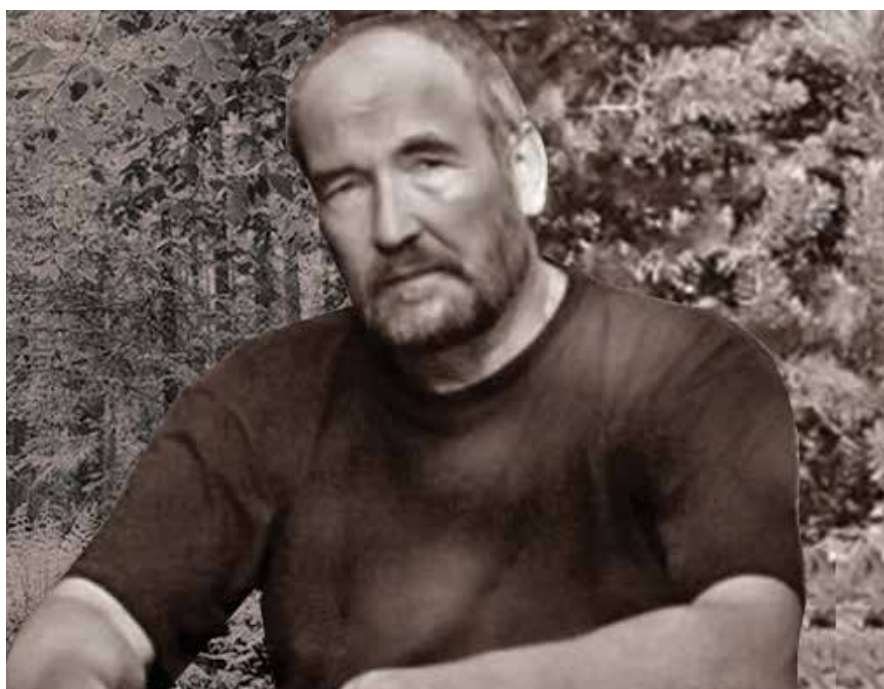


В КРИЗИС ВЫИГРАЮТ ТЕ, КТО УМЕЕТ СТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КАРТИНУ БУДУЩЕГО



Александр Долгоруков

Профессор МГГУ им. Шолохова, ведущий научный сотрудник МГУ им. М. В. Ломоносова, кандидат философских наук, консультант в области стратегического управления и развития организаций. Руководитель программы «Школы директоров фирм-франчайзи». Создатель нового направления в социологии — «Социальный дизайн». Автор нескольких книг в области стратегического управления.

Нельзя решать проблемы, находясь в рамках того мышления, которое их породило. Необходимо изменить мышление, изменить подходы к анализу и управлению. Выиграют те, кто умеет строить эффективную картину будущего; кто сможет построить управление не на основе страхов, а на основе собственных ценностей; кто сможет эффективно противостоять кризису доверия и настроить управление на основе слабых сигналов. Об этом мы беседуем с Александром Долгоруковым, создателем нового направления в социологии — «Социальный дизайн», предназначенного для создания и развития организаций.

«Управляем предприятием»: *Каково ваше понимание нынешней кризисной ситуации? Какие наиболее важные угрозы вы видите? На чем сосредоточится руководителям компаний?*

Александр Долгоруков: В кризисной ситуации высока вероятность встречи с главной угрозой. И эта угроза — мы сами. Кризис — это, на мой взгляд, неудачное название, настраивающее на борьбу с тем, что мы называем кризисом. Почему? Потому что борьба с кризисом отвлекает то главного — от самого бизнеса. Как только вы начнете слишком много размышлять о санкциях, рецессии, кризисе и т. д., вы меньше внимания уделяете управлению своим бизнесом. Бисмарк говорил, что в глупой игре не выигрывает никто. Это как раз такая ситуация.

В кризисной ситуации высока вероятность встречи с главной угрозой. И эта угроза — мы сами. Потому что борьба с кризисом отвлекает то главного — от самого бизнеса.

Все то, что эксперты называют «кризисом», лучше назвать другим термином — «провокационный фон». Так будет правильней и будет снижать вероятность непродуманных антикризисных действий, управления «не приходя в сознание».

