

КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ

РОН ДЕЙКАР

КАК ПРИНИМАТЬ СИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ,
КОГДА СТАРЫЕ ПРАВИЛА
БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ



ВИДЕТЬ
СУТЬ ПЕРЕМЕН



ДУМАТЬ
НА ШАГ ВПЕРЁД



ДЕЙСТВОВАТЬ
УВЕРЕННО

ЛИДЕРСТВО | СТРАТЕГИЯ | УСТОЙЧИВОСТЬ

Рон Дейкар

**Когда всё меняется.
Как принимать сильные
решения, когда старые
правила больше не работают**

«Автор»

2026

Дейкар Р.

Когда всё меняется. Как принимать сильные решения, когда старые правила больше не работают / Р. Дейкар — «Автор», 2026

Всё вроде шло нормально. Работа работала, клиенты приходили, люди знали, что делать. А потом раз, и привычные правила больше не помогают. То, что раньше спасало, теперь тормозит. Все смотрят на руководителя и ждут ответа, а у него самого ответа нет. Эта книга как раз про такие моменты. Без умных поз и сказок про человека, который всегда всё знает. Здесь о том, как не наломать дров, когда страшно, времени мало, а решение всё равно принимать надо. Как понять, что действительно изменилось, кого стоит слушать, что пора выбросить, а за что держаться до конца. Книга для тех, кто хоть раз сидел вечером на кухне и думал: «Ну и что теперь делать?»

Содержание

Введение	5
Руководить, когда привычный порядок дает сбой	7
Кризис, который проверяет компанию без предупреждения	24
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Рон Дейкар

Когда всё меняется. Как принимать сильные решения, когда старые правила больше не работают

Введение

Эта книга начинается с простого наблюдения: прежний порядок редко сообщает заранее, что он заканчивается. Однажды в привычной системе появляется трещина. Клиент перестает вести себя так, как вел себя много лет. Молодая компания, еще вчера почти незаметная, вдруг забирает кусок рынка. Поставщик срывает сроки. Государство меняет правила. Болезнь закрывает границы. В этот момент выясняется, что большая часть уверенности была не знанием, а привычкой.

Слово *disruption* часто произносят так, будто оно само уже объясняет происходящее. На деле за ним стоят грубые вещи: потерянная выручка, растерянные люди, совещания без хороших ответов, плохие новости, которые приходится произносить вслух. В спокойное время руководитель может выглядеть уверенно почти по должности. В беспокойное время должность перестает помогать. Остается человек, его способность думать, слушать и не превращать страх в приказ.

Источник, на который опирается эта новая книга, говорит о руководстве в эпоху сбоев, цифровых перемен, пандемий, неясности и сильной конкуренции. В нем много деловых примеров: Uber, Netflix, COVID-19, цифровая трансформация, VUCA. Но за всеми примерами стоит один вопрос. Что должен делать руководитель, когда старые ответы еще формально лежат на столе, но уже не работают?

Эта книга не пересказывает источник. Я беру из него главные идеи, порядок рассуждения и деловую прямоту, но говорю по-русски и для русского читателя. Не для идеального участника конференции, а для человека, который работает с людьми, деньгами, клиентами, сроками, ошибками и усталостью. Для того, кто понимает: перемены редко бывают аккуратными.

Когда рынок устойчив, многие компании улучшают уже существующее. Они уточняют процессы, вводят новые регламенты, настраивают отчеты, спорят о показателях. Беда начинается тогда, когда улучшение существующего принимают за готовность к будущему. Можно годами полировать одну систему, а потом увидеть, что клиент ушел не к более аккуратному конкуренту, а к тому, кто поменял правила выбора.

Вспомним такси до появления сервисов заказа машины через приложение. У отрасли были разрешения, привычные цены, свои очереди и свои правила. У клиента была знакомая раздражающая процедура: поймать машину, объяснить адрес, надеяться на нормальную оплату и везение. Потом пришла новая связка: смартфон, геолокация, рейтинг, понятная цена, быстрый вызов. Технология сама по себе не была чудом. Облегчением стало исчезновение лишней боли.

То же произошло с видеопрокатом. Blockbuster держал магазины, полки, штрафы за просрочку и привычку ходить за диском. Netflix сначала поменял доставку, потом поменял сам способ смотреть кино. Зритель не просил революцию в отрасли. Он хотел смотреть тогда, когда ему удобно. И как только это стало возможно, прежняя система начала казаться не солидной, а тяжелой.

Руководители часто ошибаются в оценке таких перемен. Они смотрят на нового игрока и говорят: маленький, маржа слабая, аудитория странная, продукт сырой. Иногда это правда. Но опасность не в размере нового игрока. Опасность в том, что он решает для клиента ту проблему, которую старая отрасль привыкла считать неизбежной.

Мир, который описывает источник, часто называют VUCA: изменчивый, неопределенный, сложный и неоднозначный. Можно спорить о терминах, но состояние знакомо любому руководителю. Сегодня у тебя есть данные, но нет уверенности. Видишь признаки, но не знаешь, какие из них главные. Получаешь прогноз, но понимаешь, что он может устареть раньше следующего совещания.

В такой среде слабый руководитель ищет окончательную инструкцию. Сильный строит систему, которая способна учиться. Инструкция требует стабильного мира. Обучающаяся система допускает, что мир будет спорить с нашими планами. Она быстрее замечает ошибку, быстрее меняет маршрут и меньше стыдится признать, что старое решение уже не подходит.

Эта книга будет идти от природы сбоев к поведению руководителя. От примеров рыночного разрыва к внутренней работе компании. От цифровых инструментов к людям, которые либо смогут ими пользоваться, либо спрячутся за словами. Мы будем говорить о лидерстве без театра. Не о харизме ради харизмы, а о решениях, которые помогают организации выжить и стать сильнее.

Лидер в эпоху разрыва не обязан знать все. Это невозможно. Но он обязан создавать условия, при которых организация быстрее узнает правду. Иногда правда приходит от клиента, иногда от молодого специалиста, иногда от цифр, иногда от неприятного сравнения с конкурентом. Плохой руководитель защищается от таких сигналов. Хороший делает их частью работы.

Разрыв не всегда можно предотвратить. Но к нему можно подготовить мышление, людей, процессы и культуру разговора. Компания, которая умеет спорить по делу, пробовать новое малыми шагами, честно считать потери и быстро перестраиваться, встречает кризис не спокойно, а собранно. Именно об этой собранности пойдет речь дальше.

Руководить, когда привычный порядок дает сбой

Название первой главы простое: Руководить, когда привычный порядок дает сбой. В этих словах нет деловой торжественности, зато есть реальность. Большинство руководителей встречает перемены не на стратегической сессии с красивой схемой. Они встречают их утром, когда приходят плохие цифры. Или вечером, когда сильный сотрудник говорит, что больше не видит смысла работать по-старому.

Сбой редко выглядит как единичное событие. Чаще это цепочка. Сначала что-то кажется мелочью. Несколько клиентов стали спрашивать про мобильное приложение. Молодые сотрудники жалуются на устаревшую систему согласований. Новый конкурент забирает самые неудобные заказы, которые крупные игроки не ценили. На совещаниях это называют шумом. Потом шум становится направлением.

Руководителю трудно признать начало разрыва, потому что признание бьет по самолюбию. Если мир меняется, значит, часть накопленной правоты устарела. Вчерашние сильные стороны могут стать слабостью. Разветвленная сеть офисов, которой гордились, превращается в дорогую нагрузку. Большой штат согласующих лиц, который считался защитой от ошибки, превращается в причину медлительности.

На этом месте многие начинают защищать прошлое. Чаще это опытные, трудолюбивые, рациональные люди. Они построили систему, знают ее цену и помнят, как трудно она создавалась. Им кажется несправедливым, что новая компания приходит без такой истории и позволяет себе нарушать правила. Но рынок не интересуется справедливостью. Клиент тоже редко благодарит компанию за ее внутреннюю сложность.

Суть disruptive innovation можно передать без академической тяжести. Новое решение часто приходит снизу, с простого сегмента, с продукта, который сначала кажется недостаточно серьезным. Крупные игроки не чувствуют угрозы, потому что сравнивают новинку со своими привычными показателями. Они видят слабую маржу, узкую аудиторию, технические ограничения. Но новинка решает конкретную боль и начинает расти.

Опасность не всегда приходит из центра рынка. Она может прийти с края, откуда ее удобно не замечать. Там, где клиент давно устал от очередей, комиссий, лишних форм, непонятных условий, навязанных посредников. Там, где старая компания говорит, что иначе нельзя, новая спрашивает, почему нельзя. Иногда этого вопроса достаточно, чтобы начать разрушение целой отрасли.

Uber стал сильным примером именно поэтому. Он не изобрел потребность перемещаться по городу. Он убрал из процесса несколько раздражающих моментов. Человек увидел машину на карте, понял цену, оплатил без наличных, оценил водителя. Для пассажира это было не технологическое чудо, а облегчение. И когда облегчение становится массовым, прежний порядок начинает выглядеть грубо.

Такси как отрасль защищалось правилами, разрешениями, городскими ограничениями, привычными тарифами. В этом были свои причины. Но клиенту неинтересно слушать длинное объяснение, почему ему неудобно. Он сравнивает опыт. Если новый опыт проще, он возвращается к нему. Если еще и цена понятнее, сопротивление становится слабее.

Почти в любой отрасли есть свои такси до приложения. Это может быть медицинская запись, банковская услуга, обучение, закупка оборудования, подбор персонала, оформление документов. Везде, где клиент вынужден терпеть сложность, рано или поздно появится тот, кто построит бизнес на устранении этой сложности.

Старые игроки часто отвечают на угрозу внешними аргументами. Они говорят о неправильной конкуренции, о демпинге, о низком качестве нового решения, о рисках. Иногда эти

претензии справедливы. Но для руководителя опасно успокаивать себя тем, что у нового решения есть недостатки. Недостатки не отменяют спрос.

Netflix показал другой вариант разрыва. Сначала компания не выглядела как убийца старого рынка. Она работала с доставкой DVD, а Blockbuster оставался узнаваемым гигантом с магазинами. Но Netflix был внимателен к тому, что зритель хотел на самом деле. Не поход в магазин. Не штраф за просрочку. Не полку у кассы. Зритель хотел удобный доступ к фильму.

Blockbuster видел рынок через свои магазины. Netflix видел рынок через желание человека смотреть. Разница кажется тонкой, пока не приходит новая технология. Потом она становится судьбой бизнеса. Если ты считаешь себя владельцем магазинов, ты защищаешь магазины. Если ты считаешь себя способом дать человеку кино, ты ищешь новый способ сделать это быстрее.

