

КАК ЧАСТНЫЙ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

ПЕРЕЖИЛ
20^{**22**}
23

ЭКОПСИ



Высшая
школа
бизнеса

РЕЗУЛЬТАТЫ
ИССЛЕДОВАНИЯ





СОДЕРЖАНИЕ



ВВЕДЕНИЕ

От авторов

Паспорт исследования



ГЛАВНЫЕ СТРЕССЫ 2022

Первый стресс: 24 февраля

Второй стресс: мобилизация



СИТУАЦИЯ СНАРУЖИ И ВНУТРИ

Все изменилось, ничего не изменилось

Новая бизнес-стратегия и отношение к переменам

Практики управления, которые применялись в 2022 и 2023 годах

Личные стратегии CEO в эпоху перемен

Как 2022 изменил самих CEO



РЕФЛЕКСИЯ И ПРОГНОЗЫ

Взгляд назад: что это было?

Что будет дальше?

Сюжеты рисунков CEO

ВВЕДЕНИЕ ОТ АВТОРОВ



ПОПОВА АНАСТАСИЯ

Партнер,
руководитель Лаборатории
«Инсайты для бизнеса»,
ЭКОПСИ



ПУЛЬЧЕВА НАТАЛИЯ

Старший консультант практики
«Внедрение организационных
изменений»,
ЭКОПСИ



РОЗИН МАРК

Управляющий партнер,
ЭКОПСИ



РЫКИНА МАРИЯ

Заместитель руководителя
департамента организационного
поведения и управления чело-
веческими ресурсами Высшей
школы бизнеса НИУ ВШЭ



ФИЛАТОВА ОЛЬГА

Основатель практики «People
Innovations», Эдвайзер ПАО
«Детский Мир», Независимый
Директор, член СД HeadHunter
Group Plc, Член Наб Совета ИТМО



ФИЛОНОВИЧ СЕРГЕЙ

Профессор Департамента
организационного поведения
и УЧР Высшей школы бизнеса
НИУ ВШЭ

Мы задумывали это исследование как «летопись» тяжелого периода для частного бизнеса в России. История многому учит, особенно если корректно отражена. Мы надеемся, что этот отчет будет полезен первым лицам организаций: сейчас – чтобы сделать выводы для себя на будущее, и потом – если они столкнутся с очередной турбулентностью на рынке.

Мы предполагали, что лидеры в кризис начнут более директивно управлять. Реальная картина оказалось другой – в стиле управления CEO стало больше коллегиальности и опоры на команду.

Мы думали, что доминирующим сценарием в кризис будет «замирание» или «бегство». Наши собеседники действовали иначе: много работали, становились источником уверенности и оптимизма для сотен тысяч людей, создавали новую картину мира.

Мы ожидали, что первые лица будут говорить о тяжелом кризисе на рынке, логистических проблемах и нестабильной операционной эффективности. Оказалось, что самой тяжелой темой для большинства был кризис психологический, внутренний поиск новых смыслов. В это же время за проблемами рынка первые лица скорее видели возможности.

Участники наших интервью смогли адаптироваться к переменам, используя разные стратегии. Возможно, вы узнаете себя на этих страницах или увидите свой путь к изменениям.

Коллектив авторов ЭКОПСИ и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ПАСПОРТ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Страна: **Россия**

Вид собственности:
частный бизнес

Размер: **крупный**

Участники интервью: **22 CEO**

ОТРАСЛИ

- FMCG
- Пищевая промышленность
- Производство
- Банки
- ИТ
- Торговля
- Металлургия
- Медицина

ПЕРИОД ПРОВЕДЕНИЯ

Интервью: февраль – июль 2023 г.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Глубинные интервью с CEO

Проективный рисунок: мы просили топ-менеджеров нарисовать образ 2022 года и рассказать, что они нарисовали. Нейросеть Midjourney создала эти картинки на основе описаний топ-менеджеров.

КАК ЧИТАТЬ ИССЛЕДОВАНИЕ

Цитаты *курсивом* принадлежат CEO – участникам исследования

Раздел «Что говорят эксперты» содержит **комментарии от экспертов ЭКОПСИ**

Раздел «Что говорят другие исследователи» содержит **выводы и инсайты коллег** из других исследовательских и консалтинговых компаний

ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В выборку попали только те, кто справился с кризисом. Не все CEO, которых мы приглашали к участию в интервью, были готовы говорить о событиях 2022-2023 гг. Предполагаем, что те CEO, которые соглашались принять участие, психологически справились с произошедшим.

В выборке только крупный бизнес. Выводы исследования нельзя экстраполировать на всех предпринимателей в России. Результаты исследования отражают картину в крупном бизнесе, но неприменимы к среднему и малому.

Среди участников есть несколько новых CEO, которые вступили в должность в 2021-2022 гг. Для них само по себе вступление в новую должность – значительный стресс. Это могло исказить их восприятие 2022 года.

«Мне было тяжело первые 3 месяца в роли CEO. Если сравнивать с периодом начала СВО, то вступление в должность CEO – тяжелее. Потому что к тебе еще все привыкают. Все совещания, все материалы настроены под другого человека».

«К новой роли CEO привыкал долго. Наверное, если вспоминать самое трудное, то это было самое трудное».

✓ ЧТО ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ

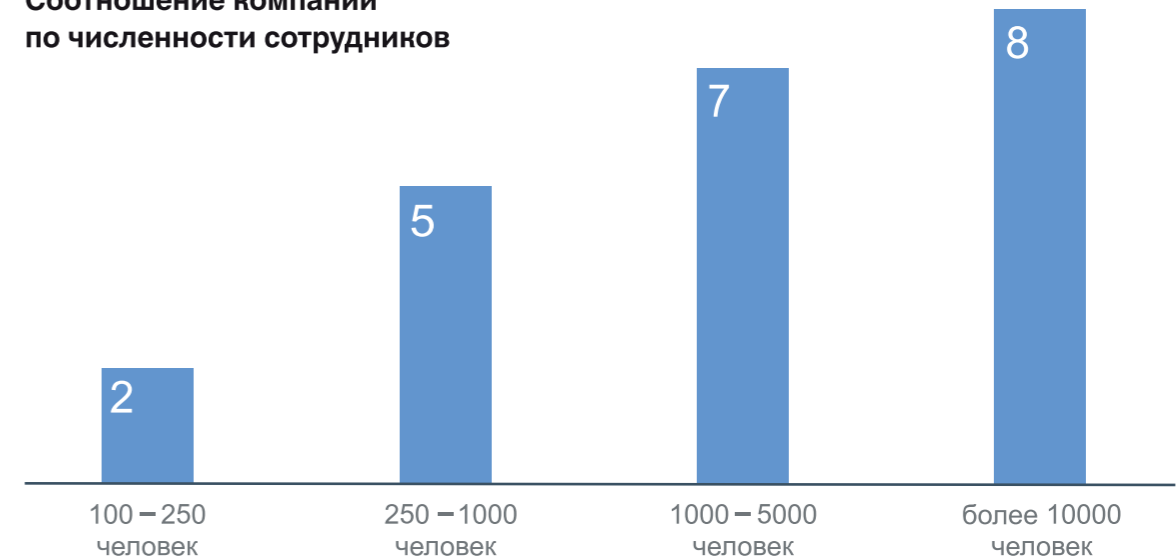
Выручка российских компаний за 2022 год увеличилась вдвое к 2021 году и превысила квадриллион, следует из данных ФНС. Эксперты связывают это с ростом нефтегазовых доходов и учетом курсовых разниц из-за резких колебаний курса рубля. Вместе с тем прибыль организаций за прошлый год, по данным налоговых деклараций, увеличилась менее чем на 6% по сравнению с 2021 годом.

