие бы неприятности вы ни пережили, реакция на них зависит только от вас. Думайте о новых возможностях каждый день, чтобы подпитывать от них свою надежду, когда она вам нужна.

Мы живем в беспрецедентное время и пока не можем даже представить, как эта пандемия изменит мир. Впереди нас ждут не только проблемы, но и множество уникальных возможностей — и от каждого из нас зависит, какую роль мы сыграем в этой истории. Значение слова «вместе» менялось во время эпидемии уже много раз — и теперь, когда мы возвращаемся в офисы, изменится снова. Что вы сделаете для того, чтобы оно оказалось более позитивным?

**Об авторе. Рон Каруччи (Ron Carucci)** — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями, автор восьми бестселлеров.

# Законы эпидемии

**9 июля 2020**|**Иван Сорокин**

*Рецензия на книгу****«The Rules of Contagion: Why Things Spread — and Why They Stop»****, Profile Books, 2020*

10 марта 2020 года Томас Пуэйо (венчурный инвестор, ИТ-инженер и создатель нескольких популярных приложений) на платформе Medium опубликовал статью, где попытался объяснить, как пандемия COVID-19, на тот момент разгоревшаяся всего в нескольких странах, способна сломать уклад жизни во всем мире — радикально и безвозвратно. Он сравнивал текущие данные с тем, что мы знаем о пандемии гриппа 1918—1920 годов; анализировал спутниковые снимки иранских кладбищ; опубликовал с десяток экспоненциальных графиков и, стремительно врываясь в учебники по истории, популяризировал словосочетание flatten the curve («сгладить кривую») — главный клич сторонников самоизоляции, призывающих снизить нагрузку на систему здравоохранения путем ограничения числа одновременно заболевших людей.

За неделю этот пост увидело больше 40 млн человек: он был дополнен, переведен на разные языки и снабжен несколькими сиквелами. Пуэйо стал экспертом, и родной Стэнфорд опубликовал интервью с ним. Разумеется, нашлись и противники — в первую очередь в соц­сетях и конкретно в Twitter: критики справа упрекали Пуэйо в алармизме и стремлении ограничить свободы, критики слева указывали на то, что Пуэйо — еще один богатый айтишник, уверенный, что сложность мира можно свести к математическим моделям. Рефреном конца марта стало нечто вроде «я насмотрелся на экспоненты до конца жизни».

На первый взгляд, математик-эпидемиолог Адам Кучарски не слишком отличается от Пуэйо: он тоже молодой европейский специалист, работающий в нескольких смежных дисциплинах, так или иначе связанных с математическим моделированием.

У него блестящее образование, он увлекается путешествиями и фотографией, его первая книга посвящена одной из любимых тем «богачей в худи», живущих в Кремниевой долине, — теории азартных игр. Короче, типичный привилегированный миллениал.

Тем не менее с самого начала становится ясно, что книга ***«The Rules of Contagion»*** (на русском она выйдет в этом году в издательстве «Синдбад») — это не попытка быстро подняться на очень горячей теме. Более того, текст не содержит ни одного упоминания COVID-19 (он был написан и сдан в печать прямо перед декабрьскими событиями) — и при этом является едва ли не лучшим высказыванием о том, как устроен дивный новый мир середины 2020 года. Никакого разгона: автор сразу рассказывает о том, как в детстве ему диагностировали синдром Гийена — Барре, острую мышечную слабость аутоиммунной природы: этот эпизод по эмоциональной остроте сравним с популярными романами, повествующими о болезни героя. Можно подумать, что Кучарски таким образом пытается расположить читателя к себе — но тут же выясняется, что именно этот детский опыт помог ему проанализировать данные по эпидемии лихорадки Зика, вспыхнувшей в середине 2010-х.

Сбываются ли прогнозы, построенные по моделям? Кучарски повествует о том, как их применили на практике, когда лихорадка Зика в 2015 году распространилась на острове Мартиника. До этого инфекция успела пройтись по множеству географически разобщенных регионов, и ученые имели возможность смоделировать паттерны ее распространения и вычислить вероятность тяжелых случаев. По их прогнозам, семи имеющихся на острове аппаратов ИВЛ должно было хватить, и так оно и вышло: одновременно было задействовано не более пяти.