В этой ошибке легко узнать многие компании. Они путают форму своего бизнеса с его смыслом. Газета думает, что продает бумагу с новостями, хотя читатель покупает понимание событий. Университет думает, что продает аудиторию и расписание, хотя студент ищет знания, статус, связи и профессию. Банк думает, что продает отделение, хотя клиент хочет надежно и быстро управлять деньгами.

Руководитель в эпоху сбоев обязан постоянно задавать себе грубый вопрос: какую боль мы на самом деле снимаем? Не какой продукт выпускаем, не какую услугу описали в регламенте, не какую функцию указали в презентации. Какая конкретная боль исчезает у клиента после контакта с нами? Если ответ туманный, компания уже рискует.

Следующий вопрос еще неприятнее: кто может снять эту боль проще? Не лучше по всем параметрам, а проще для клиента. Иногда этого хватает. Люди не всегда выбирают идеальное. Они выбирают то, что снимает раздражение здесь и сейчас. Поэтому маленькое удобство может оказаться сильнее большой репутации.

Разрыв меняет и роль опыта. В спокойной среде опыт помогает не повторять ошибки. В резкой среде он может заставить человека не видеть новое. Опытный руководитель знает, как устроен рынок, и именно поэтому может слишком быстро сказать: так не получится. Но предприниматель с края рынка пробует. Часто ошибается. Иногда находит ход, который опытный человек не разрешил бы даже обсуждать.

Я не предлагаю поклоняться новичкам. Новое не становится хорошим только из-за новизны. Многие стартапы исчезают, не оставив ничего, кроме громких обещаний. Но руководитель зрелой компании должен научиться смотреть на новое без презрения. Презрение ухудшает зрение. Оно превращает анализ в самозащиту.

Лидер должен видеть за горизонтом. На практике это начинается с более приземленных вещей. Слушать жалобы клиентов без раздражения. Читать плохие отзывы не как оскорбление, а как карту слабых мест. Сравнивать свой сервис с лучшим опытом клиента вне отрасли. Человек, который привык к одному нажатию в приложении доставки, будет иначе относиться к банковской форме на шесть страниц.

Конкуренты больше не живут только в отраслевых списках. Ожидания клиента формируются везде. Если один сервис научил его видеть движение курьера на карте, он начинает ждать такой же прозрачности от ремонта, логистики, медицины, образования. Технологический стандарт расплзается между рынками. Руководитель, который смотрит только на прямых конкурентов, пропускает изменение нормы.

Цифровизация не начинается с лицензии. Она начинается с понимания, какой опыт человека мы хотим изменить. Если компания переносит старую бюрократию в новую систему, она получает не трансформацию, а электронную очередь. Люди будут заполнять те же лишние поля, только на экране.

Много проектов цифровых изменений проваливается не из-за технологии. Технология чаще оказывается последним слоем. До нее есть страх руководителей потерять контроль, неже-

ление отделов делиться данными, слабая дисциплина принятия решений, отсутствие понятного владельца результата. Программа не лечит недоверие. Платформа не заменяет ясную цель.

В эпоху сбоев руководитель должен различать скорость и суету. Скорость нужна, когда факты требуют действия. Суета возникает, когда люди хотят показать занятость вместо мышления. Во время кризиса это особенно заметно. Одни собирают короткие совещания, принимают решения, проверяют результат и двигаются дальше. Другие проводят длинные встречи, пересылают файлы, ждут согласований и называют это управлением.

Скорость без мысли опасна. Но мысль без скорости в кризисе тоже опасна. Пока организация уточняет формулировку, рынок уходит. Пока департамент согласует письмо, сотрудники уже обсуждают слухи. Пока руководство выбирает между тремя вариантами, клиент выбирает другого поставщика. Руководить в разрыве значит держать два требования одновременно: думать достаточно глубоко и действовать достаточно быстро.

Изменчивость требует запаса маневра. Компания, которая живет без резерва, без альтернативных поставщиков, без подготовленных людей на ключевых ролях, встречает первый удар голыми руками. В хорошие годы резервы кажутся лишней затратой. В плохие годы они становятся разницей между сложным периодом и остановкой.

Неопределенность требует лучшей разведки. Нужно быстрее собирать сигналы от клиентов, продаж, поддержки, партнеров, рынка труда, технологий. Плохая организация узнает о перемене из квартального отчета, когда поздно. Хорошая слышит слабый сигнал раньше и хотя бы начинает проверку.

Сложность требует людей, которые умеют разговаривать поперек подразделений. В сложной задаче нет одного отдела, который все решит. Логистика связана с продажами, продажи с финансами, финансы с доверием поставщиков, доверие с поведением руководства. Если каждый защищает свой участок, общая система проигрывает.

Неоднозначность требует экспериментов. Когда нет прошлого примера, спорить до полной уверенности бесполезно. Нужно ставить маленькие проверки, ограничивать риск, быстро учиться. Это не безответственность. Это более взрослая форма ответственности, чем бесконечное ожидание гарантии.

Многие руководители боятся эксперимента, потому что путают его с хаосом. Хороший эксперимент имеет рамки: гипотеза, срок, измеримый результат, ответственный человек, условия остановки. Хаос начинается там, где все называют пилотом, но никто не знает, что проверяет.

В разрыве особенно важен язык руководителя. Люди слышат не только содержание, но и степень честности. Когда руководитель говорит слишком гладко, сотрудники чувствуют фальшь. Когда он пугает всех жесткими заявлениями, он разрушает способность думать. Нужен другой тон: прямой, спокойный, без украшений.

Во время пандемии это стало видно во многих компаниях. Там, где руководство молчало, пустоту заполняли слухи. Там, где руководство обещало то, чего не могло гарантировать, доверие падало. Там, где руководители честно говорили о трудностях и показывали порядок действий, люди могли не соглашаться, переживать, злиться, но у них была опора.

Доверие нельзя приказать. Его нельзя срочно включить в кризисной комнате. Оно копится до кризиса. Каждый раз, когда руководитель выполняет обещание, признает ошибку, объясняет решение, не прячется за аппаратным языком, он кладет маленькую монету в этот счет. Когда наступает тяжелый период, организация тратит накопленное доверие.

Партнерство с людьми не означает мягкость. Иногда руководитель должен принимать болезненные решения: сокращать расходы, закрывать направление, менять руководителей, отказываться от любимого проекта. Но даже жесткое решение можно провести по-разному. Можно скрывать до последнего, перекладывать ответственность и говорить канцелярскими фразами. А можно назвать причины, сроки, критерии и последствия.

За словами о когнитивной готовности, критическом мышлении, устойчивости, эмоциональном и социальном интеллекте стоят простые управленческие привычки. Не хвататься за первый ответ. Проверять данные. Спрашивать людей, которые не согласны. Отличать факт от желания. Видеть свое раздражение и не превращать его в стратегию. Уметь продолжать работу после плохой новости.

Критическое мышление в компании часто мешают развивать сами руководители. Они просят честности, но наказывают за плохие новости. Просят инициативы, но высмеивают неудачные предложения. Просят скорость, но держат каждое решение у себя. После этого удивляются, что люди молчат. Люди быстро понимают, какой тип поведения безопасен.

Если руководитель хочет организацию, способную выдержать разрыв, ему придется разрешить неприятные разговоры. Не бесконечную критику ради критики, а честный разбор. Почему клиент ушел? Почему проект снова задержался? Почему новый сервис конкурента удобнее? Почему талантливые люди не хотят расти внутри нашей системы? Ответы могут быть некрасивыми. Зато они полезнее удобного отчета.

Проблема многих организаций в том, что они готовят будущих лидеров к прошлой системе. Учат проходить согласования, правильно говорить на комитетах, не рисковать репутацией, ждать назначения. Потом удивляются, что в новой среде эти люди осторожны до неподвижности. Они так и были воспитаны. Нельзя выращивать инициативу в теплице страха.

Команда в разрыве важнее одиночной яркости руководителя. Один человек не увидит все сигналы. Не поймет все технологии. Не удержит все связи. Не просчитает все риски. Миф о всезнающем начальнике опасен, потому что заставляет руководителя изображать уверенность там, где нужна работа группы.

В цифровой среде подготовка включает данные. Не как культ таблиц, а как способность видеть реальность без лишнего тумана. Когда данные разрознены, каждый отдел приносит свою правду. Руководитель тратит силы не на решение, а на спор о картине мира. Это роскошь, которой в кризис нет.

Данные тоже могут обманывать, если их читают без мышления. Цифра не говорит сама. Ее нужно связать с контекстом. Рост обращений в поддержку может означать плохой продукт, а может означать быстрый рост пользователей. Падение продаж может быть проблемой цены, канала, доверия, ассортимента или внешнего шока.

Возвращаясь к Uber и Netflix, стоит заметить: оба примера не только про технологию. Они про новый способ собрать ценность для клиента. Uber соединил карту, оплату, рейтинг, свободные автомобили и потребность в поездке. Netflix соединил каталог, подписку, рекомендации, потоковую доставку и привычку смотреть дома.

Старая компания может купить технологию, но ей трудно купить новую логику. Она может сделать приложение, но оставить старую процедуру внутри. Может открыть онлайн-канал, но заставить клиента подписывать бумагу в офисе. Клиент быстро видит разницу между настоящим удобством и витриной.

Нельзя поручать трансформацию только IT-отделу. Технологи нужны, но вопрос шире. Нужно менять продуктовые решения, процессы, полномочия, метрики, культуру общения с клиентом. Если все остается прежним, кроме интерфейса, компания получает дорогой фасад.

Настоящая готовность к разрыву часто выглядит скромно. Руководители регулярно смотрят на слабые сигналы. Команды имеют право быстро проверять гипотезы. Ошибки разбираются без охоты на виновного, но с требовательностью к выводам. Клиентский опыт измеряется не средними словами, а конкретными действиями.

В кризисе важно удерживать человеческий масштаб. За словами о модели, рынке и стратегии стоят люди. Сотрудник, который работает из дома рядом с детьми. Менеджер, который должен сообщить команде о сокращении бюджета. Клиент, у которого тоже кризис. Если руководитель видит только графики, он теряет материал, из которого состоит организация.

Но человеческий масштаб не равен мягкой неопределенности. Людям нужна не только эмпатия, но и порядок. Когда все сложно, особенно ценны ясные правила: кто принимает решение, где смотреть обновления, какие приоритеты главные, что временно остановлено, что нельзя нарушать.