Источник: РБК

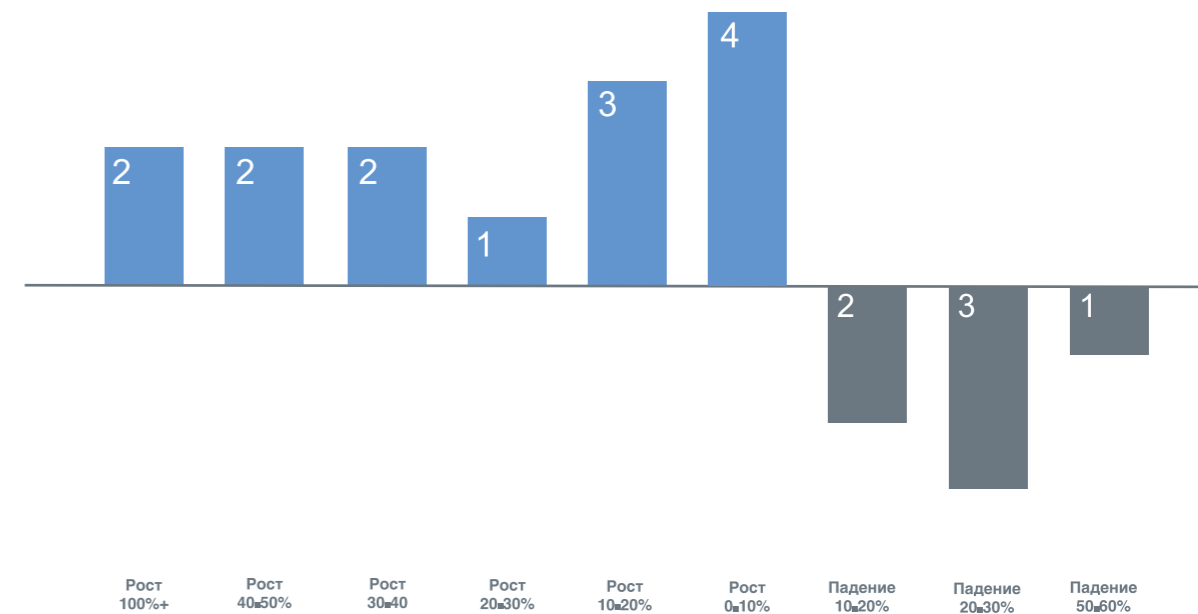


В исследовании приняли участие CEO компаний с общим числом сотрудников более 250 000 человек и объемом выручки более 630 млрд рублей*

Соотношение компаний по численности сотрудников



Как изменилась выручка компаний в скоупе исследования в 2022 году по отношению к 2021 году



* Не учитывает 2 компании, которые не опубликовали данные по выручке

A person is seen from behind, sitting on a simple metal chair in a vast, cracked, and desolate landscape. The ground is a mix of brown and grey, with some small pools of water. In the distance, a low horizon line separates the ground from a dark, stormy sky. A massive, bright yellow cloud dominates the upper half of the frame, with several bright lightning bolts striking down from it. The overall mood is one of isolation and the impact of a natural disaster or conflict.

01

ГЛАВНЫЕ СТРЕССЫ 2022

ПЕРВЫЙ СТРЕСС

24 ФЕВРАЛЯ

ВТОРОЙ СТРЕСС

МОБИЛИЗАЦИЯ

В интервью мы спрашивали СЕО:

«Что было самым трудным для вас в 2022 году?»

Самыми трудными для большинства оказались события 24 февраля и частичная мобилизация.

24 ФЕВРАЛЯ

МИР УЖЕ НЕ БУДЕТ ПРЕЖНИМ – ДЕЙСТВУЙ

«Кто быстрее понял, что его будущее уже в прошлом и надо искать новое будущее, тот быстрее перешел к действиям».



Образ 2022 года
от одного из SEO

*«Ежик в тумане,
который пытается найти
правильную дорогу»*

РЕАКЦИЯ SEO НА 24 ФЕВРАЛЯ

24 февраля стало тотальным сломом картины мира, который парализовал часть руководителей на несколько недель.

Две самые распространенные реакции SEO на 24 февраля 2022 г. соответствуют классическим реакциям человека на стрессовую ситуацию: бей, беги или замри¹. **Убежать от слома картины мира практически невозможно, психике остается два варианта: замереть или бить.**

«Били» те первые лица, которым уже приходилось пройти в роли SEO 2-3 кризиса. Они сразу перешли к активным действиям: «расчехлили» ковидные планы, собрали «штаб», стали разрабатывать с командой антикризисный план, активно анализировали ситуацию, выявляли риски или *«не знали, что делать, но делали что-нибудь».*

Но было несколько лидеров, которые при внешне активной деятельности психологически замерли:

- *«Две недели было жестко, утром вставал, как зомби, открывал РБК, читал, что происходит».*
- *«Все вокруг меня были в таком состоянии».*

¹ Fight-or-flight response // Wikipedia.org

ЧТО ПОМОГЛО ВЫЙТИ ИЗ СОСТОЯНИЯ «ЗАМОРОЗКИ»?

Из ответов респондентов:

ФАКТОР 1.

ОСМЫСЛЕНИЕ НОВОЙ КАРТИНЫ МИРА

- *«Помогло понимание общей картинки – что это касается не только нас... Это большая история, мы часть ее».*
- *«Понимание того, что старая картина мира не работает и точно будет выстроена новая».*
- *«Когда начал смотреть на вещи не через желаемую призму, а через реальную».*

ФАКТОР 2.

ФОКУС НА ЛЮДЕЙ

- *«Не было времени думать слишком много про себя и свою жизнь. Весь мой фокус внимания был смещен на то, что говорили и чувствовали сотрудники. Я про себя начал думать месяцев через 5-6».*

ФАКТОР 3.

ПАДЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ

- *«Я начал выходить из этого состояния, когда понял, что объемы падают и надо что-то делать».*

МОБИЛИЗАЦИЯ: МЫ НЕ ЗРИТЕЛИ, ЭТО КАСАЕТСЯ КАЖДОГО

Образ 2022 года от одного из CEO

«Человек сидит в яме, внутри которой шторм, и она заполнится дождем рано или поздно, а снаружи солнце и цветы»



ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ НА РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС

Второй стресс наступил 21 сентября 2022 г. Для большинства CEO он оказался сильнее, чем февральский, потому что касался людей ближнего круга и затрагивал тех, за кого CEO отвечали лично.

- «**Это был тот самый момент, когда многие поняли, что они не только зрители, которые смотрят новости и находятся за экранами, что это может коснуться каждого. И здесь, конечно, была другая палитра эмоций: я не готов, я не хочу, не видел я себя в этой роли.**»
- «**Самое трудное было – чувство ответственности за команду в ситуации мобилизации.**»

Работоспособность людей значительно снизилась, и чтобы держать рабочий ритм, приходилось много внимания уделять поддержке сотрудников.

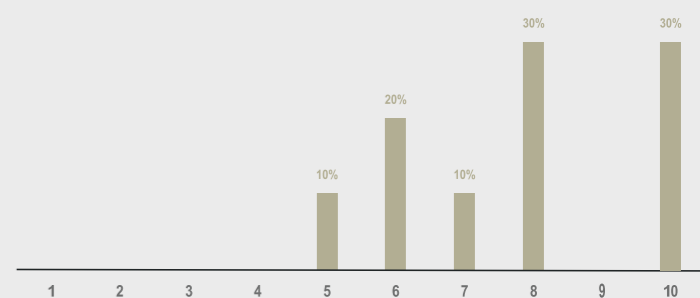
«**Сентябрьская мобилизация очень отвлекла всех от работы. Эта была дыра, энтропия, утечка энергии дикая. Народ не занимался работой 2 недели.**»

ЧТО ГОВОРЯТ ДРУГИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ?

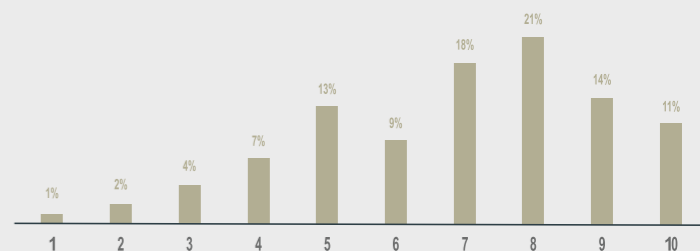
Мы просили CEO оценить свой уровень стресса в 2020 и 2022 гг. по шкале от 1 до 10, где 1 – это полное спокойствие, а 10 – максимальный стресс в жизни.

Средний показатель за 2020 год – 5,8, а в 2022 году – 7,9.

1 – полностью спокойны, 10 – крайне обеспокоены



По данным Antal, которые задавали аналогичный вопрос сотрудникам компаний весной 2022 года, средний показатель уровня стресса – 6,9.



Строго говоря, мы не можем сопоставлять эти данные, но можем сформулировать осторожную гипотезу: **для CEO стресс был гораздо сильнее, чем для остальных сотрудников.**



2022

СИТУАЦИЯ СНАРУЖИ И ВНУТРИ

**ВСЕ ИЗМЕНИЛОСЬ,
НИЧЕГО НЕ ИЗМЕНИЛОСЬ**

**НОВАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ
И ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ**

**ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЛИ
В 2022 И 2023 ГОДАХ**

**ЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ СЕО
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН**

**КАК 2022 ГОД
ИЗМЕНИЛ САМИХ СЕО**

ВСЕ ИЗМЕНИЛОСЬ, НИЧЕГО НЕ ИЗМЕНИЛОСЬ

В каждой отрасли и на каждом рынке своя ситуация. Но можно выделить вызовы, с которыми столкнулись почти все: разрывы цепочек поставок, санкции, волатильность курсов валют, необходимость искать новых поставщиков оборудования, отток людей.

Образ 2022 года от одного из CEO

«Большой взрыв, образовалась черная дыра, которая засасывает в себя все вокруг. Но черная дыра постепенно сужается, после начнется строительство звезд и планет»

РАЗРЫВ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Логистика усложнилась и подорожала: «По инерции в феврале еще шло что-то, с апреля 2022 г. экспорт встал. Никто не понимал, как возить, куда возить, все стало втридорога».