Конечно, нельзя не замечать, что в России происходит серьезное снижение деловой активности, падают рынки и объем производства. Но хорошая новость в том, что еще не было в истории человечества кризисов,

в которых кто-нибудь не выигрывал. То есть существуют два класса руководителей — те, которые выигрывают в кризис, и, конечно, те, которые проигрывают.

— *И кто, с вашей точки зрения, выигрывает?*

— Выигрывают те, кто умеет строить эффективную картину будущего. Это не только я утверждаю, это отмечают многие социологи и психологи. У руководителей бизнеса — собственников либо наемных менеджеров — должна быть стойкая привычка думать о будущем. Минимум треть своего рабочего времени, а может быть и больше, руководители бизнеса должны думать о будущем. Это должна быть привычка равнозначная компетенции.

К сожалению, первое, что, как правило, делается в кризисных условиях — перестают детально продумывать свои действия. Это огромная ошибка. Конечно, чем сильнее провокационный фон, тем труднее прогнозировать и тем неопределенней будут ваши выводы о том, какие сценарии развития событий возможны. Однако не строить эффективную картину будущего самому — это значит управлять на основе страхов.

— *Управлять на основе страхов?*

— Именно. Если руководитель не строит эффективную картину будущего сам — значит, он опирается на картины, нарисованные другими. В такой ситуации он, как правило, принимает решения исходя из страхов. Разные эксперты и теоретики много говорят про кризис, рисуют свои картины будущего. И руководитель, не понимая детально причин

формирования той или иной картины, начинает действовать исходя из нее. То есть, по сути, исходя из услышанных «страшилок».

Есть два основных следствия кризисной ситуации фактора, приводящих к таким «прогнозам»:

- **произвольная оценка вероятности рисков и их последствий экспертами.** Ведь экспертами чаще всего выступают «теоретики», профессора, отраслевые аналитики и т. д., то есть те, кто не занят бизнесом. И если в относительно спокойные времена они успевали следить за ситуацией, то в условиях высокой динамики их оценки сильно запаздывают;

Самое распространенное поведение в условиях кризиса — это попытка управлять не приходя в сознание, то есть на основе чужих домыслов и страхов. Не строить эффективную картину будущего самому — это значит управлять на основе страхов.

- **усреднение значимости рисков для тех или иных рынков.** Эксперты заняты обобщением ситуации, они говорят об отрасли, рынке, классе предприятий, в лучшем случае — о рыночной нише. И это обобщение опасно для того, кто руководит конкретной компанией. Это не риски конкретной компании, это некие усредненные риски.

Руководитель не должен руководствоваться этими оценками при принятии решений. Усреднение

значимости рисков для тех или иных рынков и их произвольная оценка — это важный аспект, с которым надо уметь работать. Ведь в сложные времена это, как правило, «страшилки», и они пугают. Но на подобные прогнозы надо смотреть спокойно и уметь с ними обращаться.

Еще один аспект этой проблемы — слепота экспертов. О каких проблемах в таких ситуациях пишут? Еще в 1962 году Томас Кун опубликовал книгу «Структура научных революций». Он обнаружил, что часто мы и эксперты в том числе, видим те проблемы, которые умеем решать. Если какие-то проблемы нам решать неудобно, то мы их и не видим. Это не проблема каких-то конкретных экспертов — это свойство психологии человека, что еще больше подрывает доверие к экспертным прогнозам.

К сожалению, самое распространенное поведение в условиях кризиса — это попытка управлять не приходя в сознание, то есть на основе чужих домыслов и страхов. Однако решения, принятые на основе страхов, — это плохие решения. Они ведут к неэффективным действиям, к утрате доверия со стороны лучших работников и со стороны партнеров. Хорошие решения те, которые приняты на основе внутреннего основания — личных ценностей, собственных планов и целей руководителя. Только тогда движение компании будет соответствовать тому, что действительно хочет ее руководитель.

Умение ставить хорошо сформулированные цели — одно из самых значительных качеств лидера. Хотя многим кажется, что самое главное

качество менеджера — решать проблемы, специалисты по искусственному интеллекту уверяют, что уже созданы предпосылки к тому, чтобы экспертные системы на базе мощных компьютеров решали любые проблемы. Единственное, чего не могут «умные машины», так это выработывать цели и выявлять проблемы.