Руководитель в эпоху сбоев должен уметь работать с собственным страхом. Бояться за компанию, людей, деньги, репутацию нормально. Опасно другое: когда страх начинает управлять поведением незаметно. Один руководитель становится жестким и подозрительным. Другой откладывает решения. Третий ищет виноватых.

Самодисциплина руководителя проявляется в мелочах. Не отвечать резкостью на тревожный вопрос. Не требовать невозможных гарантий. Не обещать того, чего нет. Не искать спасения в бесконечных совещаниях. Не путать усталость с анализом. В тяжелые периоды люди внимательно смотрят на руководителя.

Если будущее удивит, система управления должна быть построена не на иллюзии полной предсказуемости, а на способности быстро перестраиваться. План нужен. Но рядом с планом нужна привычка пересматривать план без истерики.

Сценарное мышление заставляет руководителей обсуждать неприятные варианты заранее. Что мы будем делать, если поставщик остановится? Если спрос упадет на треть? Если новый игрок снизит цену? Если ключевая технология станет доступной всем? Такие вопросы портят настроение на совещании. Зато они экономят недели, когда проблема становится реальной.

Подготовка к разрыву требует культуры раннего предупреждения. Сотрудник на передней линии должен знать: если он видит опасный сигнал, его не накажут за беспокойство. Руководитель среднего звена должен уметь поднять проблему без страха выглядеть слабым. Топ-команда должна регулярно спрашивать не только о достижениях, но и о том, что может нас ударить.

Деятельный оптимизм особенно важен при цифровых переменах. Люди часто боятся не самой технологии, а потери места, статуса, привычной компетентности. Вчера человек был экспертом, сегодня система делает часть его работы быстрее. Нужно объяснять, чему учиться, какие роли меняются, где появятся новые возможности, что компания ожидает от людей.

Некоторые роли действительно исчезают. Некоторые навыки дешевеют. Некоторые процессы больше не нужны. Честный разговор лучше сладких заверений. Люди могут пережить сложную правду, если видят уважение и порядок. Они хуже переносят красивую неопределенность, после которой внезапно приходят жесткие решения.

Одна из главных задач лидера - перевести организацию из режима защиты статуса в режим обучения. Защита статуса спрашивает: как доказать, что мы были правы? Обучение спрашивает: что изменилось и как нам действовать теперь? Первый вопрос ведет к оправданиям. Второй к работе.

Копирование чужого успеха без понимания причин приводит к дорогим имитациям. Компания делает приложение, но у нее нет достаточной плотности поставщиков. Запускает подписку, но продукт не имеет повторной ценности. Вводит рейтинг, но не меняет качество сервиса. Поэтому первый вопрос не как повторить, а какой механизм здесь работал.

Пандемия показала силу и слабость цепочек поставок. Глобальная система давала эффективность, пока работала. Когда закрывались города, порты, фабрики, границы, выяснялось, что эффективность без устойчивости хрупка. Дешевый поставщик на другом конце мира перестает быть дешевым, если товар не приходит.

Тот же подход нужен в управлении людьми. Максимальная загрузка сотрудников может выглядеть эффективно в отчете. Но без запаса внимания и сил люди не выдерживают неожиданный рывок. Если у всех календарь забит до отказа, новая срочная задача ломает всю кон-

струкцию. Организация без свободной мощности плохо учится, плохо реагирует и быстро выгорает.

В спокойные годы руководители любят говорить о вовлеченности. В разрыве выясняется, что вовлеченность не равна улыбкам на корпоративном опросе. Настоящая вовлеченность видна, когда люди готовы брать ответственность, предлагать решения, помогать соседним командам, говорить правду.

Разрыв начинается не тогда, когда отрасль уже изменилась. Он начинается раньше, в раздражении клиента, в маленькой привычке молодого поколения, в странном продукте на краю рынка, в новой технологии, которая пока кажется игрушкой, в кризисе, который проверяет слабые места системы.

Можно подготовить организацию к тому, что не все пойдет по плану. Можно развить способность быстро видеть, быстро обсуждать, быстро пробовать, быстро признавать ошибку. Можно построить доверие до того, как оно понадобится. Можно учить руководителей не только управлять стабильностью, но и вести людей через неясность.

Время сбоев не отменяет базовых управленческих качеств. Честность, ясность, дисциплина, уважение к людям, внимание к клиенту, способность считать деньги, умение доводить решение до результата. Просто в резкой среде эти качества проверяются быстрее.

Руководить, когда привычный порядок дает сбой, значит принять одну взрослую вещь: мир не обязан быть удобным для нашей модели управления. Это не повод для паники. Это повод перестать ждать разрешения от прошлого и начать работать с тем, что уже происходит.

Практически это начинается с календаря руководителя. На что он тратит время? Если почти все время уходит на внутренние согласования, он живет внутри машины, а не рядом с рынком. В эпоху разрыва нужно регулярно выходить к клиентам, партнерам, фронтовым сотрудникам, данным по отказам и жалобам. Не для красивого жеста. Для того, чтобы не узнавать правду слишком поздно.

Еще один признак готовности - скорость закрытия петли обратной связи. Клиент пожаловался. Что происходит дальше? Жалоба попадает в отчет через месяц или меняет работу команды через неделю? Сотрудник предложил улучшение. Его поблагодарили и забыли или дали небольшой ресурс на проверку? Новый конкурент запустил функцию. Компания обсуждает ее в коридоре или разбирает, какую потребность она закрывает?

Слабые сигналы почти всегда выглядят неубедительно. Один клиент сказал, три сотрудника заметили, небольшой игрок попробовал, отраслевой эксперт написал. Удобно отмахнуться. Но руководитель не обязан верить каждому сигналу. Он обязан иметь процесс проверки. Быстрая проверка стоит дешевле, чем позднее прозрение.

В зрелой организации должен быть язык для разговора о риске. Не драматический и не бюрократический. Риск нужно уметь назвать, оценить, связать с владельцем, решить, что делать сейчас и какой признак покажет ухудшение. Когда такого языка нет, риск превращается в тревожный слух. Слухи плохо управляются.

Разрыв часто выигрывает у старой системы не силой, а простотой. Простота здесь не означает примитивность. За простым опытом может стоять сложная технология, сильная аналитика, точная операционная модель. Но клиент видит не сложность внутри. Он видит, что ему стало легче. Поэтому руководитель должен требовать от организации внутренней сложности только там, где она действительно создает ценность.

Если процесс сложен потому, что когда-то кто-то ошибся и после этого добавили еще одну подпись, стоит пересмотреть процесс. Если отчет существует потому, что его просили пять лет назад, стоит спросить, кто его читает. Если клиенту нужно звонить в три места, чтобы решить один вопрос, значит, компания заставляет его оплачивать внутреннюю несогласованность своим временем.

В эпоху сбоев выигрывают не самые шумные, а самые обучаемые. Обучаемость не выглядит торжественно. Это регулярные разборы, короткие циклы, честные метрики, готовность отказаться от удобной версии. Это терпение к фактам. Это умение не влюбляться в собственную идею слишком рано.

Руководителю полезно помнить: люди поддерживают изменения не тогда, когда поняли каждую деталь, а когда видят смысл, порядок и справедливое отношение. Полной ясности не будет. Но можно дать достаточно ясности для следующего шага. В трудные периоды этого уже много.

Иногда лучший вопрос на совещании звучит просто: что должно быть правдой, чтобы наш план сработал? Этот вопрос быстро отделяет надежду от расчета. Если для успеха нужно, чтобы клиент резко изменил привычки, поставщик не подвел, регулятор промолчал, сотрудники сами догадались, а конкурент ошибся, план держится на вере. Вера нужна человеку, но бизнесу нужны проверки.

Другой полезный вопрос: что мы перестанем делать, чтобы освободить силы для нового? Организации любят добавлять. Новые проекты, новые инициативы, новые отчеты. Но без отказа от старого новое становится дополнительной нагрузкой. Люди начинают имитировать участие. Руководитель должен иметь смелость снимать лишнее.

Сбои учат еще одной вещи: репутация компании строится задолго до кризиса, но подтверждается в кризисе. Как компания относится к клиентам, когда ей трудно? Как говорит с сотрудниками, когда денег меньше? Как выполняет обязательства, когда это неудобно? Эти моменты запоминаются сильнее рекламных обещаний.

Лидерство в разрыве не гарантирует победу. Бывают удары сильнее возможностей компании. Бывают рынки, которые исчезают быстрее, чем их можно перестроить. Но слабое лидерство почти гарантирует худший исход. Оно тратит последние ресурсы на отрицание и внутреннее войну. Сильное лидерство хотя бы дает шанс использовать время разумно.

Если организация научилась слышать, думать и действовать, она меняется до того, как ее заставят. Если нет, ее будет менять рынок, болезнь, технология, регулятор или клиент. Второй вариант обычно грубее.

Практически это начинается с календаря руководителя. На что он тратит время? Если почти все время уходит на внутренние согласования, он живет внутри машины, а не рядом с рынком. В эпоху разрыва нужно регулярно выходить к клиентам, партнерам, фронтовым сотрудникам, данным по отказам и жалобам. Не для красивого жеста. Для того, чтобы не узнавать правду слишком поздно.

Еще один признак готовности - скорость закрытия петли обратной связи. Клиент пожаловался. Что происходит дальше? Жалоба попадает в отчет через месяц или меняет работу команды через неделю? Сотрудник предложил улучшение. Его поблагодарили и забыли или дали небольшой ресурс на проверку? Новый конкурент запустил функцию. Компания обсуждает ее в коридоре или разбирает, какую потребность она закрывает?

Слабые сигналы почти всегда выглядят неубедительно. Один клиент сказал, три сотрудника заметили, небольшой игрок попробовал, отраслевой эксперт написал. Удобно отмахнуться. Но руководитель не обязан верить каждому сигналу. Он обязан иметь процесс проверки. Быстрая проверка стоит дешевле, чем позднее прозрение.

В зрелой организации должен быть язык для разговора о риске. Не драматический и не бюрократический. Риск нужно уметь назвать, оценить, связать с владельцем, решить, что делать сейчас и какой признак покажет ухудшение. Когда такого языка нет, риск превращается в тревожный слух. Слухи плохо управляются.

Разрыв часто выигрывает у старой системы не силой, а простотой. Простота здесь не означает примитивность. За простым опытом может стоять сложная технология, сильная аналитика, точная операционная модель. Но клиент видит не сложность внутри. Он видит, что ему

стало легче. Поэтому руководитель должен требовать от организации внутренней сложности только там, где она действительно создает ценность.