«Самый главный вызов был связан с **полным разрывом цепочек поставок**. При нашей полной зависимости от европейского оборудования, запчастей и расходных материалов это был самый главный риск».

Некоторые компании были готовы к таким переменам – к проблемам с логистикой их подготовила пандемия: «**Это началось еще в пандемию**, и отчасти пандемия нас подготовила к тому, что произошло 24 февраля. Мы привыкли к сложностям в логистике, которые сильнее обострились 24 февраля 2022 г.»

Участники рынка ожидают дальнейшего роста цен: «У нас очень сильно **выросла стоимость транспортной логистики**. И мы ожидаем дальнейшего роста».

ПРИВЫЧНЫЕ КОНКУРЕНТЫ УШЛИ, НО НА ГОРИЗОНТЕ ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ

Уход международных конкурентов с рынка дал российскому бизнесу много новых возможностей: «Мультинационалы, которые составляли нам серьезную конкуренцию, с рынка уходят. Те, кто остается, испытывают совершенно катастрофические проблемы с логистикой».

«Для нас год был скорее позитивный, потому что часть европейцев ушла с рынка».

Многие компании-респонденты стали бенефициарами перераспределения рынка.

В части отраслей на место зарубежных компаний пришли более мелкие российские игроки или китайские компании. Особенно это актуально для ИТ-отрасли.

«В России масса разработчиков, небольших компаний. **Наступил их звездный час**. Наши клиенты все занимаются импортозамещением. Соответственно, маленькие ИТ-компании начали безумно расти, потому что на них свалилось приличное число заказов».

«Западных вендоров, производителей **начали замещать китайцы**. Достаточно активно. Не скажу, что повсеместно, но тем не менее».

CEO крупных компаний прогнозируют: пока маленькие компании не очень заметны, но скоро они смогут составить серьезную конкуренцию на рынке. «**Российские производители появляются в разных нишах**. Пока их присутствие не очень чувствуется, но я допускаю, что набрать масштаб они смогут очень быстро. Наладят производство, маркетинг и развернутся на полную мощь».

Интересно, что, когда ушел контроль со стороны международных офисов, «дочки» стали вести себя как обычные российские компании в условиях кризиса. Вместо сохранения позиции «Делать правильный продукт, продавать клиенту дороже» они перешли к позиции «Объемы любой ценой».

«Мы увидели поведение обычных российских людей из бывших международных офисов: **взять объемы продаж любой ценой**».

Когда ушли зарубежные компании, на рынок вышли их сотрудники, что частично перекрыло нехватку кадров. Их компетенции оказались особенно полезны для выстраивания и оптимизации процессов: «Мы усилили мидл-уровень: наняли начальников отделов и департаментов, у которых есть опыт работы в международных корпорациях».

ПАРТНЕРЫ СТАЛИ ГИБЧЕ

Многие зарубежные партнеры присоединились к санкциям и ушли: «Были производители, поставщики, которые присоединились к санкциям из “недружественных” юрисдикций и начали уходить».

Взаимоотношения с теми, кто остался, строились на поддержке и взаимопомощи, потому что «все в одной лодке»:

- «Сети повели себя крайне по-партнерски. Нам даже письмо прислали: **“Мы понимаем все ваши сложности с логистикой, готовы пойти навстречу”**».
- «**Есть улучшения отношений**. Мы тоже гибко реагировали на их потребности в прошлом году. Когда был и резкий рост стоимости логистики, и инфляционный всплеск, **мы часть доходности отдавали нашим партнерам**. И это оказало позитивное влияние на последующие годы».
- «Мы работаем в B2B-сегменте. Была отсрочка традиционно от 30 до 90 дней с момента поставки. После 24 февраля **вся отрасль перешла на предоплату**. Все не понимали, что будет, предоплата стала выражением этой смуты. Выживете, не выживете – давайте предоплату. Так синхронно произошло по отрасли, что все с пониманием относились. Если до 2022 г. могли прийти к заказчику и сказать: “У нас предоплата теперь”, нам бы ответили: “До свидания, мы с вами больше не работаем”. В феврале-марте было так: “Ну ладно”».

БУДУЩИЙ ВЫЗОВ: ИЗНОС ОБОРУДОВАНИЯ

Несмотря на появление азиатских партнеров, российские CEO называют серьезным вызовом износ оборудования и необходимость со временем полностью менять производственные цепочки. «У нас все контроллеры Siemens, они должны работать по 5 лет. Они уже по 8 лет работают. И сейчас они начнут рассыпаться, а там нельзя взять и китайские вставить – тогда надо все менять».

К китайским поставщикам неоднозначное отношение. По мнению ряда CEO, китайское оборудование не дотягивает до привычных стандартов: «Это две разные философии бизнеса. Если американцы, европейцы говорят, что твоя машина будет ездить с такой скоростью, то они обеспечивают это. Китайцы говорят: **“Твоя машина МОЖЕТ ездить с такой скоростью, мы будем стараться, но не факт”**. Это проблема, конечно. Я меняю швейцарское оборудование на китайское. Ну, вы понимаете...»

Ряд CEO уверены, что и на китайском рынке есть надежные поставщики: «У нас есть и хороший, и плохой опыт закупок оборудования в Китае. Можно ли было избежать ошибок, которые мы наделали? Можно. Кривая опыта приведет нас к тому, что мы будем работать только с теми, кто делает хорошо».

АКТУАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ: ЛЮДЕЙ НЕТ, А ПОТРЕБНОСТЬ В НИХ ЕСТЬ И РАСТЕТ

Людей не хватает в большинстве отраслей, конкуренция за кадры будет только возрастать. Это связано с демографической ямой, отъездом специалистов за рубеж, мобилизацией: «Происходит убытие населения. Это негативный фактор. В случае с мобилизованными – это **работоспособные мужчины**. В случае с уехавшими – это **интеллектуальный потенциал**. И то, что он вымывается из страны, не позитивно».

«Бизнес всегда был непростым, было сложно найти людей. А теперь их просто нет!»

Если позволял производственный процесс, **компании давали возможность работать удаленно**: «Начались первые кейсы с отъездом ребят за рубеж. Мы подготовили процессы, чтобы это было бесшовно для рабочего процесса».

Одна компания нашла выход и привлекла к работе персонал из Китая: «Сейчас, например, строим проект. Отдали его им “под ключ”: технологии, оборудование, 2000 рабочих на площадке. Это люди, которые высокодисциплинированы, которых не нужно подгонять в работе даже после того, как они “обрусели”. Другое качество рабочей силы. Мы сейчас всерьез рассматриваем вопрос **закрытия проблем с персоналом с помощью китайских сотрудников**».

ЧТО ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ



**Григорий
Финнельштейн,**
Партнер, ЭКОПСИ

Действительно, проблема с наличием в первую очередь рабочего персонала очень остра и с каждым годом будет становиться все острее: ежегодно рынок покидают 2% людей, готовых трудиться на рабочих должностях. При этом спрос на рабочую силу растет: открываются новые производства, растет гособоронзаказ, все большую конкуренцию им начинает составлять военная служба по контракту. Выходом для предприятий может стать как ценовая конкуренция (заработные платы рабочих уже сейчас растут быстрее, чем у других категорий персонала), так и поиск альтернативных, неденежных предложений для сотрудников и потенциальных кандидатов.



**Михаил
Балакшин,**
Партнер, ЭКОПСИ

Чтобы справиться с дефицитом персонала, многие компании усиленно занялись производительностью труда. На среднем заводе сегодня есть реальная возможность сократить потребность в персонале на 15-20% за счет изменения организации работ, небольшой автоматизации, механизации и т.п.

НОВАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ И ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ

Мы спрашивали CEO, какая стратегия у них была до 2022 года и как она изменилась? Большинство респондентов сначала утверждали, что стратегия не изменилась. Ответы и нюансы сильно различались в зависимости от отрасли.

Образ 2022 года от одного из CEO

«Ракета летит в космос, отрываясь от Земли, преодолевая трудности. Там ее ждут новые миры»



БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ, НО РЕВОЛЮЦИИ НЕ ПРОИЗОШЛО

Крупные устойчивые **производители коммодити** практически ничего не изменили в своей стратегии, кроме переориентации на российский и азиатский рынки, а также заменили поставщиков. Вызовы, на которые еще предстоит ответить этим компаниям, связаны с поставками надежного и качественного оборудования в долгосрочной перспективе.

А вот **машиностроение** столкнулось с гораздо более серьезными проблемами. Каналы поставки комплектующих из Европы оказались перекрыты, вызвав колоссальный спрос на внутреннем рынке из-за ухода европейский поставщиков. Произошел очень быстрый выход китайских конкурентов на рынок. Ряд российских производителей полностью пересмотрели продуктовую линейку, но не всем удалось перестроиться так, чтобы стоимость продукции была конкурентоспособной.