Однако не всегда оценки оказываются столь точными. В ходе нынешней пандемии коронавируса губернатор штата Нью-Йорк на ежедневных брифингах показывал графики, прогнозирующие рост числа заражений и смертности от COVID-19, каковыми его снабжали ведущие университеты и консалтинговые фирмы. Из них вытекало, что на пике эпидемии больницам штата потребуется 55 тыс. аппаратов ИВЛ, однако в реальности было задействовано всего несколько тысяч. И хотя это несоответствие дорого обошлось Нью-Йорку, люди понимали, что дело не столько в ошибках, допущенных при моделировании, сколько в том, что о самой болезни было известно недостаточно.

Адам Кучарски эффектно доказывает, как одни и те же математические и научные концепции могут описывать пандемии, финансовые крахи, распространение внутри популяций компьютерных вирусов, мемов, идей, ценностей и даже привычек вроде курения. И тем не менее «The Rules of Contagion» — не сборник эссе и не манифест; это полноценный научный труд с заявкой, внутренними перекрестными ссылками и трогательными итоговыми выводами в духе «может быть, так, а может, и эдак» (такой подход к написанию финальных абзацев знаком любому ученому). Здесь не разжевывают материал по три-четыре раза и не забрасывают бесконечные крючки для поддержания читательского интереса: текст экономный, но не сухой; понятный, но не снисходительный — и очень, очень плотный. Повествование от начала до конца проводит одну важную для Кучарски мысль: совершенных моделей не бывает, однако несовершенство теории или модели не влияет на ее полезность. Примеры в книге варьируют от эволюционной теории Дарвина (не знавшего, что такое ген) до описания успешного медиапроекта Buzzfeed (при том, что ее основатель Джона Перетти после многих лет попыток так и не смог предложить идеальной модели вирусного контента).

Попутно «The Rules of Contagion» опровергает многие популярные стереотипы. Кучарски не только восстанавливает историческую справедливость, но и реконтекстуализирует героев науки и медицины как людей, которые заставили нас изменить как свои убеждения, так и свои привычки, и тем самым спасли множество жизней. Флоренс Найтингейл — медсестра, прославившаяся в Крымскую войну, была не «леди с фонарем, несущей свет и добро», а жестким проповедником методов гигиены и санитарии, основанных на достижениях биологии. Она едва ли не первой заговорила о здравоохранении языком статистики, круговых диаграмм и инфографики. Лауреат Нобелевской премии по медицине Рональд Росс не только доказал, что малярия передается через укусы комаров анофелес, но и построил математическую модель, показывающую, во сколько раз надо уменьшить «комариное поголовье», осушая стоячие водоемы и лужи, чтобы остановить распространение болезни.

Невозможно рассчитывать на то, что математическая модель сама по себе будет нести людям знание. Чтобы гипотезы, касающиеся распространения болезней и эпидемий, трансформировались в принятые практики, ученому нужен особый дар — убеждать не только своих коллег, но и облеченных властью чиновников. Для этого умение отвечать на поставленные вопросы не менее важно, чем навык, демонстрируемый Адамом Кучарски на протяжении всей его книги: задавать зачастую спорные, но необходимые вопросы, которые до того никому не приходили в голову.

**Об авторе. Иван Сорокин** — доцент МГУ имени М. В. Ломоносова.

# Лекарство против страха

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

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

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

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

**Волшебная формула эффективности**

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

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

Можно выделить три вида страха.

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

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

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

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

**Многоуровневые страхи**

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

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

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

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

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

**Не формулы, а рецепты**

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

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

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

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

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

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

**Рецепт 2. Коммуницируйте и мотивируйте**

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

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

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

При всей простоте этих вопросов они часто выпадают из коммуникации.

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

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

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

**Рецепт 3. Вовлекайте и приобщайте**

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

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

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

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

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

[**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) |  |