Если процесс сложен потому, что когда-то кто-то ошибся и после этого добавили еще одну подпись, стоит пересмотреть процесс. Если отчет существует потому, что его просили пять лет назад, стоит спросить, кто его читает. Если клиенту нужно звонить в три места, чтобы решить один вопрос, значит, компания заставляет его оплачивать внутреннюю несогласованность своим временем.

В эпоху сбоев выигрывают не самые шумные, а самые обучаемые. Обучаемость не выглядит торжественно. Это регулярные разборы, короткие циклы, честные метрики, готовность отказаться от удобной версии. Это терпение к фактам. Это умение не влюбляться в собственную идею слишком рано.

Руководителю полезно помнить: люди поддерживают изменения не тогда, когда поняли каждую деталь, а когда видят смысл, порядок и справедливое отношение. Полной ясности не будет. Но можно дать достаточно ясности для следующего шага. В трудные периоды этого уже много.

Иногда лучший вопрос на совещании звучит просто: что должно быть правдой, чтобы наш план сработал? Этот вопрос быстро отделяет надежду от расчета. Если для успеха нужно, чтобы клиент резко изменил привычки, поставщик не подвел, регулятор промолчал, сотрудники сами догадались, а конкурент ошибся, план держится на вере. Вера нужна человеку, но бизнесу нужны проверки.

Другой полезный вопрос: что мы перестанем делать, чтобы освободить силы для нового? Организации любят добавлять. Новые проекты, новые инициативы, новые отчеты. Но без отказа от старого новое становится дополнительной нагрузкой. Люди начинают имитировать участие. Руководитель должен иметь смелость снимать лишнее.

Сбои учат еще одной вещи: репутация компании строится задолго до кризиса, но подтверждается в кризисе. Как компания относится к клиентам, когда ей трудно? Как говорит с сотрудниками, когда денег меньше? Как выполняет обязательства, когда это неудобно? Эти моменты запоминаются сильнее рекламных обещаний.

Лидерство в разрыве не гарантирует победу. Бывают удары сильнее возможностей компании. Бывают рынки, которые исчезают быстрее, чем их можно перестроить. Но слабое лидерство почти гарантирует худший исход. Оно тратит последние ресурсы на отрицание и внутренние войны. Сильное лидерство хотя бы дает шанс использовать время разумно.

Если организация научилась слышать, думать и действовать, она меняется до того, как ее заставят. Если нет, ее будет менять рынок, болезнь, технология, регулятор или клиент. Второй вариант обычно грубее.

Жить и управлять в мире

VUCA

Слово VUCA выглядит так, будто его придумали специально для деловых презентаций. Четыре английские буквы, удобная схема, ощущение, что сложность наконец-то уложили в аккуратную коробку. Но за этим словом нет аккуратности. Там рынок, который меняется быстрее бюджета. Там клиент, который сегодня ведет себя иначе, чем вчера. Там поставщик, который срывает срок не из-за плохого отношения, а потому что у него самого развалилась цепочка. Там руководитель, который утром открывает новости и понимает: вчерашний план снова нужно пересматривать.

Если убрать аббревиатуру, останется знакомое чувство. Мир стал менее послушным. Не в философском смысле, а в самом рабочем. То, что раньше можно было планировать на год, теперь иногда нельзя уверенно планировать на квартал. То, что раньше считалось надежным, вдруг требует проверки. То, что вчера было преимуществом, сегодня становится затратой. И

руководителю приходится действовать не тогда, когда картина полная, а тогда, когда ждать полной картины уже опасно.

В старой управленческой культуре ценился человек, который знает ответы. В новой среде все чаще ценится человек, который умеет задавать правильные вопросы раньше других. Ответы устаревают. Хорошие вопросы помогают не застыть. Что меняется в поведении клиента? Где мы слишком зависим от одного решения? Какие факты мы игнорируем, потому что они портят красивую версию? Кто в компании видит проблему раньше руководства и почему его голос не доходит вверх?

VUCA обычно расшифровывают как изменчивость, неопределенность, сложность и неоднозначность. Каждое слово звучит привычно, пока не сталкиваешься с ним на практике. Изменчивость бьет по расписанию. Неопределенность бьет по уверенности. Сложность бьет по привычке искать одного виновного. Неоднозначность бьет по желанию иметь простую мораль.

Руководитель, который не признает эту среду, продолжает управлять так, будто мир временно шалит. Он ждет возвращения нормальности, в которой снова можно будет работать прежними методами. Иногда нормальность действительно возвращается. Но часто возвращается только часть прежнего порядка, а рядом уже появился новый. Клиенты привыкли к другому сервису. Сотрудники привыкли к другому режиму работы. Конкуренты нашли другой канал продаж. Поставщики перестроили приоритеты. И тогда ностальгия становится управленческой ошибкой.

Изменчивость неприятна тем, что она наказывает за слишком тонкую настройку. Компания, идеально оптимизированная под один сценарий, может оказаться беспомощной при отклонении. В спокойное время такая компания выглядит эффективной: запасов мало, людей ровно столько, сколько нужно, поставщик один, процесс выжат до предела. На бумаге красиво. Но первый сильный удар показывает цену этой красоты.

Устойчивость требует лишнего с точки зрения бухгалтерии. Резерв кажется избыточным, пока не начинается сбой. Запасной поставщик кажется дорогим, пока основной не остановился. Обученный заместитель кажется роскошью, пока ключевой руководитель не выпал из процесса. В изменчивой среде руководитель должен уметь объяснять, почему часть ресурсов нужна не для сегодняшней эффективности, а для завтрашнего выживания.

Это трудно, потому что акционеры, собственники и советы директоров часто любят ясную экономию. Сократить запас, уменьшить штат, убрать дублирование, ускорить оборот. Всё это может быть разумным. Но если организация убирает весь воздух из системы, она становится хрупкой. Руководитель обязан считать не только экономию, но и риск. Иногда дешевле держать запас, чем потом покупать время по любой цене.

Изменчивость требует не паники, а маневра. Маневр появляется там, где есть варианты. Если компания зависит от одного продукта, одного канала, одного клиента, одного поставщика, одного человека с уникальным знанием, она живет с миной под полом. Эта мина может лежать годами. Потом кто-то наступает.

На практике руководитель должен регулярно спрашивать: где у нас нет второго хода? Не для того, чтобы немедленно строить дублиры везде. Это дорого и глупо. Но чтобы понимать карту уязвимостей. Где потеря одного элемента остановит всю систему? Где задержка на неделю превратится в штрафы и потерю доверия? Где решение держится на личной памяти одного сотрудника?

Неопределенность соблазняет двумя плохими реакциями. Первая - замереть и ждать полной информации. Вторая - схватиться за первый удобный ответ и объявить его стратегией. Обе реакции понятны. Первая дает иллюзию осторожности. Вторая дает иллюзию решительности. Но в реальной работе нужно третье: действовать поэтапно, уточняя курс по мере появления фактов.

Такой подход требует дисциплины. Нужно заранее определить, какие данные важны, кто их собирает, когда пересматривается решение, при каком признаке мы меняем план. Без этого поэтапность превращается в хаос. Сегодня один курс, завтра другой, послезавтра третий. Люди перестают понимать, что происходит, и начинают ждать, пока волна приказов пройдет мимо.

Неопределенность особенно тяжело переносится руководителями, которые привыкли связывать авторитет с уверенностью. Им кажется, что фраза «я не знаю» разрушает власть. На самом деле власть разрушает другое: уверенный тон при слабых основаниях. Люди быстро чувствуют, когда начальник изображает знание. Лучше сказать: «у нас нет полной картины, поэтому мы проверяем три версии и через неделю вернемся к решению». Это не слабость. Это взрослая точность.

Неопределенность требует разведки. В бизнесе разведка - это не тайная операция, а регулярный сбор сигналов. Что говорят клиенты, которые ушли? Что спрашивают новые клиенты? Какие функции конкурента начали обсуждать пользователи? Как меняются запросы сотрудников? Что происходит с ценами, сроками, регулированием, технологиями? Нельзя управлять будущим, если компания плохо слышит настоящее.

Плохая разведка часто маскируется обилием отчетов. Отчетов много, понимания мало. Таблицы заполняются, презентации готовятся, графики обновляются, а слабый сигнал всё равно не доходит до руководителя. Почему? Потому что информация идет по вертикали и фильтруется страхом. Каждый уровень сглаживает неприятное, чтобы не выглядеть проблемным. В итоге наверх приходит безопасная версия.

Сложность начинается там, где проблема не имеет одного корня. Падает прибыль. Почему? Может быть, выросли расходы. Может быть, продукт устарел. Может быть, продажи обещают лишнее. Может быть, поддержка теряет клиентов после сделки. Может быть, конкурент изменил ожидания рынка. Может быть, всё вместе. Руководитель, который ищет одного виновного, упрощает не проблему, а свою картину мира.

В сложной системе действие в одном месте дает последствия в другом. Сократили расходы на обучение - через полгода выросли ошибки. Ускорили продажи скидками - через квартал просела маржа и испортилось восприятие бренда. Централизовали решения для контроля - потеряли скорость на местах. Ввели новую систему отчетности - люди стали тратить время на заполнение, а не на работу с клиентом.

Сложность требует системного мышления, но это выражение часто звучит слишком тяжело. Проще сказать так: нужно видеть связи. Не только свой отдел, не только свою цифру, не только сегодняшний эффект. Хороший руководитель спрашивает: что изменится рядом, если мы нажмем здесь? Кто заплатит временем за эту экономию? Какой риск мы переносим из одного места в другое?

В сложной среде особенно вредны узкие KPI. Если отдел оценивают только по своей метрике, он начинает улучшать ее за счет остальных. Закупки добиваются минимальной цены и приводят ненадежного поставщика. Продажи гонятся за объемом и заводят клиентов, которых невозможно качественно обслужить. Производство оптимизирует загрузку и теряет гибкость. Каждый по отдельности выглядит успешным. Система в целом слабеет.

Руководитель должен уметь обсуждать не только показатели, но и конфликты между показателями. Скорость против качества. Экономия против устойчивости. Централизация против гибкости. Стандартизация против внимания к местному рынку. Это не школьная задача с одним правильным ответом. Это постоянная настройка.

Неоднозначность появляется там, где один и тот же факт можно толковать по-разному, а прошлого примера нет. Новый рынок растет. Это шанс или пузырь? Молодые сотрудники требуют гибкости. Это каприз или новая трудовая норма? Клиенты уходят в дешевый сегмент. Это временная экономия или изменение ценности?