На рынке ИТ наступил звездный час для многочисленных небольших компаний. Западные вендоры ушли с рынка, китайские вендоры еще не чувствуют себя комфортно на российском рынке. Появилось очень много маленьких компаний с «сырым» продуктом, готовых «импорто-заместить» практически все что угодно.

Крупные компании реализуют одну из трех стратегий:

- Фокус на российский рынок и полный отказ от западного;
- Уход с российского рынка и развитие за рубежом;
- Разделение на два независимых контура: российский и международный.

ЧТО ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ?

Стратегия как ответ на вопрос «кому, что и как мы продаем?» в основном не менялась в 2022 году. Менее устойчивы оказались бизнес-модели – то, как компания выстроена и где концентрирует добавленную стоимость. Многие попали в ловушку слабой диверсификации, зависимости от партнеров.

В выигрыше оказались те, кто долго выстраивал внутри себя полный цикл и не полагался на поставщиков. А также те, у кого был свободный капитал для инвестирования в новые возможности, в том числе в M&A. Как результат, потеряв в 2022 году в среднем 7% прибыли (от рекордного 2021 года), компании после перестройки бизнес-модели или реализации успешных поглощений показывают в первом полугодии рост прибыли в 2-3 раза.



Михаил Балакшин,
Партнер, ЭКОПСИ

Ритейл ощутил на себе кризис в большей степени. Сначала ажиотажный спрос, затем доходы домохозяйств снизились. Были нужны и все еще нужны творческие решения. От грандиозных проектов развития, заложенных в стратегиях до 2022 года, перешли к плотной работе над сохранением денежного потока и рентабельности.

В некоторых отраслях, например, в целлюлозно-бумажной промышленности и на рынке упаковочных решений, начались укрупнения. Ряд международных игроков ушли, их активы поглотили российские компании. Для них **актуальны вопросы интеграции, особенно в части корпоративной культуры.**

Само слово «бизнес-стратегия» теперь имеет иное значение. **СЕО перешли от стратегий к стратегированию, от прописанных четких планов – к постоянной оценке рисков и возможностей синхронизации** на всех уровнях. Об этом мы подробнее расскажем в следующем разделе.

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

2022 год привел к переделу рынка и открытию новых рыночных перспектив. Это вызывало у СЕО, которые смогли адаптироваться к кризису, особенный драйв.

«Если абстрагироваться от гуманистической стороны событий, все, что происходило, вообще было интересно».

«Прошлый год, не могу сказать, что был сложный. Это было движение вверх, на безумной энергии, на адреналине».

Большинство участников опроса, независимо от отрасли, отметили: **чем хуже обстоят дела на рынке, в мире, тем крепче становится команда**, больше интереса и азарта, выше темпы.

*«Ощущение драйва, что надо куда-то быстро бежать, – это то, что было интересным в этом году. **Такого темпа ранее не было.** Эта история сняла какие-то барьеры, ограничения».*

«Вот эта замена продуктов на полках нас очень сильно поддержала».

*«Самым интересным был **драйв – импортозамещение и быстрая реакция на возможности рынка.** Этот драйв нас и поддерживал психологически».*



ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ,

КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЛИ В 2022 И 2023 ГОДАХ

Мы спрашивали, что главы компаний делали в первые дни и месяцы после 24 февраля. Кто-то адаптировался быстрее, кто-то – дольше, однако почти все смогли выйти из состояния «окоченения».

Образ 2022 года от одного из CEO

«Храбрый мужчина стоит под прозрачным куполом, а снаружи бушует непогода. Купол он сделал сам, это его зона ответственности и безопасности. При этом впереди еще виднеется солнце»



01. ОТКРЫТО ГОВОРИТЬ НЕЛЬЗЯ БОЯТЬСЯ

В первые дни после 24 февраля CEO выходили к сотрудникам с коммуникацией гораздо чаще – нужно было успокоить людей и вывести их из состояния шока:

«Первое, что я сделал, буквально через день после начала событий, – собрал всю команду, надо было им сказать что-то ободряющее. Честно говоря, самому было не очень бодро».

Увеличилась частота коммуникаций CEO с сотрудниками: «Надо было **много публично появляться, существенно больше, чем обычно**».

«Количество коммуникаций **кратно увеличилось**: раньше не делали столько прямых линий с руководителями».

«Сначала каждые 3 дня ставили общие встречи с коллективом. Это очень-очень много».

Ключевые сообщения коммуникаций были направлены на то, чтобы снизить неопределенность настолько, насколько это возможно. Примеры сообщений:

- Как CEO относятся к происходящему. «Мы регулярно собирали людей и **рассказывали политическую обстановку, наше отношение, что компания устойчива и мы все равно будем действовать**».
- Как идут дела у компании и что планируется дальше. «Раз в месяц рассказываю про итоги месяца – что получилось, **как отработали, что меня беспокоит**».

«Мы сразу сказали на первой коммуникации, что не видим причин менять стратегию. Это вселило уверенность. Внутренние опросы, которые мы проводим, показали, что люди это ценят, видят **уверенность менеджмента в выбранной стратегии и в том, что надо ей следовать**. Это, конечно, сильно добавило внутреннего спокойствия».

Частые коммуникации позволяли не только ободрять и успокаивать людей, чтобы сохранять работоспособность коллектива, но и получать обратную связь: чем живут люди, что их беспокоит. «Разговоры и опросы помогли нам понять, какие проблемы сейчас у сотрудников. Некоторые уезжали, их карты блокировались, они оказывались в других странах без доступа к деньгам. Плюс расставание с семьей».

Нужно было говорить людям правду, без приукрашиваний. CEO единодушно высказывались о том, что единственный способ сохранить коллектив и вселить уверенность – это честно заявить о том, как ты себя чувствуешь. «Я не приукрашивал картину. И люди бы **“не купили” приукрашенную картину**. Я говорил, что все реально непонятно, все может прийти куда угодно, и так далее, и так далее».

«Честно сказал, что **мне хреново, ситуация так себе**. Дальше, конечно, напомнил, как мы проходили предыдущие кризисы, что мы справлялись».

Для многих CEO **необходимость общения со своим коллективом вызвала сложности**, ведь для начала нужно самому быть в ресурсном состоянии, а это не всегда удавалось. Несмотря на отсутствие собственного внутреннего спокойствия, CEO находили в себе силы общаться с людьми. Возможно, задача формулировать смыслы для своей команды помогала CEO находить и собственные точки опоры.

«Было сложно, потому что ты сам потерян. А твоя задача – всех взбодрить, мотивировать и показать, что все хорошо. А у тебя нет никакого ощущения, что все хорошо, никакой энергии, чтобы кого-то мотивировать. Но людям твоя уверенность сильно нужна. В меня ее никто не вселяет, а мне ее надо вселять. Надо было найти, за что зацепиться, развить свою идею стабильности».

«Нельзя было транслировать страх, даже глазами, даже идя по коридору».

«Они должны были во мне видеть, что никто не уехал, все на месте, вице-президенты, руководство никуда бежать не собираются».

Как и во всем обществе, среди сотрудников тоже были полярные позиции относительно происходящего. Это **заставляло быть очень осторожным в коммуникациях**:

«Трудность была в том, что тысячи сотрудников совершенно по-разному относятся к этой ситуации. Трудно было рассказывать, что именно происходит, чего ждем. Разговаривать нужно со всеми, но на разных языках. Москва в одном состоянии, близлежащие регионы – в другом, а глубинка – в третьем».

Готовиться к выступлениям нужно было вдумчиво: **«Есть контекст, в котором мы находимся: о чем говорить можно, о чем нельзя. У каждого слова есть свои последствия. Находить и доносить смысл так, чтобы не навредить и вселить уверенность. Для меня это была тяжелая задача. Мало того, что разные мнения и разное отношение к ситуации. Упаковать свою речь нужно было так, чтобы разные группы людей услышали именно свое. Интеллектуальная задача была. Выходные перед прямой линией я полностью готовился к выступлению».**

Поддерживать сотрудников эмоционально – это одна из самых трудных задач в 2022 году для CEO.

- Самое трудное для меня было – инвестировать все свои эмоциональные ресурсы в людей, чтобы заряжать их, чтобы они пробуждались от тревожных мыслей и каждый день продолжали работу.
- Люди вокруг меня **тоже были в тяжелом угнетенном состоянии**.
- У всех есть личная трагедия. У кого-то родственники украинцы, у кого-то дети там. **Ты не имеешь права сказать “это меня не касается”.** Надо выслушать и не оттолкнуть, проявить эмпатию.

ЧТО ГОВОРЯТ ДРУГИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ?

Статистически подтверждается, что руководители компаний значительно чаще выходили к сотрудникам с коммуникацией: это были и выступления на всю компанию, и письма CEO на всех сотрудников, и личные беседы.

Как вы помогаете сотрудникам справляться с возможным стрессом?