В XXI веке многие эксперты предлагают строить цели и модели будущего исходя из своих внутренних ценностей и стремлений. И тогда вы избавитесь от необходимости искать ресурсы.

— Как же управлять не на основе страхов, а на основе осознанного анализа, если ситуация столь неопределенная? Как быть, если неопределенность велика и ситуацию не удастся спрогнозировать и построить эффективную картину будущего?

— Руководитель обязан ее построить в любых, самых неопределенных, условиях. Это его первейшая обязанность. В сложной и турбулентной ситуации надо привлечь лучших специалистов компании для выявления наиболее вероятных рисков, но не в целом, а конкретно для своей компании. И нарисовать три сценария возможного развития событий для вашего бизнеса на этом рынке, в этом городе, в этой нише, с этими партнерами и т. д.

К сожалению, у большинства руководителей нет привычки к такому сценарному планированию. Когда я обучаю топ-менеджеров, как прави-

ло, рисуются три сценария: оптимистический, пессимистический и средний. И я часто вижу одно и то же: проделана огромная работа, использованы сложные инструменты, но по завершении возникает некоторое недоумение: так какой же сценарий реализуется в действительности? Очень часто после такого планирования руководители хотят определенности. Это по-человечески понятно, но неправильно. Ответа на вопрос, какой сценарий реализуется в действительности, в тот момент нет.

Сценарное планирование делается не для того, чтобы сразу же принять решение о том, по какому пути идти. Я советую: положите эти сценарии в сейф (не держите постоянно на столе) и начинайте пристально наблюдать факты развития ситуации. Из построенных сценариев понятно, с каких фактов нельзя спускать глаз, какие факторы надо «наблюдать». И вы если будете смотреть достаточно внимательно, то начнете замечать расхождение между реальными фактами и тем, что предполагают сценарии. В какой-то момент вы увидите сценарий, который наиболее близок к действительности. Это и есть управление в условиях неопределенности по слабым сигналам. Если вы даже на 10 секунд раньше, чем ваши конкуренты, поймете, какой сценарий реализовывается, вы уже вооружены. Ради этого стоит перемыслить «массу руды» и описывать несколько сценариев.

Очень важно привлекать лучших сотрудников. Кризис — это лучшее время мобилизовать своих лучших сотрудников и использовать их таланты для понимания тенденций и выработки сценариев развития. Вовлекайте их в разработку сценариев и отслежива-

ние происходящего на ваших рынках и внутри компании. Но не массово — в каждой компании есть сотрудники, которые способны свежим взглядом посмотреть на привычные вещи, способны быстро научиться думать о ближайшем будущем. И если вы им доверяете, то вы можете открыто обсуждать с ними риски и сценарии будущего. И не спускайте глаз с фактов.

— **Вы сказали, что цели компании необходимо определять исходя из личных ценностей и планов руководителя. А как же доступные возможности?**

— Через весь XX век прошла ложная идея, что цели надо планировать в соответствии с имеющимися ресурсами. В XX веке торжествовала грубая материалистическая идеология, и эта насквозь материалистическая идея

Откуда у человека берутся цели¹

Много внимания вопросу, откуда у человека берутся цели, уделил Толкотт Парсонс. Сказать, что цели человеку «диктует» ситуация, в которой он находится, значит, свести его к положению животного, реагирующего на обстоятельства: «проголодался — надо искать еду»; «не хочешь служить в армии — пойдись куда-нибудь учиться» и т. п. Это примитивно, потому что в нравственном отношении никак не выделяет людей из мира высокоорганизованных животных. Более того, это неэффективно, потому что реактивное поведение «уводит» от способности ставить свои цели исходя из ценностей и собственной воли.

Социологи Макс Вебер и Толкотт Парсонс считали, что наличие нравственного камертона в человеке (ценностей) является единственным разумным объяснением того, откуда у человека действующего берутся истинные цели, достойные человека. То есть цели, не определяемые только его ситуацией, но возникающие как внутреннее

напряжение — «разрыв» между личной ситуацией (ее тенденцией) и представлением человека о «правильной» (справедливой, комфортной, надежной и т. п.) ситуации.

Устранение этого разрыва, снятие в душе человека напряжения, вызванного этим разрывом, и делает человека **проактивным** (ставящим цели сознательно), а не **реактивным** (реагирующим на ситуацию, животным, демонстрирующим поведение).