Неоднозначность трудно выносить людям, которые любят ясные категории. Успех или провал. Правильно или неправильно. Перспективно или нет. Но новые ситуации часто не помещаются в такие ящики. Они требуют проверки. Нужно не спорить до хрипоты, а ставить опыт. Не огромную ставку, а ограниченный эксперимент, который даст больше понимания.

Эксперимент в неоднозначной среде - это способ добывать реальность. Он не должен быть игрушкой для инновационного отдела. Он должен быть частью управления. У нас есть гипотеза: клиенту важнее скорость, чем широкий выбор. Проверим на одном сегменте. У нас есть версия: удаленный формат снижает вовлеченность новых сотрудников. Проверим через наставничество и метрики адаптации. У нас есть предположение: новая подписка увеличит удержание. Проверим на ограниченной группе.

Главное в эксперименте - честность к результату. Если опыт не подтвердил гипотезу, это не позор. Позор - сделать вид, что подтвердил, потому что проект уже понравился руководству. В таких случаях компания не учится. Она кормит самообман. А самообман в VUCA-среде дорогой продукт.

В источнике описана модель VUCA Prime: изменчивости противопоставляется видение, неопределенности - понимание, сложности - ясность, неоднозначности - гибкость. Мне нравится эта логика, если не превращать ее в плакат. Видение не отменяет бурю. Понимание не дает полного контроля. Ясность не делает систему простой. Гибкость не означает бесконечно менять мнение. Но вместе они дают руководителю опору.

Видение в изменчивой среде нужно не для красивой речи. Оно помогает отличать важное от шумного. Когда всё качается, люди хватаются за ближайшую проблему. Видение напоминает, ради чего компания существует, какого клиента обслуживает, какую ценность создает, какие границы не переходит. Без видения изменчивость превращает организацию в щепку на воде.

Но видение должно быть живым. Если оно написано так, что его можно повесить в любой компании, пользы мало. «Быть лидером рынка» ничего не объясняет. «Создавать лучший клиентский опыт» тоже слишком общее. Настоящее видение помогает принять решение. Оно отвечает на вопрос: что мы выбираем, когда не можем выбрать всё?

Понимание как ответ на неопределенность начинается с желания слушать. Руководитель не может понять среду, если разговаривает только с теми, кто зависит от его настроения. Нужно выходить за привычный круг. Клиенты, партнеры, аналитики, инженеры, продавцы, сотрудники поддержки, молодые специалисты, критики. Иногда самый полезный сигнал приходит от человека без высокого статуса.

Понимание требует времени, но не бесконечного. В неопределенности нельзя изучать всё до полной уверенности. Нужно собирать достаточно, чтобы сделать следующий разумный шаг. Потом снова проверять. Это похоже на движение в тумане: ты не видишь весь путь, но видишь несколько метров вперед и держишь направление.

Ясность как ответ на сложность не означает упрощение до примитива. Она означает способность объяснить, что сейчас главное, как связаны части проблемы и кто за что отвечает. В сложной ситуации люди быстро теряются. Если руководитель добавляет туман, команда начинает расходовать силы на догадки. Хорошая ясность экономит внимание.

Гибкость как ответ на неоднозначность часто путают с уступчивостью. Гибкий руководитель не тот, кто меняет позицию при каждом давлении. Гибкий руководитель способен изменить решение, когда изменились факты. Он не держится за прошлую версию ради лица. Но и не прыгает от новости к новости.

Вторая важная модель из источника - LEAP: широта мышления, энергия и оптимизм, гибкость, партнерство. Я передаю смысл по-русски, потому что буквальный перевод не всегда звучит естественно. В этой модели мне важна не сама аббревиатура, а порядок управленче-

ского поведения. Открыть мышление. Сохранить энергию. Учиться и перестраиваться. Держать доверие с людьми.

Широта мышления нужна, потому что старые рамки часто мешают увидеть новое. Руководитель спрашивает: «как это вписывается в наш процесс?» А нужно иногда спросить: «какой процесс здесь вообще нужен?» Он спрашивает: «как нам защитить канал?» А нужно спросить: «почему клиент должен оставаться в этом канале?» Он спрашивает: «как повысить дисциплину?» А нужно спросить: «не создали ли мы правила, которые мешают нормальной работе?»

Энергия и оптимизм нужны не для вдохновляющих речей. Организация смотрит на руководителя и считает, есть ли у него воля действовать. Если руководитель сам выглядит так, будто ждет приговора, команда начинает экономить силы и прятаться. Но оптимизм должен быть деловым. Не улыбка поверх проблем, а готовность искать ход.

Такой оптимизм звучит примерно так: ситуация плохая, но не пустая. У нас есть клиенты, которым мы нужны. У нас есть люди, которые умеют работать. У нас есть три варианта, два рискованных, один более медленный. Сегодня выбираем первый шаг. Завтра проверяем. Это не пафос. Это управление вниманием.

Партнерство связано с доверием. В VUCA-среде нельзя руководить только приказом. Приказ работает, когда задача понятна и путь известен. Когда путь неясен, нужны люди, которые думают вместе с тобой, предупреждают, спорят, берут ответственность. Это возможно только при доверии. Страх дает послушание, но плохо дает ум.

Партнерство не отменяет иерархию. Руководитель всё равно принимает решения, распределяет ресурсы, несет ответственность. Но он перестает вести себя так, будто все знания находятся наверху. В сложной среде знание разбросано. Часть знания у клиента. Часть у инженера. Часть у оператора поддержки. Часть у финансового аналитика. Задача руководителя - собрать эту картину быстрее конкурентов.

В VUCA-мире особенно опасны закрытые кабинеты. Не физически закрытые, а ментально. Когда руководящая группа обсуждает мир только между собой, она постепенно начинает верить собственным формулировкам. Слова становятся гладкими. Проблемы звучат управляемо. Клиент превращается в сегмент, сотрудник в ресурс, риск в пункт таблицы. Потом реальность входит без стука.

Есть простой признак закрытой системы: в ней слишком часто говорят «мы всегда так делали». Эта фраза сама по себе не преступление. Иногда старый способ действительно хорош. Но если она используется как конец разговора, значит, организация перестала думать. В изменчивой среде привычка не может быть главным аргументом.

Другой признак - чрезмерная вера в контроль. Руководитель требует больше отчетов, больше согласований, больше проверок, потому что мир стал тревожнее. В результате организация становится медленнее именно тогда, когда нужна скорость. Контроль важен, но его нужно отличать от удушения. Хороший контроль показывает отклонение и помогает действовать. Плохой контроль создает видимость порядка и задерживает решение.

Работа с VUCA требует нового отношения к ошибке. В стабильной среде ошибка часто означает нарушение известного правила. В новой среде ошибка иногда означает, что компания проверяла неизвестное. Эти ошибки нельзя смешивать. Если человек халатно нарушил базовую безопасность, это одно. Если команда аккуратно проверила гипотезу и получила отрицательный результат, это другое.

Организация, которая наказывает за оба типа одинаково, перестает экспериментировать. Люди выбирают безопасное бездействие. Потом руководство удивляется, что инноваций нет. Инновации не живут там, где любая неудача портит карьеру. Но и безответственность нельзя прикрывать словом «эксперимент». Нужны критерии.

VUCA-среда меняет и коммуникацию. Длинные корпоративные письма, где много правильных слов и мало смысла, в кризисе раздражают. Люди хотят знать, что происходит, что

решено, что неизвестно, что делать им. Чем выше неопределенность, тем важнее простота языка. Не бедность мысли, а отсутствие тумана.

Руководитель должен говорить чаще, чем ему удобно. Молчание в неопределенности не воспринимается как мудрость. Оно воспринимается как отсутствие контроля или скрытность. Даже если новых данных мало, можно сказать: новых данных мало, мы проверяем такие вопросы, следующий апдейт тогда-то. Это лучше, чем вакуум.

Еще одна управленческая привычка - регулярно очищать приоритеты. В VUCA-мире задач становится больше, чем сил. Если руководитель не выбирает, за него выбирает хаос. Все становится срочным, и тогда ничего не является главным. Люди начинают тушить ближайшие пожары, а стратегически важные вещи откладываются.

Приоритеты должны быть жесткими по количеству. На ближайший период не десять главных задач, а две или три. Остальное либо поддерживается, либо ставится на паузу. Это неприятно, потому что у каждой задачи есть защитник. Но без отказа от части задач организация распыляется. Распыление в кризисе выглядит как активность, а по сути является потерей управления.

В VUCA-среде особенно ценны руководители среднего звена. Они ближе к реальной работе и одновременно связаны с верхним уровнем. Если они сильны, компания быстрее чувствует изменения. Если они слабы или запуганы, наверх идет искаженная картина, вниз спускаются непонятые решения. Средний уровень нельзя рассматривать как передаточный механизм. Это нервная система.

Будущих лидеров нельзя развивать только в комфортных задачах. Им нужно давать опыт неопределенности, но с поддержкой. Не бросать в воду ради красивой проверки, а создавать реальные ситуации, где есть риск, ответственность, обратная связь и разбор. Человек учится руководить не по описанию шторма, а в настоящем ветре.

В VUCA-мире меняется и роль корпоративной культуры. Культура - это не набор слов на сайте. Это то, что люди делают, когда не хватает инструкций. В неопределенности инструкций всегда не хватает. Тогда и проявляется настоящая культура. Говорят ли люди правду? Помогают ли соседним командам? Берут ли ответственность? Ждут ли разрешения на очевидное действие? Скрывают ли ошибку?

Если культура построена на наказании и показной лояльности, VUCA усиливает ее худшие стороны. Люди начинают еще больше скрывать, угождать, перекладывать ответственность. Если культура построена на ясности, доверии и требовательности, VUCA тоже усиливает ее свойства. Люди быстрее собираются вокруг задачи.

Нельзя изменить культуру лозунгом «будьте гибкими». Гибкость появляется, когда процессы позволяют менять решения, метрики не наказывают за разумный эксперимент, руководители признают факты, а люди видят, что инициатива не является карьерным самоубийством. Культура всегда проверяется устройством системы.

Иногда руководители воспринимают VUCA как оправдание хаоса. Раз мир сложный, значит, можно не отвечать за точность. Раз будущее неясно, значит, любой промах объясняется обстоятельствами. Это удобная, но слабая позиция. Сложность не снимает ответственности. Она требует более внимательного управления.