Источник: Antal // Результаты пульс-опроса об изменившихся планах работодателей в России

02. СОКРАТИТЬ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ, МЫСЛИТЬ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

«Горизонт планирования в России стал 10 минут»

Циклы планирования резко сократились: «Все стало сильно короче. Раньше был год-квартал, а сейчас – месяц-неделя».

«В прошлом году мы пришли к тому, что начали планировать на месяц. А внутри месяца – еще на недели».

Спустя 5-6 месяцев некоторые руководители почувствовали необходимость определиться с долгосрочной стратегией, но пока планов дольше, чем на год, не появилось: «Живем **месячными планами максимум**. К сентябрю говорил, что, может, появится ясность и сможем вернуться к обсуждению годовых планов. Но ясности такой нет. Годовой план на 2023 год существует, но больше для бумажки – традиция, надо что-то нарисовать».

«Сейчас планируем на год, у нас есть годовой бюджет, мы его приняли. Но это опять же с поправкой: если не будет никаких новых потрясений. Но привычка смотреть на месяц вперед у нас сохранилась. Мы пока что в этой парадигме остаемся. Она на самом деле достаточно полезная».

Было сложно отойти от привычки годового планирования и мышления на долгосрочную перспективу: «Надо было как-то самим себе объяснить, что сейчас долгосрочное планирование стало не очень уместным и надо будет через какое-то время переизобрести себя, подумать заново над тем, как ты видишь перспективы на 3-5 лет».

03. ЕЖЕДНЕВНО СИНХРОНИЗИРОВАТЬСЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

В первые недели новой реальности CEO собирали много синхронизационных встреч с топ-командой – это позволяло держать руку на пульсе и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

- **Стало больше встреч. Оперативка каждый день. Этого раньше не было.** Потому что событийный ряд плотный, новостей много, обмен информацией тоже должен быть частый. Поэтому **каждый день**.
- У нас были **ежедневные летучки**, когда мы все вместе собирались – вся топ-команда. Первые такие встречи были не про конкретные шаги. Я бы сказала, что первые встречи были для того, чтобы всех успокоить... А дальше у нас быстро по каждой функции возник action-план: что мы делаем, где какие риски, как мы меняем нашу пока не стратегию, но тактику.
- У нас тоже был **чрезвычайный комитет**. Но он был не для того, чтобы днями заседать и принимать решения, что делать. Он длился минут 20, где люди говорили: **«Мы приняли такое решение, такое и такое»**. Комитет проходил для того, чтобы проинформировать организацию, какие решения были приняты и где.

Синхронизация происходила не только на уровне топ-менеджмента, но и для более широкого круга – в виде расширенных еженедельных оперативок, регулярных дайджестов и таунхоллов.

У нас есть оперативка еженедельная, в которой участвует весь топ-менеджмент, то есть где-то 40 человек. А выступает обычно 20. Мы открыли всей компании доступ к этому мероприятию. «Внутриком» делает дайджест по этим митингам. С того года вернулись к этой практике. И пока думаем, что не будем от нее отходить, даже когда нормализуется ситуация. Потому что это здорово помогает. И это показывают опросы среди сотрудников.

04. КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Меньше принимать решения в одиночку, больше советоваться. Создавать специальные коллегиальные органы для обсуждений.

Вопреки стереотипу, что кризис-менеджмент характеризуется авторитарным принятием единоличных решений, в 2022 году в принятии решений появилось больше коллегиальности. **Действовал принцип: когда нет ответа на вопросы, спроси других, послушай мнения людей**, дай им возможность быть вовлеченными в принятие решений, чтобы они ощущали свою ответственность.

- «У нас довольно коллегиальные решения принимаются».
- «В 2022 г. у нас было много коллегиальных органов. Мы много вопросов решали коллективно».
- «Мы каждую неделю собирались и принимали решения коллегиально, потому что было неоднозначно. Я за этот подход».

При этом удивительным образом время, необходимое для принятия решений, не выросло, а сократилось.

«У нас такая культура внутри, что мы работаем на высоких скоростях и шэрим решения. Это очень нужно, чтобы мы не разбежались в разные стороны. Чтобы все решения, которые принимаются, били в одну цель, в те фокусы, которые у нас в стратегии».

Некоторые топ-команды вовлекали в обсуждение не только своих прямых подчиненных, но и сотрудников уровнем ниже. Одна компания вовлекла топ-250 сотрудников в обсуждение стратегии: «У нас в первое базовое обсуждение стратегии было вовлечено человек 200-250 из всей компании. Мы верим в вовлечение людей. Это работает. Это иногда неудобно и некомфортно для менеджмента, но результаты все перекрывают».

CEO создавали новые комитеты/ группы по направлениям. Кто-то переименовал группу «Коронавирус» в «Санкции» – и команду собирать не пришлось.

- Был хороший ковидный опыт, команда уже была. Да, в ковид видели большие возможности, перешли на диверсификацию – были идеи. В ковид появилась группа под названием «Новая жизнь» – отвечала за стартапы, было порядка 30 идей новых проектов, появился банк идей. Группа «Новая жизнь» определила, какие идеи отвечают нашим целям, ценностям, стратегии «голубого океана», а не просто «здесь и сейчас заработать».
- В первый день СВО мы все собрались, у нас образовался чат, который называется «Санкции». Пока его не переименовали. Кстати, это очень забавно, потому что он не образовался. Этот чат уже был, просто он назывался «Коронавирус». Мы его переименовали в «Санкции». Состав участников примерно тот же.

05. ДАТЬ КАРТ-БЛАНШ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕХ УРОВНЕЙ

Несколько CEO осознали, что, **если не дать команде свободу действий, они не успеют за изменениями внешней среды**. Команды, в свою очередь, давали свободу действий людям на местах. Руководители на всех уровнях стали свободнее в принятии решений: *«Было такое, что каждый шел делать свою работу, ни с кем не согласовывая, из своего понимания лучшего результата».*

«В рамках своих компетенций, я бы сказал, что люди больше свободы получили».

Принцип «больше свободы на местах» позволял принимать решения, с одной стороны, более быстрые, а с другой стороны – адекватные реальности:

«Мы разрешили делать действия без согласования. История, связанная с тем, чтобы сконцентрировать всех на скорости принятия решений, – самая главная в 2022 году была. Мы принимали решения за один день».

CEO старались не замыкать принятие решений на себе. Некоторым руководителям, которые привыкли к более директивному стилю, хотелось взять все в свои руки и перейти в режим ручного управления. *«И опять же, где-то я через себя переступаю, хочется сказать “все, хватит уже, будет вот так”. Но люди не просто делали вид, а искренне принимали свои новые полномочия, к тому же – чей план, того и энергия».*

«Наверное, в такие кризисные моменты очень принято все централизовать, чтобы все контролировать, что все происходит синхронно, сбалансированно и т.д. Но мы этого не делали».

«Хотелось начать все контролировать. А это полный провал. В этот момент встает – ты ничего сделать не можешь».

Тем не менее в критические моменты, когда нужно было очень быстро принять решение, CEO брали на себя эту роль: *«В 2022 г. нас активно стали атаковать с точки зрения информационной безопасности, бессмысленно было обсуждать решения. Надо было просто отрубить внешний доступ к сети. Были такие моменты, где нужна была быстрая полувоенная реакция».*

«До момента, когда объемы начали восстанавливаться, это где-то к августу, больше приходилось говорить “делай так”».

06. ДАТЬ СВОБОДУ ТВОРЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ В КОМАНДЕ, ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИДУМЫВАТЬ, РИСКОВАТЬ И ОШИБАТЬСЯ

Свобода и внешние вызовы привели к большему творчеству и креативному подходу в топ-команде: *«Это был очень творческий процесс. Мы прям раскладывали каждую категорию, мы моделировали, предполагали: “придет товар или не придет, чем его заменить”».*

Скорость предложения новых идей возросла: *«Еще давно совсем у нас была очень хорошая динамика, это был конец 90-х – начало 2000-х. Средняя скорость была – 1 продукт в день. Потом мы от этого отказались. Сейчас, возможно, уровень нашей творческой реализации близок к тем годам. Тогда, если говорить об уровне счастья в компании, мы были счастливее. То время мы часто вспоминали как время созидания, творчества. И сейчас мы очень близки или уже в этом времени».*

ПОЧЕМУ ЭТО ТАК?