«Если вы подумаете об одном прошедшем дне, <...> сколько раз за день вы действовали изнутри, свободно, без того, чтобы вас побуждали к действию, без того, чтобы само действие, его форма, его содержание не определялись внешним побуждением, внешней причиной? Вы увидите, что это бывает очень редко. Мы почти постоянно живем, реагируя, и почти никогда не действуем сами. Действия нет, есть противодействие»².

¹ Отрывок из книги «От замысла к действию. Стратегическое управление» Долгоруков А. М. Москва, 2011.

² Митрополит Сурожский Антоний. Труды. М.: Практика, 2002.

активно транслируется в школах бизнеса, консультантами и т. д. Но она ложная. Ведь ресурсов всегда мало; в результате и цели получаются убогие. Но большая часть научной и учебной литературы, которая сейчас «в обороте», «учит» именно такому реактивному поведению. Сегодня, в XXI веке, мы переосмысливаем этот опыт. Сейчас многие эксперты предлагают другой подход: научитесь строить цели и модели будущего исходя из своих внутренних ценностей и стремлений (см. врезку). И вы избавитесь от необходимости искать ресурсы. Кто ставит правильные цели, к тому приходят необходимые ресурсы. Поэтому в кризис надо покопаться в собственных ценностях и стремлениях и попытаться понять, что происходит прежде всего с вами самими.

— Каковы главные последствия провокационного фона, который большинство называет кризисом? С какими проблемами приходится сталкиваться сегодня?

— Главная проблема — это кризис доверия во всех социальных системах: бизнесе, политике и т. д. Прежде всего, разрушается система общепринятого и привычного доверия друг к другу. Разрушаются так называемые психологические контракты между партнерами, заказчиком и подрядчиком, внутри компании между руководством и подчиненными и т. д. Наблюдения показывают, что, **если возникают трудности с бизнесом, начинает расширяться и терять очертания психологический контракт** (см. врезку).

Психологический контракт

Психологический контракт — это набор неописанных в официальных контрактах взаимных ожиданий, существующих между работником и работодателем, заказчиком и поставщиком, партнерами и т. д. То есть, помимо писанных правил (устав, контракт, договор и т. д.), существуют неписанные правила, которые сотрудники и партнеры компании формируют в условиях относительно длительного сотрудничества. Они показывают, что можно ожидать от компании в той или иной ситуации. То есть психологический контракт отображает предсказуемость партнера, сотрудника, руководителя и т. д. Все приблизительно понимают, что от кого

можно ждать. Мы редко об этом думаем, однако есть исследования, которые показывают, что психологический контракт во взаимоотношениях присутствует всегда.

Согласно современным взглядам организационной психологии именно из психологического контракта сотрудник делает выводы о том, что он может ждать от компании-работодателя, а компания — что она может требовать от сотрудника. Аналогичная ситуация и во взаимоотношениях партнеров: из психологического контракта партнер делает выводы о том, какого поведения стоит ожидать от другого партнера.

Замечено, что в сложных условиях всякий раз с подчиненными происходит одно и то же. И у части людей объективно или субъективно появляется ощущение, что теперь старый психологический контракт уже не соблюдается. Лучшие и более уверенные в себе сотрудники могут уйти. Сначала лучшие сотрудники тратят рабочее время, которое оплачивает компания, на то, чтобы найти себе запасные аэродромы. И если они укрепляются в мысли, что есть угроза несоблюдения психологического контракта, они собирают чемоданы.

Главная проблема — это кризис доверия во всех социальных системах.

Разрушаются психологические контракты между партнерами, заказчиком и подрядчиком, внутри компании между руководством и подчиненными и т. д.

А сотрудники с низкой самооценкой и в общем осознающие, что не способны делать что-то сложное, демонстрируют преданность компании. И руководитель может «купиться» на эту демонстрацию, потому что, как правило, сотрудников с низкой самооценкой больше, чем тех, кто уверен в себе и способен брать ответственность на себя. Примерно схожая ситуация и в области взаимоотношений с партнерами: наиболее сильные партнеры могут уйти, заподозрив вас в нарушении психологического контракта.