Ответственный руководитель в VUCA-среде не обещает невозможного контроля. Но он строит лучшие механизмы наблюдения, обсуждения и действия. Он не говорит, что знает будущее. Он показывает, как организация будет встречать разные варианты будущего. Он не прячет неопределенность. Он делает ее управляемой настолько, насколько это возможно.

Есть еще личная сторона. VUCA изматывает. Постоянные изменения утомляют даже сильных людей. Руководитель должен следить не только за стратегией, но и за энергией организации. Нельзя бесконечно требовать мобилизации. Если каждый месяц объявлять решающий рывок, люди перестанут верить или просто выгорят.

В VUCA-мире полезно иметь несколько устойчивых принципов. Например: говорить правду быстро; проверять гипотезы малыми ставками; держать клиента в центре решений; не экономить на критической устойчивости; давать полномочия ближе к месту действия; разбирать ошибки без театра; пересматривать план при изменении фактов. Такие принципы помогают, когда подробной инструкции нет.

Разговор о VUCA можно сделать бесконечно сложным. Но руководителю нужна рабочая простота. Изменчивость - держи варианты и запас маневра. Неопределенность - собирай сигналы и действуй поэтапно. Сложность - смотри на связи и не ищи одного виновного. Неоднозначность - проверяй гипотезы и не путай мнение с фактом.

Эта простота не отменяет труда. Наоборот, она показывает, где трудиться. Не в создании еще одной презентации о нестабильном мире, а в изменении ежедневного управления. Как проходят совещания. Какие вопросы задаются. Как быстро идут данные. Как принимаются решения. Как относятся к ошибкам. Как говорят с людьми. Как выбирают приоритеты.

Зрелость руководителя проявляется в том, что он перестает обижаться на неопределенность. Мир не обязан давать ему удобные данные, понятных конкурентов и послушных клиентов. Его работа как раз в том, чтобы создавать смысл и порядок там, где их не хватает. Не окончательный порядок. Рабочий порядок, достаточный для следующего шага.

VUCA - не модное оправдание тревоги. Это способ описать среду, где руководитель должен соединить видение, понимание, ясность и гибкость. Если хотя бы один элемент провисает, организация либо мечется, либо слепнет, либо тонет в сложности, либо цепляется за старые ответы.

Видение без понимания превращается в лозунг. Понимание без ясности превращается в бесконечный анализ. Ясность без гибкости превращается в жесткость. Гибкость без видения превращается в метание. Сильное лидерство держит эти элементы вместе, пусть и не идеально. Идеальности в такой среде мало. Нужна работоспособность.

Если руководитель каждый день делает среду чуть более видимой, решения чуть более честными, команду чуть более самостоятельной, а систему чуть менее хрупкой, он уже готовит организацию к будущему. Не к одному выбранному будущему, а к нескольким возможным. В этом и состоит практическая ценность управления в мире VUCA.

И когда следующий сбой придет без приглашения, такая организация не станет спрашивать, почему мир снова нарушил расписание. Она начнет работать.

Есть еще один слой, о котором редко говорят в схемах. VUCA меняет чувство времени. В стабильной среде руководитель живет большими циклами: годовой бюджет, квартальный отчет, трехлетняя стратегия. В резкой среде к этим циклам добавляются короткие: неделя, день, иногда несколько часов. Старые циклы не исчезают, но перестают быть единственными. Нужно уметь думать одновременно в нескольких горизонтах.

Короткий горизонт отвечает на вопрос, что нельзя упустить сегодня. Средний - что нужно перестроить в ближайшие месяцы. Длинный - какую компанию мы строим, чтобы не зависеть от случайной удачи. Если руководитель живет только коротким горизонтом, он превращается в пожарного. Если только длинным, он может не заметить, что здание уже горит. Управление в VUCA требует переключения.

Такое переключение не должно быть делом одного человека. В команде должны быть люди, которые держат операционную устойчивость, и люди, которые смотрят вперед. Должны быть те, кто проверяет риски, и те, кто ищет возможности. Если все думают одинаково, организация становится удобной для совещаний и слабой для реальности.

Разные типы мышления часто раздражают друг друга. Осторожные считают экспериментаторов легкомысленными. Экспериментаторы считают осторожных тормозом. Финансисты требуют расчета. Продуктовые люди требуют скорости. Юристы предупреждают о рисках. Про-

даже просят не усложнять. Задача руководителя не в том, чтобы выбрать любимый тип, а в том, чтобы заставить их работать на общий результат.

В VUCA-мире конфликт мнений полезен, если он организован. Без организации он превращается в борьбу характеров. Нужны факты, критерии, срок решения, владелец финального выбора. Иначе спор о стратегии становится бесконечным способом не действовать.

Иногда руководитель должен специально назначать человека, который будет искать слабые места в плане. Не для разрушения, а для проверки. В сильных командах такая роль не воспринимается как нелояльность. Там понимают: лучше, если дырку найдет свой человек в переговорной, чем рынок завтра.

Еще полезно заранее решать, какие решения обратимы, а какие нет. Не каждое решение требует одинаковой глубины анализа. Если шаг можно быстро откатить и ущерб ограничен, его можно делать быстрее. Если решение дорогое, публичное, затрагивает людей или закрывает путь назад, нужен другой уровень проверки. Многие компании тормозят мелочи и слишком легко принимают крупные необратимые решения. Это странная, но частая болезнь.

Работа с обратимостью помогает снизить страх. Команда понимает: не каждый шаг является судьбой компании. Можно пробовать, если мы заранее знаем границы. Это создает движение без безрассудства.

В мире VUCA особенно важна память организации. Не память в виде архива файлов, куда никто не заглядывает, а способность сохранять выводы. Какие кризисные решения сработали? Какие поставщики подвели? Какие коммуникации вызвали доверие? Какие метрики оказались бесполезными? Какие предположения были ошибочными? Если это не фиксировать, компания каждый раз начинает заново.

После кризиса многие спешат вернуться к обычной работе и не хотят разбирать пережитое. Люди устали. Руководители устали. Всем хочется закрыть страницу. Но без разбора опыт испаряется. Через год похожая проблема повторяется, и организация снова удивляется. Усталость понятна, но она не должна отменять выводы.

Хороший послекризисный разбор не ищет виновного для отчета. Он восстанавливает ход событий. Что мы знали в тот момент? Какие варианты были? Почему выбрали этот? Где информация пришла поздно? Кто помог? Что мешало? Какие решения нужно закрепить в процессах? Такой разговор может быть неприятным, зато он делает следующую реакцию сильнее.

VUCA также меняет отношение к клиенту. Клиент сам живет в нестабильной среде. Его потребности могут меняться быстрее, чем компания обновляет продуктовую линейку. Он может искать не самый полный сервис, а самый предсказуемый. Не самую низкую цену, а понятный риск. Не идеальный продукт, а партнера, который честно говорит о сроках.

Поэтому работа с клиентом должна стать более слуховой, если можно так сказать. Не раз в год исследование удовлетворенности, а постоянное понимание, что с ним происходит. Какие задачи стали срочными? Какие расходы он сокращает? Какие страхи появились? Какие решения стали для него слишком сложными? Кто лучше отвечает на эти вопросы, тот ближе к будущей выручке.

Внутри компании такой подход требует уважения к людям, которые общаются с клиентом каждый день. Поддержка, продажи, сервисные инженеры, консультанты, операторы - все они часто знают то, чего не видно в верхних отчетах. Если их голос считается низким уровнем, компания сама отрезает себе слух.

Руководитель должен не только собирать эти сигналы, но и возвращать людям результат. Если сотрудник сообщил о проблеме клиента и ничего не произошло, в следующий раз он промолчит. Если он увидел, что сигнал привел к изменению продукта или процесса, он становится участником развития. Это простая механика доверия.

Наконец, VUCA напоминает: управление не может быть полностью механическим. Да, нужны данные, процессы, сценарии, резервы, цифровые системы. Но в центре остаются люди,

которые принимают решения под давлением. Их характер, честность, способность учиться, выдержка и отношение к другим людям становятся частью стратегии. Не дополнением к ней, а самой материей управления.

Есть еще один слой, о котором редко говорят в схемах. VUCA меняет чувство времени. В стабильной среде руководитель живет большими циклами: годовой бюджет, квартальный отчет, трехлетняя стратегия. В резкой среде к этим циклам добавляются короткие: неделя, день, иногда несколько часов. Старые циклы не исчезают, но перестают быть единственными. Нужно уметь думать одновременно в нескольких горизонтах.

Короткий горизонт отвечает на вопрос, что нельзя упустить сегодня. Средний - что нужно перестроить в ближайшие месяцы. Длинный - какую компанию мы строим, чтобы не зависеть от случайной удачи. Если руководитель живет только коротким горизонтом, он превращается в пожарного. Если только длинным, он может не заметить, что здание уже горит. Управление в VUCA требует переключения.

Такое переключение не должно быть делом одного человека. В команде должны быть люди, которые держат операционную устойчивость, и люди, которые смотрят вперед. Должны быть те, кто проверяет риски, и те, кто ищет возможности. Если все думают одинаково, организация становится удобной для совещаний и слабой для реальности.

Разные типы мышления часто раздражают друг друга. Осторожные считают экспериментаторов легкомысленными. Экспериментаторы считают осторожных тормозом. Финансисты требуют расчета. Продуктовые люди требуют скорости. Юристы предупреждают о рисках. Продажи просят не усложнять. Задача руководителя не в том, чтобы выбрать любимый тип, а в том, чтобы заставить их работать на общий результат.

В VUCA-мире конфликт мнений полезен, если он организован. Без организации он превращается в борьбу характеров. Нужны факты, критерии, срок решения, владелец финального выбора. Иначе спор о стратегии становится бесконечным способом не действовать.

Иногда руководитель должен специально назначать человека, который будет искать слабые места в плане. Не для разрушения, а для проверки. В сильных командах такая роль не воспринимается как нелояльность. Там понимают: лучше, если дырку найдет свой человек в переговорной, чем рынок завтра.

Еще полезно заранее решать, какие решения обратимы, а какие нет. Не каждое решение требует одинаковой глубины анализа. Если шаг можно быстро откатить и ущерб ограничен, его можно делать быстрее. Если решение дорогое, публичное, затрагивает людей или закрывает путь назад, нужен другой уровень проверки. Многие компании тормозят мелочи и слишком легко принимают крупные необратимые решения. Это странная, но частая болезнь.

Работа с обратимостью помогает снизить страх. Команда понимает: не каждый шаг является судьбой компании. Можно пробовать, если мы заранее знаем границы. Это создает движение без безрассудства.