Новые вводные появлялись безостановочно. И один, пусть даже очень компетентный, руководитель не способен сделать полноценный разносторонний анализ, принять наилучшее решение. *«Когда появляются новые вводные, ты закрываешься с пятью людьми, каждый накидывает, что он понял, что знает, что происходит».*

В кризис нужны руководители, которые могут брать на себя ответственность за реализацию принятых решений. *«Проявляют себя люди, которые хватают задачу и начинают тащить ее до результата».*

В ситуации стресса важна подпитка энергией и восстановление сил за счет общения с единомышленниками, когда вы вместе делаете общее дело. *«Ключевой командой хоть на полчаса, но 3 раза в неделю собирались. Хоть через камеру, но друг на друга посмотреть. Может, серьезные темы не каждый раз обсуждали, но просто поболтать, социализироваться».*

Одна из задач топ-руководителя – лидировать над процессами изменений в своих командах. Поэтому топ-команду важно было вовлечь в процесс принятия решений: *«Чье решение – того и энергия».* *«Руководители дальше задают настрой своей собственной команде, вселяют уверенность, заряжают энергией и доносят решения».*

Один из главных уроков, который вынесли CEO: *«Надо сейчас больше риска, больше авантюризма, больше пробовать, больше поддерживать. Быть менее консервативными, что ли».* **«Убрать перфекционизм, потому что он слишком затратный по времени».**

07. ОТПРАВИТЬ В КОРЗИНУ ПРОЦЕДУРЫ, РЕГЛАМЕНТЫ И ВСЕ, ЧТО ЗАТЯГИВАЕТ ПРОЦЕССЫ

CEO отказывались от бессмысленных процедур, замедляющих работу: **«В текущей ситуации жесткие правила и следование процедурам не имеют никакого смысла. Нужно делать быстро. Называется: “Живем здесь и сейчас”. Делать что-то быстро и делать что-то по-другому, не оглядываясь на стандартные правила, а думая сразу о результате».**

Так удалось сконцентрироваться на том, что действительно приносит ценность. **Отношение к ошибкам стало более лояльным и спокойным – ни у кого не было ответа, как правильно:** *«Мы убрали все этапы согласования, перестали волноваться за точность нашего прогноза – все равно ничего не сбывается. И стали экономить время».*

2022 год подарил возможность пересмотреть, какие процессы действительно были полезны, а какие были балластом: *«Разрешение не следовать некоторым правилам и регламентам – для нас как благо. Мы принимаем решения по договоренностям. Мне сейчас интересно наблюдать за тем, как мы извлекаем знания, что полезно, а что не полезно. Я говорю не про всю компанию в целом, а про вопросы, связанные с закупками и инвестициями».*

Топ-руководители пересмотрели проекты: все, что не приносит ценности, отложили до лучших времен. **«Мы где-то сфокусировались больше. Если раньше мы в моменте могли 6-12 новых инициатив запускать, то в этом году мы сказали, что, как бы ни хотелось, надо себя все-таки ограничивать».**

Пришлось отказаться от новомодных трендов и концепций в пользу понятных вещей, приносящих деньги: **«Наши эротические фантазии про цифровизацию, про то, что мы технологическая компания, NPS, CSI – все наши прекрасные планы, которые сильно мотивировали и которые были про развитие, – сейчас мы их откладываем. Нужно: а) максимизировать нашу рентабельность; б) работать над ликвидностью и кэшем, потому что для ритейла вообще cash is the king. А рентабельность, по сути, это запас жира, который даст в будущем возможность развиваться».**

08. ГЛАВНЫМ ОРИЕНТИРОМ СТАЛ КЛИЕНТ И ЕГО ПОТРЕБНОСТИ. ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ ШЛО «ВДОГОНКУ»

В быстро меняющейся среде компании **концентрировались на том, что приносит деньги. Беспроигрышная позиция в ситуации неопределенности – фокус на клиенте.**

«С процессов мы сместили фокус внимания на клиента и на его потребности, а остальное идет вдогонку. То есть больше фокуса не на красоту и правильность процессов внутри, а на результат и на клиента».

Творческая энергия зачастую направлялась на создание новых решений или адаптацию продуктов под изменившиеся нужды клиента: **«Когда ты хочешь, чтобы создали что-то, за что**

клиент потом заплатит, тебе важно, чтобы люди раскрылись. Поэтому для меня лично последние 5 лет – это ломка внутренняя: отпускать процесс – и давать больше доверия сотрудникам».

«Мы раньше тратили колоссальное количество ресурсов на то, чтобы продвинуть свой продукт в сетевую розницу. Между творчеством и обслуживающей деятельностью, было 10/90 соотношение. 10% времени что-то создавали, творили, а остальное время мы это толкали. Сейчас, с учетом открывшихся возможностей, с учетом канала e-com, у нас 50/50».

09. ЗАБОТИТЬСЯ О СВОИХ ЛЮДЯХ

Мы спрашивали CEO: **«Как ваши люди пережили 2022 год?»** И обнаружили, что топ-менеджеры крупных частных компаний очень сильно инвестируют силы и энергию в людей. Несколько CEO отметили, что забота о других стала для них **способом поддерживать свою психологическую стабильность.** **«Если говорить про меня лично, я стала больше заботиться о людях, стала больше любить людей вокруг себя. Потому что в ситуации насилия и стресса есть только один выход – давать эту любовь самому. Все, что мы можем сейчас делать с людьми вокруг себя, – делать им чуть лучше. Поэтому, с точки зрения моей личной трансформации, стало больше фокуса на людях, на позитивном отношении, уменьшении агрессии, давления, ведь этого и так хватает».**

«Если взять прямую, где на одном конце деньги, на другом – люди, то у нас произошел сдвиг в сторону людей, в эмпатию».

Топ-команды старались оградить людей от неопределенности и рисков. По мнению CEO, сотрудники неплохо пережили

2022 год и часто даже не чувствовали проблем, которые были видны на топ-уровне: **«Я считаю, что наши люди пережили 2022 год хорошо. У нас единицы мобилизованных. Я положил много сил и здоровья, чтобы людей оберегать. У нас не произошло остановки производств. Да, было притормаживание по объемам, мы ничего не делали – я продолжал платить зарплаты. Я верил, что сейчас все отскочит. И я держался за коллектив. Поэтому мне кажется, что на местах, может, и не сильно почувствовали, что происходит».**

CEO ощущали ответственность за сотрудников и их семьи: **«И я не скрою, может, это пафосно звучит, но у нас сейчас работает порядка 4 тысяч человек, с их семьями – это побольше 10 тысяч. Мы ответственны за тех, кого приручили. И куда я поеду? А они как останутся здесь? Это же явный пример “шеф сбегал, все пропало”».**

Забота о своих людях возвращается через метрики эффективности бизнеса: **«То, что компания заботится о людях, дает нам право выбора, это очень позитивно отразилось, мы видим это по метрикам».**

Возможно, в условиях демографического кризиса и оттока кадров именно забота компании о человеке станет одним из значимых факторов удержания в российских компаниях.

КАКИЕ КАЧЕСТВА, ПО МНЕНИЮ CEO, ОТЛИЧАЛИ ЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ ОТ НЕЭФФЕКТИВНЫХ В 2022-2023 ГОДУ?

Мы просили первых лиц описать лучших сотрудников, которые проявили себя хорошо в новых обстоятельствах. И наоборот – тех, с кем в эти годы пришлось расстаться. ➡

ЧТО ОТЛИЧАЛО ЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ В 2022-2023, ПО МНЕНИЮ CEO?

Качества из культуры Подвига:

1. **Расширяет свою зону ответственности:** **«Появляются люди, которые готовы брать на себя больше ответственности, чем ты ожидал»; «Заходили чуть дальше, за пределы своей ответственности – “а я вот это еще сделаю”».**
2. **«Тащит» на себе до результата:** **«Хватают на себя задачу и начинают тащить ее до результата, вне зависимости от того, как надо было это делать».**

Качества из культуры Возможностей:

3. **Гибкий:** **«Способен корректироваться очень быстро и быть гибким к изменениям, к неопределенности».**
4. **Рискует, экспериментирует:** **«Идет на умеренный риск, ищет новые пути»; «В сторону предпринимательских решений».**
5. **Открыто говорит о проблемах:** **«Если ты начинаешь быть корпоративно закрытым в этой ситуации, это вообще не работает. Открытость – вот ключ к выходу из затруднений».**

ЧТО ОТЛИЧАЛО ТЕХ, КТО УШЕЛ ИЗ КОМПАНИИ В 2022-2023, ПО МНЕНИЮ CEO?

1. **Бездействие:** **«Их выбило именно эмоционально, психологически, и они просто перестали свою работу делать нормально».**
2. **Отстраненность от общих целей:** **«Появилась история “Ну, я посижу, посмотрю, что вы там делаете. Я-то знаю лучше, но вам не скажу” или “Ну, это не в моей зоне ответственности”».**
3. **Позиция жертвы / ощущение беспомощности:** **«Я постфактум много анализировала, почему эти люди ушли. Подвела черту, что их объединяла позиция жертвы».**
4. **Переоценка своих сил:** **«Не ожидали такой нагрузки, такого темпа работы».**
5. **Неготовность принимать решения:** **«Неспособны принимать решения. Это основное. Руководитель должен уметь принимать решения».**

04

ЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ СЕО В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

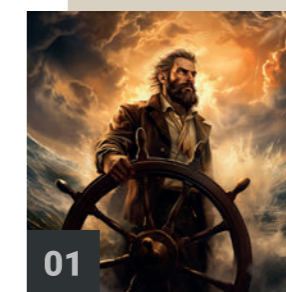
Мы спрашивали, что главы компаний делали в первые дни и месяцы после 24 февраля. Кто-то адаптировался быстрее, кто-то – дольше, однако почти все смогли выйти из состояния «окаменения».