— Как, на ваш взгляд, надо бороться с кризисом доверия?

— Я считаю, что главной заботой руководителей компаний в нынешнее

время должно быть «производство» доверия. В условиях провокационного фона надо уделять больше внимания «производству» доверия во взаимоотношениях с партнерами, сотрудниками, клиентами. **«Производство» доверия в окружении и внутри компании — вот задача руководства.** Всё, что должен делать руководитель, — это следить за психологическими контрактами и посылать партнерам, клиентам и коллективу сигналы: «Мы дорожим нашим с вами психологическим контрактом, мы о нем думаем, мы понимаем ваше представление о нашей компании и готовы хранить психологический контракт в неприкосновенности. Мы привержены хорошим традициям и предсказуемы». Это очень важно в сложные времена.

Второй совет: **надо разработать сценарии будущего не только для себя, но и для своих клиентов и партнеров.** Только так мы сможем понять, как они будут действовать в той или иной ситуации, что у них будет, например, с финансовыми потоками. Особенно это важно для крупных клиентов и партнеров (если их много — разбейте их на несколько типов). И тогда, ведя переговоры с этими клиентами и партнерами, вы будете управлять отношениями, вы будете переговорщиком, который в любую секунду может «встать и уйти», понимая, что произойдет после этого. Вы будете владеть ситуацией. Хорошо управляет отношениями тот, кто может «встать и уйти».

Третий совет: следя за тем, чтобы не нарушался психологический контракт, **надо уметь различать уверенных в себе сотрудников и сотрудников с низкой самооценкой.** И понимать, что те, кто умеет что-то делать, дороже, чем те, кто не умеет, но демонстрирует

преданность компании. И формировать с ними разные взаимоотношения, особенно обращая внимание на уверенных в себе сотрудников. Нужно учиться растить взаимное доверие во взаимоотношениях с ними.

Сценарное планирование делается не для того, чтобы сразу же принять решение о том, по какому пути идти. А для того, чтобы управлять в условиях неопределенности по слабым сигналам.

— Вы упомянули об управлении по слабым сигналам. Этот стиль управления более эффективен в нынешней ситуации?

— В большинстве случаев, да. Управление по слабым сигналам — это «улавливание» ранних и еще неточных признаков наступления важных событий во внешней среде или в компании. Неточные признаки не позволяют с уверенностью предсказать, где и когда возникнут важные события. В нынешней турбулентной ситуации слабые сигналы могут достаточно быстро крепнуть и превращаться в сильные. Когда уровень неопределенности мал, компания может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить управленческое решение. Когда динамика изменений большая и неопределенность велика, то компания, ожидающая сильный сигнал, может опоздать с решением или просто не сумеет отреагировать. Ведь время в условиях быстрых изменений сжимается. Поэтому при высокой неопределенности возникает необходимость подготовить

управленческое решение заранее, когда сигналы еще слабые.

Поэтому всем компаниям сегодня необходимо научиться отслеживать слабые сигналы. Чтобы понять, какие факторы необходимо отслеживать, надо разработать сценарии развития. Либо хотя бы определить ключевые вехи и ориентиры. И, получив эти сигналы, надо достаточно ювелирно начать настраивать бизнес. Резкие движения в сложные времена крайне рискованны. В условиях провокационного фона важно тонко и ювелирно управлять ситуацией.

— А универсальные советы, вроде сокращения издержек?

— Следует забыть про стереотипы мышления. Они основаны на прошлом опыте, который в сложные и новые времена может оказаться совсем не применимым. Например, не полагайтесь на устаревшую, совершенно древнюю, архаичную матрицу стратегий Портера — она вводит в заблуждение. Используйте более современную модель. В «Школе директоров фирм-франчайзи» мы этому учим. Другой пример: экономисты учат нас всегда сокращать издержки в сложные времена. Это странная мысль, так как в условиях падения рынка надо не сокращать издержки, а осознанно их наращивать, чтобы бизнес развивался. Но при этом, конечно, доход должен опережать кривую роста расходов. Но не сокращать по всем направлениям. Возможно и можно что-то сократить и пережить это время более экономно. Но наращивать в другом месте, чтобы компания развивалась. Чтобы остаться хотя бы на том же месте, надо бежать. И смотреть в будущее с оптимизмом.