В мире VUCA особенно важна память организации. Не память в виде архива файлов, куда никто не заглядывает, а способность сохранять выводы. Какие кризисные решения сработали? Какие поставщики подвели? Какие коммуникации вызвали доверие? Какие метрики оказались бесполезными? Какие предположения были ошибочными? Если это не фиксировать, компания каждый раз начинает заново.

После кризиса многие спешат вернуться к обычной работе и не хотят разбирать пережитое. Люди устали. Руководители устали. Всем хочется закрыть страницу. Но без разбора опыт испаряется. Через год похожая проблема повторяется, и организация снова удивляется. Усталость понятна, но она не должна отменять выводы.

Хороший послекризисный разбор не ищет виновного для отчета. Он восстанавливает ход событий. Что мы знали в тот момент? Какие варианты были? Почему выбрали этот? Где

информация пришла поздно? Кто помог? Что мешало? Какие решения нужно закрепить в процессах? Такой разговор может быть неприятным, зато он делает следующую реакцию сильнее.

VUCA также меняет отношение к клиенту. Клиент сам живет в нестабильной среде. Его потребности могут меняться быстрее, чем компания обновляет продуктовую линейку. Он может искать не самый полный сервис, а самый предсказуемый. Не самую низкую цену, а понятный риск. Не идеальный продукт, а партнера, который честно говорит о сроках.

Поэтому работа с клиентом должна стать более слуховой, если можно так сказать. Не раз в год исследование удовлетворенности, а постоянное понимание, что с ним происходит. Какие задачи стали срочными? Какие расходы он сокращает? Какие страхи появились? Какие решения стали для него слишком сложными? Кто лучше отвечает на эти вопросы, тот ближе к будущей выручке.

Внутри компании такой подход требует уважения к людям, которые общаются с клиентом каждый день. Поддержка, продажи, сервисные инженеры, консультанты, операторы - все они часто знают то, чего не видно в верхних отчетах. Если их голос считается низким уровнем, компания сама отрезает себе слух.

Руководитель должен не только собирать эти сигналы, но и возвращать людям результат. Если сотрудник сообщил о проблеме клиента и ничего не произошло, в следующий раз он промолчит. Если он увидел, что сигнал привел к изменению продукта или процесса, он становится участником развития. Это простая механика доверия.

Наконец, VUCA напоминает: управление не может быть полностью механическим. Да, нужны данные, процессы, сценарии, резервы, цифровые системы. Но в центре остаются люди, которые принимают решения под давлением. Их характер, честность, способность учиться, выдержка и отношение к другим людям становятся частью стратегии. Не дополнением к ней, а самой материей управления.

Кризис, который проверяет компанию без предупреждения

Есть кризисы, которые долго собираются на виду. Их можно обсуждать на отраслевых конференциях, включать в риск-карты, оценивать в сценариях. Видно, как растет долг, меняется технология, уходит клиент, дорожает ресурс, слабеет команда. Руководитель может опоздать с реакцией, но он хотя бы не имеет права говорить, что вообще ничего не видел.

А есть кризис другого рода. Он приходит как посторонний шум, который сначала кажется далеким. Где-то заболели люди. Где-то закрыли город. Где-то нарушились поставки. Где-то отменили рейсы. Несколько недель это выглядит как новость из чужой жизни. Потом закрываются границы, пустеют офисы, встают фабрики, перестают летать самолеты, и твоя компания, такая занятая своими планами, внезапно оказывается внутри чужой новости.

Пандемия COVID-19 стала именно таким ударом. Она показала, что disruption не всегда приходит в виде приложения, стартапа или новой технологии. Иногда он приходит в виде болезни. И тогда все красивые разговоры о гибкости, цифровизации, устойчивости, заботе о людях и скорости решений проходят проверку не на семинаре, а в будний день, когда нужно переводить людей на удаленную работу, закрывать точки, объяснять клиентам задержки, считать деньги и говорить с командой, которая боится.

В источнике пандемия рассмотрена как сильное VUCA-событие: изменчивое, неопределенное, сложное и неоднозначное. Это точное описание, но за ним нельзя потерять человеческий вес происходившего. Для одних компаний вопрос был в том, как сохранить продажи. Для других - как не остановить производство. Для третьих - как выжить несколько месяцев без нормальной выручки. Для людей вопрос часто звучал проще: будет ли работа, будет ли зарплата, можно ли безопасно выйти из дома, что будет с семьей.

Кризис отличается от обычной трудности тем, что он сжимает время. То, что раньше можно было решать неделями, требует ответа сегодня. То, что раньше обсуждалось на комитете, теперь решается в узком кругу за вечер. Но скорость сама по себе не спасает. Быстро можно принять и умное решение, и глупое. Поэтому сильный руководитель в кризисе не просто ускоряется. Он отделяет главное от второстепенного.

Во время пандемии главным сначала стала безопасность людей и непрерывность ключевых операций. Всё остальное должно было встать вокруг этих двух задач. Где люди подвергаются риску? Какие функции нельзя остановить? Кто может работать из дома? Где нужны смены, разделение команд, защитные средства, новые правила доступа? Какие процессы завязаны на бумагу, подписи, физическое присутствие? Какие клиенты пострадают первыми?

Многие компании обнаружили, что их бизнес-процессы держались на вещах, которые казались естественными только потому, что никто давно их не трогал. Документ должен быть подписан в офисе. Согласование проходит через человека, который сегодня недоступен. Клиент обязан прийти лично. Сотрудник не может работать из дома, потому что система не настроена. Руководитель не умеет управлять командой без ежедневного визуального контроля. Кризис не создал все эти слабости. Он просто включил яркий свет.

Хороший кризисный урок почти всегда неприятен. Он показывает, что организация была менее цифровой, чем говорила. Менее гибкой, чем писала в стратегии. Менее прозрачной, чем казалось на совещаниях. Менее готовой к заботе о людях, чем в корпоративных ценностях. Это больно признавать. Но без признания компания обречена на повторение.

В пандемии резко проявилась разница между формальной и настоящей готовностью. Формальная готовность - это толстый документ по непрерывности бизнеса, который лежит в папке. Настоящая готовность - это когда люди знают, кто принимает решение, как быстро соби-

рается кризисная группа, где актуальные контакты, какие процессы переводятся в резервный режим, как сообщать сотрудникам и клиентам, какие действия запускаются автоматически.

Документ сам по себе не работает. Работают люди, которые заранее тренировались думать в этих условиях. Работают короткие цепочки решений. Работают ясные полномочия. Работает доверие. Работает запас технических и человеческих ресурсов. Если всего этого нет, план превращается в бумагу, которую читают уже после того, как ситуация ушла вперед.

Кризисная комната нужна не для военного пафоса. Она нужна, чтобы собрать в одном контуре факты, решения и ответственность. В обычное время организация может позволить себе длинный путь информации. В кризисе такой путь губителен. Нужно видеть картину по людям, деньгам, клиентам, поставкам, юридическим ограничениям, репутационным рискам. И нужно обновлять эту картину часто.

Плохая кризисная комната превращается в театр тревоги. Люди сидят на звонках, пересказывают новости, спорят о деталях, ждут указаний. Хорошая работает иначе. Есть повестка. Есть свежие факты. Есть список решений. Есть владелец каждого действия. Есть срок проверки. Есть понимание, какие вопросы пока не имеют ответа. В кризисе особенно нельзя путать обсуждение с управлением.

Первая обязанность руководителя в таком режиме - остановить расползание хаоса. Не подавить людей, не закрыть рот вопросам, а дать структуру. Что мы знаем. Чего не знаем. Что делаем сегодня. Что не делаем. Кто отвечает. Когда следующая точка связи. Простые вещи, но именно они возвращают людям способность действовать.

Вторая обязанность - говорить правду настолько полно, насколько это возможно. Во время пандемии многие руководители боялись говорить с сотрудниками прямо. Кто-то опасался паники. Кто-то надеялся, что всё быстро пройдет. Кто-то сам не знал, что сказать, и выбирал молчание. Но молчание не защищает от паники. Оно отдает пространство слухам.

Люди не требуют от руководителя знания будущего. Они требуют честности о настоящем. Если вы не знаете, будет ли сокращение, нельзя обещать, что его точно не будет. Если вы ведете переговоры с банком, можно сказать, что они идут, не раскрывая лишнего. Если вы меняете график, объясните почему. Если правила зависят от государства или санитарных требований, назовите это прямо. Честность в кризисе редко бывает удобной, но она экономит доверие.

Третья обязанность - удерживать человеческое измерение решений. Когда падает выручка, руководитель видит таблицу. Но за строкой расходов на персонал находятся люди. За решением о закрытии офиса находятся семьи, маршруты, страхи, привычки, долги. Это не значит, что тяжелых решений не будет. Будут. Но способ их принятия показывает, чем компания является на самом деле.

Пандемия хорошо показала разницу между заботой как лозунгом и заботой как управленческой практикой. Забота - это не мягкие слова. Это маски, санитайзеры, понятные правила работы, техника для удаленного формата, нормальный доступ к системам, уважение к людям с детьми дома, регулярная связь, быстрые ответы на вопросы. Это также ясность по зарплатам, отпускам, графикам и ожиданиям.

Иногда забота требует жесткости. Если сотрудник нарушает правила безопасности, потому что считает их лишними, руководитель не может смотреть сквозь пальцы. Если клиент требует невозможного в условиях ограничений, компания должна защищать людей. Если подразделение скрывает заражение или риск, это не частная ошибка, а угроза всей системе. Человечность не означает слабость.

Пандемия стала испытанием удаленной работы. До нее многие компании годами обсуждали гибкий формат, но осторожно, медленно, с оговорками. Потом за несколько недель миллионы людей перешли в режим, который вчера считался невозможным. Оказалось, что часть опасений была преувеличена. Оказалось также, что часть проблем была реальной.

Удаленная работа вскрыла качество управления. Там, где руководитель привык оценивать людей по присутствию на месте, он потерял привычный инструмент контроля. Там, где задачи были ясны, коммуникация налажена, ответственность распределена, работа продолжалась. Там, где всё держалось на коридорных разговорах, личном давлении и постоянном дергании, начались провалы.

Цифровые инструменты не заменили управленческую зрелость. Видеосвязь не создает доверие. Чат не создает ясность. Трекер задач не создает ответственность. Они помогают, если у команды уже есть правила работы. Если правил нет, технология только переносит беспорядок на экран.