На выбор стратегии влияли внешние обстоятельства, ситуация в компании, возраст и опыт, характер CEO. Все эти стратегии были достаточно успешными, хотя за каждую приходилось платить свою цену. Нельзя сказать, что какие-то стратегии оказались более успешными – скорее было важно выбрать именно тот подход, в который человек верил и который мог осилить.

Сложно сказать, что было бы, если бы описанные лидеры вели себя по-другому. Возможно, есть еще более успешные стратегии, и бизнес-результат на самом деле не сильно зависел от выбранной стратегии. Что можно сказать точно: перед нами стратегии осмысленные, осознанные и приведшие самих лидеров в равновесие, а это дорогого стоит.

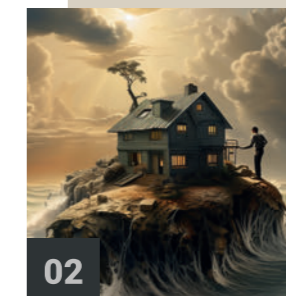
Когда лидер организации спокоен и уверен, это само по себе огромный ресурс для организации. И не всегда важно, что именно он для этого сделал. В больших организациях больше инерции, есть процессы, команды, так что важными становятся неформальные сигналы и опора.



01



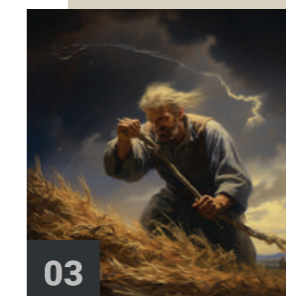
Кризис-менеджер



02



Пассионарий



03



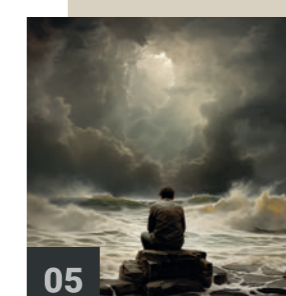
Пахарь



04



Логик-визионер



05



Потерянный

ВРЕМЯ АДАПТАЦИИ



Время, необходимое каждому типу на адаптацию для преодоления кризиса



01. КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР

“Я все решу, вот мой антикризисный план!”

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ

- Включается в кризис, заряжен, готов действовать («А он, мятежный, просит бури, Как будто в бурях есть покой!»)
- В спокойной обстановке, наоборот, затухает
- Кризис для него – всегда очередной
- Намек на проблемы воспринимает как повод продумать антикризисный сценарий
- Всегда держит «самый плохой» сценарий на столе тогда, когда другим кажется, что хуже уже не будет
- Любит контроль, многие вещи делает сам, потому что точно знает как

Стратегия, близкая к профилю, описанному Александром Прохоровым в книге «Русская модель управления». Кризис встречает «во всеоружии». Даже если не знал о нем заранее, относится к любому кризису как к свершившемуся факту.

Это ваш типаж, если вы успели пережить 2-3 кризиса. С высокой вероятностью именно вас назначат лидером в «смутное» время.

Сигналом для «включения» для кризис-менеджера является ситуация, в которой нужно кого-то или что-то спасти: видимое падение показателей, настойчивая рекомендация акционеров.

ЧТО БЫЛО САМОЕ ТРУДНОЕ В 2022 ГОДУ

Кризис-менеджеры либо предчувствуют бурю, либо узнают о ней раньше всех остальных от собственников.

ЧТО ПОДДЕРЖИВАЛО ЛИДЕРОВ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

Установка: кризис – это время возможностей.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как усилить сценарий, укрепить сильные стороны:

- **Да, это твоё время – действуй!**
- **Отрежь всё, что не даёт быстрого результата.**
- **Управляй через поручения.** Срок большинства поручений – дни, а не недели. Подливай огня в Культуру подвига: ставь амбициозные краткосрочные задачи.
- Незачем много обсуждать – **сократи большинство совещаний до 30 минут.**
- **Расскажи сотрудникам, в чём критичность ситуации.** Дай посыл: «позади Москва, отступить некуда».

- **Будь нетерпим к халтуре и необязательности.** Стресс и личные переживания – это не объяснение. Одно предупреждение – затем увольнение.
- **Выделяй героев,** которые совершили подвиг. Публично восхищайся ими.
- **Да, теперь ты имеешь право на эмоции.** Можешь радоваться в голос, а можешь и орать.
- **Контролируй ключевые решения,** ведь «дьявол в деталях» – лично вникай в нюансы.
- Попробуй **не только защитить** свою бизнес-территорию, **но и завоевать новую.** Пользуйся смутой, чтобы расшириться. Помни, что лучшая тактика защиты – нападение.

Как компенсировать проблемы сценария:

1. Собери вокруг себя несколько очень умных коллег. Советуйся с ними. Решимости тебе хватит самому, а вот проговорить ключевые решения с умными людьми – не помешает.
2. Нельзя принимать важные решения немедленно. Дай себе время посоветоваться и подумать. Но нельзя и затягивать – принимай действительно важные решения не раньше, чем через час после появления вопроса, но никогда не тяни больше суток.
3. Помни: кризис закончится, и можно будет вернуться к регулярному менеджменту – не пропусти этот момент.
4. Если ты горишь на работе, обязательно делай контрастные паузы покоя. Гуляй в лесу в одиночестве, занимайся индивидуальными видами спорта, смотри картины, медитируй – выбери, какое одинокое вдумчивое занятие тебе по душе, и делай это не меньше двух раз в неделю, чтобы не сгореть и сохранить ясность мысли.





02. ПАССИОНАРИЙ

«Я должен менять мир вокруг себя»

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ

- Энергичный, яркий
- Взбудоражен ситуацией
- Глубоко ценностно не согласен с политической повесткой
- Настроен распространять ценности в зоне своего влияния
- Ориентирован на выдающиеся результаты

Строит остров среди океана неопределенности. Мечтает изменить мир к лучшему хотя бы в зоне своего влияния. Целостный в своем желании построить другой мир. Самый редкий типаж. Из опрошенных первых лиц нам встретилось двое представителей.

ЧТО БЫЛО САМОЕ ТРУДНОЕ В 2022 ГОДУ

- Направить команду в правильное русло: быстрее принять происходящее, удержать людей, вселить веру, что невозможное возможно и есть ради чего делать свое дело дальше.
- Держать в узде свое эго.

ЧТО ПОДДЕРЖИВАЛО ЛИДЕРОВ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

- Вера в то, что мир можно сделать лучше: *«Россия как государство, как сущность, гораздо больше того, что сейчас происходит. Можем мы на что-то влиять? Где-то да, где-то нет. Но мы можем делать свою работу хорошо – это тоже влияние на мир вокруг».*

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как укрепить сильные стороны стратегии:

- **Принимай и цени свою страстность** – именно она привлечёт к тебе людей и позволит изменить мир.
- Выбери спорт, который требует подолгу быть наедине с собой под большой физической нагрузкой, – **именно в эти моменты рождаются твои лучшие идеи.** Практикуй взгляд вдаль: смотри на небо, на звёзды, на море, на горы, ищи линию горизонта – так твои мысли обретут перспективу.
- **Убери внутреннюю цензуру.** Да, твои идеи часто идут вразрез с общепринятыми. Пассионарии часто вступают в конфликт с обществом и ломают сложившийся уклад.
- Поставь перед собой **действительно большую цель**, которая имеет не только бизнесовый, но и социальный смысл.
- **Разреши себе эмоции и экспрессию** – именно так ты заразишь своей верой других людей.

- **Собери ключевых сотрудников – расскажи им, во что ты веришь.** Внимательно выслушай ответы – определи, что отзывается твоей команде. Научись «продавать» свои идеи через метафоры, образы и обращение к понятным мотивам людей.
- Твоё видение и эмоции могут быть очень далеки от настроения текущей группы менеджеров. Продолжай говорить то, во что веришь, – **рано или поздно вокруг тебя соберётся команда единомышленников.**
- Обрати внимание на тех, кто говорит с тобой на одном языке и заряжен так же, как и ты, – **сделай их ядром своей менеджерской команды.**
- Нормально, если со временем **команда разделится на два круга:** Пассионарии, которые, как и ты, знают, чего хотят, и Пахари, которые могут воплотить ваши замыслы.
- **Не разменивайся на малые идеи и мелкие влюбленности** – собери всю свою энергию, всю свою страсть в один большой поток и направь его на реализацию своей миссии.