Удаленный формат потребовал от руководителей больше точности. Нельзя просто пройти мимо стола и спросить, как дела. Нужно ставить задачу так, чтобы человек понимал результат, срок, критерии и контекст. Нужно чаще фиксировать договоренности. Нужно не заваливать людей встречами только потому, что их не видно. Нужно помнить, что дом не всегда является спокойным офисом.

Многие руководители в первые месяцы удаленной работы совершили одну и ту же ошибку: попытались компенсировать отсутствие физического контроля избытком совещаний. Рабочий день превратился в бесконечную видеоконференцию. Люди устали быстрее, чем в офисе. Это была не новая эффективность, а старая тревога, подключенная к интернету.

Зрелый руководитель в удаленной среде управляет не временем в кресле, а результатом. Он договаривается о целях, ритме связи, способе эскалации проблем. Он видит, где человеку нужна помощь, а где достаточно не мешать. Он понимает, что доверие не означает отсутствие контроля, а контроль не означает постоянное присутствие.

Пандемия ударила и по цепочкам поставок. Мир много лет строил глобальную эффективность: производство там, где дешевле; компоненты там, где специализация выше; логистика там, где маршрут оптимальнее. Пока система работала, она казалась почти естественной. Потом закрылись регионы, порты, фабрики, границы. И выяснилось, что эффективность без устойчивости имеет скрытую цену.

Компании, зависевшие от одного поставщика или одного региона, оказались особенно уязвимы. У некоторых не было даже полной карты своей цепочки. Они знали прямого поставщика, но плохо понимали, от кого зависит он. Когда сбой случился глубже, проблема всплыла слишком поздно. В спокойное время такая невидимость экономит внимание. В кризисе она стоит денег.

Урок здесь не в том, что глобальные цепочки плохи. Это слишком простой вывод. Урок в том, что руководитель должен знать критические зависимости и иметь варианты. Где нужен второй поставщик? Где нужен запас? Где можно заменить компонент? Где нужно держать локальную альтернативу? Где риск настолько мал, что дублер не нужен? Это не идеология, а расчет.

Цифровая прозрачность цепочки поставок стала не модной темой, а практической необходимостью. Если руководитель не видит, где находятся материалы, какие узлы задерживаются, какие поставщики под риском, он не управляет ситуацией, а ждет неприятных сюрпризов. В кризисе сюрпризы редко бывают приятными.

Но даже лучшая система данных бесполезна, если решения всё равно принимаются медленно. Видеть риск и ничего не менять - особый вид управленческого самообмана. Поэтому рядом с данными нужны полномочия: кто может переключить поставщика, кто утверждает альтернативную закупку, кто сообщает клиенту новый срок, кто решает вопрос цены.

Пандемия также проверила финансовую прочность. В хорошие времена многие компании живут так, будто выручка будет приходить всегда. Расходы растут, проекты множатся, обязательства принимаются легко. Потом выручка падает, и руководитель видит, сколько решений принималось на вере в бесконечное нормальное завтра.

Управление денежным потоком в кризисе становится жесткой дисциплиной. Нужно понять, сколько денег есть, какие платежи критичны, какие расходы можно остановить, где договориться об отсрочке, какие клиенты сами под риском, какие обязательства нельзя нарушать. Это неприятная работа, потому что она снимает иллюзии. Но без нее компания может погибнуть даже при хорошем продукте.

При этом экономия в кризисе требует ума. Сократить всё подряд легко, но опасно. Можно сэкономить на сервисе и потерять клиентов. Можно урезать поддержку людей и получить обвал доверия. Можно остановить развитие, без которого компания не выйдет из кризиса. Хорошая экономия отличает жир от мышц. Плохая режет всё, что попало под нож.

Руководитель должен видеть разницу между временной защитой и разрушением будущего. Иногда нужно остановить проект. Иногда нужно сохранить проект, хотя он не дает денег прямо сейчас, потому что он критичен для послекризисной модели. Финансовая дисциплина не означает слепое сокращение. Она означает ясный выбор.

Пандемия дала преимущество компаниям, которые уже имели цифровые каналы. Ритейл с сильной доставкой, банки с нормальным онлайн-обслуживанием, образовательные платформы, сервисы видеосвязи, облачные решения, цифровые платежи - все они получили ускорение. Но даже здесь успех не был автоматическим. Рост спроса тоже является кризисом, если система не готова.

Когда спрос резко растет, слабые места проявляются иначе. Не хватает серверов, курьеров, поддержки, складов, правил приоритизации, защиты от мошенничества. Клиенты приходят не только с деньгами, но и с ожиданиями. Если компания не выдерживает нагрузку, возможность превращается в репутационный ущерб.

Поэтому кризис нельзя воспринимать только как угрозу или только как шанс. Он и то и другое. Для одних направлений он закрывает рынок. Для других открывает окно. Для третьих меняет правила. Руководитель должен держать несколько карт одновременно: защита людей, сохранение операций, финансовая выживаемость, поиск новых возможностей, подготовка выхода.

Выход из кризиса не начинается после кризиса. Он начинается внутри него. Пока все тушат пожар, сильная команда уже спрашивает: каким будет клиент после этого? Какие привычки останутся? Какие процессы мы не вернем назад? Какие временные решения оказались лучше постоянных? Какие продукты стали ненужными? Какие новые потребности появились?

После пандемии многие люди иначе посмотрели на работу, безопасность, время, поездки, офис, цифровые услуги. Часть изменений ослабла, часть осталась. Компании, которые ждали полного возврата, потеряли время. Компании, которые изучали новые привычки, получили материал для перестройки.

Здесь нельзя бросаться в крайности. Не вся удаленная работа лучше офисной. Не вся цифровизация полезна. Не каждый клиент навсегда изменил поведение. Не каждая временная мера должна стать постоянной. Руководитель должен отличать временную реакцию от устойчивого сдвига. Для этого нужны данные, наблюдение и разговоры с людьми.

Кризис усиливает уже существующие тенденции. Если цифровой канал был нужен, он стал нужнее. Если сотрудники хотели гибкости, они получили опыт и теперь сравнивают. Если клиенты устали от сложных процедур, они увидели, что часть процедур можно убрать. Если цепочка поставок была хрупкой, она треснула. Кризис не всегда создает новое. Часто он ускоряет то, что уже начиналось.

Пандемия была не только медицинским и экономическим событием. Она стала проверкой общественного доверия. Люди оценивали, кому верить: государству, экспертам, работодателю, соседям, новостям, социальным сетям. Информация менялась, рекомендации уточнялись, слухи распространялись быстро. В такой среде руководитель компании тоже становился источником доверия или недоверия.

Внутренняя коммуникация во время кризиса должна учитывать усталость людей от шума. Если каждый день вокруг противоречивые новости, компания обязана говорить яснее. Не обещать лишнего. Не пересылать непроверенное. Не прятать важное в длинных письмах. Не использовать канцелярский язык там, где людям нужен прямой ответ.

Хорошая кризисная коммуникация имеет ритм. Например, короткое ежедневное обновление для руководителей, регулярное письмо для всех сотрудников, отдельный канал для вопросов, быстрые ответы по правилам безопасности, понятная страница с актуальными решениями. Не нужно превращать это в бюрократический культ. Но люди должны знать, где правда компании на сегодня.

Руководитель также должен понимать, что люди в кризисе слышат хуже. Тревога сужает внимание. Одного сообщения мало. Сложные инструкции нужно повторять, упрощать, проверять понимание. Не потому, что люди глупы, а потому что стресс снижает способность обрабатывать информацию.

В кризисе особенно видны руководители, которые умеют быть рядом, не теряя роли. Быть рядом - значит слышать вопросы, видеть усталость, признавать тревогу. Не терять роль - значит принимать решения, держать порядок, не растворяться в чужом страхе. Если руководитель только сочувствует, команда остается без направления. Если только командует, команда закрывается.

Баланс дается трудно. Человек наверху тоже боится. Он тоже читает новости, считает деньги, думает о семье. Но его роль требует дополнительной дисциплины. Он не имеет права превращать личную тревогу в организационный хаос. Он может быть честным о сложности, но должен сохранять способность вести.

Некоторые руководители в кризисе уходят в гиперконтроль. Они требуют согласовывать каждую мелочь, потому что боятся ошибки. В результате ошибки не исчезают, а скорость падает. Другие, наоборот, отпускают всё и называют это доверием. В результате команды остаются без рамок. Кризис требует среднего пути: четкие границы и свобода внутри них.

Например, можно установить приоритеты: безопасность людей, выполнение обязательств перед ключевыми клиентами, сохранение ликвидности, ежедневная прозрачность по поставкам. Внутри этих приоритетов команды получают полномочия принимать решения до определенного уровня. Всё, что выходит за рамки, быстро поднимается наверх. Это управляемая децентрализация.

Децентрализация в кризисе работает только при общей картине. Если команды не понимают, что происходит в компании, они принимают локально разумные, но общесистемно вредные решения. Один отдел обещает клиенту срок, не зная о проблеме поставок. Другой закупает запас, не зная о кассовом ограничении. Третий сокращает расходы, которые нужны для критического сервиса. Поэтому свобода требует прозрачности.

Пандемия также показала значение ценностей. Не тех, которые произносят на сцене, а тех, которые проявляются в выборе. Если компания говорит, что люди важны, как она действует, когда люди заболели? Если говорит, что клиент в центре, как она сообщает о задержках? Если говорит, что честность важна, как она признает ошибки? Ценности без трудного выбора - декорация.

Кризис делает лицемерие видимым. Сотрудники быстро замечают разрыв между словами и действиями. Если руководство просит всех затянуть пояса, но само демонстративно сохраняет привилегии, доверие рушится. Если компания говорит о солидарности, но перекладывает всю боль вниз, люди делают выводы. Они могут молчать, потому что рынок труда плохой. Но выводы остаются.

Справедливость в кризисе не означает, что всем одинаково. Это невозможно. Она означает, что логика решений понятна и не выглядит циничной. Почему это подразделение сокращают, а это сохраняют? Почему эти расходы остановлены? Почему руководители принимают

на себя часть потерь? Почему некоторым людям дают поддержку? Чем яснее логика, тем меньше разрушительных догадок.

Пандемия стала тяжелым уроком для отраслей, завязанных на физическое присутствие: авиация, туризм, рестораны, офлайн-ритейл, мероприятия, часть образования, фитнес, развлечения. У многих не было времени на мягкую перестройку. Выручка исчезала быстрее, чем можно было менять модель. Здесь нельзя говорить с легкостью: надо было просто быть гибкими. Иногда удар действительно превышает нормальные возможности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.