Как компенсировать проблемы сценария:

1. Как человек увлечённый и импульсивный, ты можешь менять идеи, в которые веришь. Но если ты будешь немедленно выплёскивать их на свою команду, люди не поспеют за тобой. **Дай себе время выносить главное, отточи своё видение – и тогда рассказывай его коллективу.** Тестировать внезапные озарения можешь об узкий круг хорошо понимающих тебя единомышленников.
2. Не заставляй себя заниматься рутинной – делегируй всё, что наводит на тебя тоску.
3. Твоя рациональность смешена с эмоциями – и в этом твоя сила. Учись контролировать эту черту. Принимая решения, сначала рассмотри сухие факты, очищенные от эмоций, а лишь затем включай свою страсть и интуицию.
4. Береги команду: все знают, как сильна твоя радость, но не слабее – ярость и агрессия. Обращай внимание на людей, которых травмировала твоя экспрессия, и успокаивай их.





03. ПАХАРЬ

«В любой непонятной ситуации
я работаю»

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ

- Много и интенсивно работает
- Эмоциональный, яркий, неравнодушный
- Сублимирует переживания в работу
- Процессы и любое замедление – чужды для него, ориентирован только на результат
- Высокий уровень критичности вообще и в первую очередь к себе

Некоторые CEO делились, что в первые недели или даже месяцы СВО находились в каком-то «окаменении», тяжелом состоянии. Выйти из противоречивых эмоций и переживаний этому типажу помогла работа, вызовы рынка, загрузка себя и своей команды «без просвета».

ЧТО БЫЛО САМОЕ ТРУДНОЕ В 2022 ГОДУ

- Такие лидеры в сложной ситуации чрезвычайно переживают за свою команду, чувствуют персональную ответственность за людей и общий результат.

ЧТО ПОДДЕРЖИВАЛО ЛИДЕРОВ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

- Полное включение в задачу, высокая загрузка без просвета.
- Опора на команду – ощущение, что ты «в одной лодке» с другими, что вы разделяете одни и те же ценности.
- Из личных практик: бег, физические нагрузки в спортзале.

РЕКОМЕНДАЦИИ

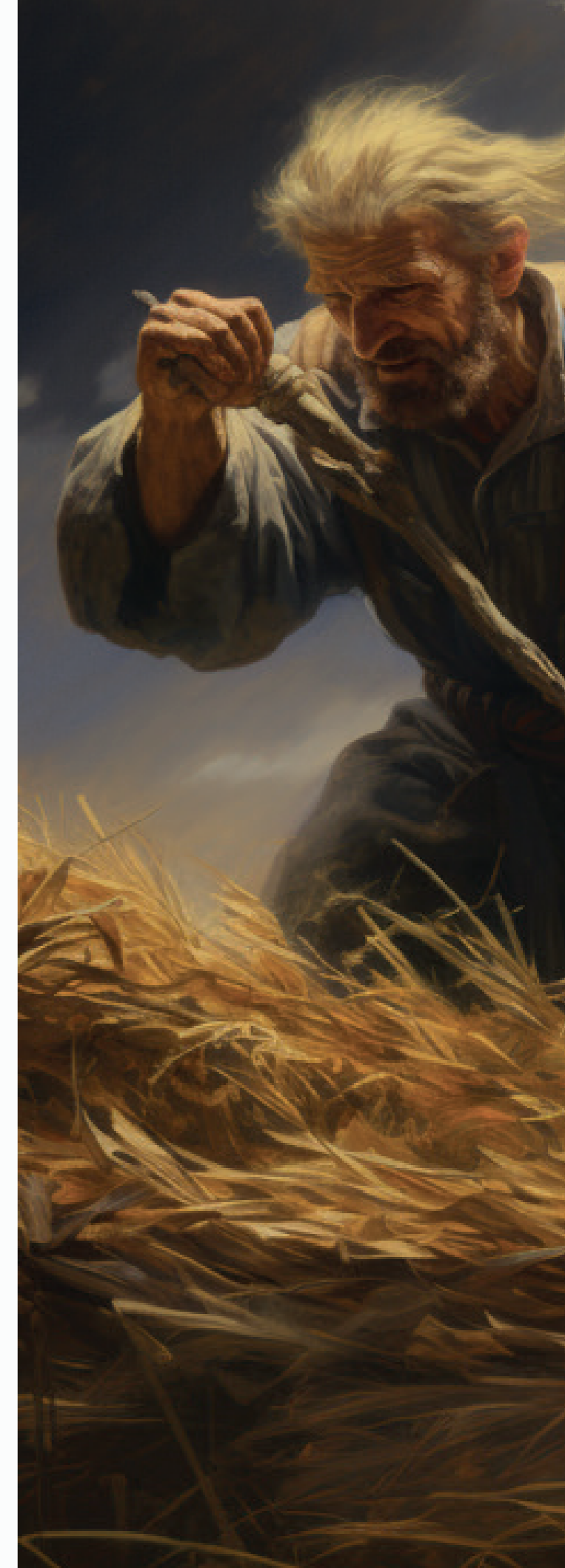
Как укрепить сильные стороны стратегии:

- **Преобразуй тревогу в энергию для работы.** Прочитал новости, запереживал – сразу займись делом.
- **Пиши список задач** – на день, неделю, месяц. В любой момент ты должен знать, за какое следующее дело взяться.

- Можешь нарастить количество рабочих часов, но без фанатизма – **твой рабочий ритм должен быть размеренным.**
- Решая возникающие проблемы, **сделай максимум, чтобы избежать режима аврала и подвига.**
- **Сохраняй привычные для тебя** практики и ритуалы в работе.
- **Учись получать удовольствие** от ежедневной рабочей рутин.
- **Отложи серьезные реформы и изменения**, которые ты планировал делать в компании. Вернись к ним, когда ситуация стабилизируется или не раньше, чем через полгода.
- **Сохраняй стабильный образ жизни.** Продолжай делать вне работы всё то, что ты привык делать раньше.
- **Усталость в конце рабочего дня – это хорошо.** В этот период тебе не нужны силы для чего-то ещё.

Как компенсировать проблемы сценария:

1. Поддерживай контакты с близкими людьми – это даёт силы.
2. Несмотря на твои усилия сохранить стабильную атмосферу в коллективе – раз в две недели проводи совещание, где предложи команде в свободном формате обмениваться информацией об угрозах и возможностях на рынке.





04. ЛОГИК-ВИЗИОНЕР

«Мир изменился непоправимо. Мне нужно пересмотреть картину мира»

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ

- Визионер формирует картину будущего, выстраивает системные взаимосвязи. Не может спать спокойно, если нет ясного видения
- Склонен и любит подискутировать, обмениваться мнениями, докопаться до сути
- Сдержанный, емко излагает мысли
- Принимает происходящее из позиции наблюдателя
- В стрессовой ситуации действует, не поддается эмоциям
- Несмотря ни на что, видит в происходящем больше возможностей, чем проблем

Для этого типажа важнее всего иметь ясную картину мира. После краха системы координат логику-визионеру необходимо сформировать для себя новое видение и понимание, чтобы перейти к действиям.

ЧТО БЫЛО САМОЕ ТРУДНОЕ В 2022 ГОДУ

- Потеря координат, непонимание, куда все идет.
- Принять, что старый мир рухнул, осознать новые координаты: *«Была некая модель того, как в принципе работает весь мир, где наше место, где мое личное место в мире, и было видение будущего. Дальше произошел крах этой системы, долгосрочное видение стало больше нереалистично».*

ЧТО ПОДДЕРЖИВАЛО ЛИДЕРОВ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

- Холодная голова, способность выдохнуть в сложной ситуации: *«Вас хотят отправить на электрический стул. Вы совсем не волнуетесь?» Он отвечает: «А это поможет?» (цитата из фильма «Шпионский мост»).*
- Фокус на переосмысление своих установок и ценностей: *«Я больше выкристаллизовал свои ценности. Чего я хочу. Перезагрузился и переосмыслил ситуацию».*
- Духовные практики.
- Чтение исторических книг.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как укрепить сильные стороны стратегии:

- Мы вошли в эпоху перемен – именно в этот период рождаются настоящие визионеры. **Пришло время творить будущее!**

- Помни, что **ты можешь не только воспользоваться** актуальным трендом, **но и создать новый**.
- В эпоху перемен **бизнес** – это больше, чем бизнес. **Это инструмент изменения мира**. Сформулируй или обнови миссию компании.
- Не верь мейнстриму и распространенным нарративам современности – **верь своей интуиции и прозрению**.
- **Попробуй различные психологические, телесные и духовные практики** (практики осознанности, медитацию, йогу и другие). Они помогут тебе отстраниться от текучки и суеты и найти свой взгляд на жизнь.
- **Начни вести личный файл**, в котором записывай свои идеи и мысли о мире, стране, бизнесе.
- **Собирай команду, рассказывай о своем видении, провоцируй дискуссии про будущее** на 5-10 лет вперед. Не бойся выглядеть смешным и романтичным.

Как компенсировать проблемы сценария:

1. Продолжай ценить «деятелей» – тех, кто решает проблемы и задачи здесь и сейчас.
2. В новой картине мира может не оказаться места текущему бизнесу. Сохраняй «материк», а визионерские идеи реализуй через создание новых «островов».
3. Операционализируй свои мысли и работки команды в 3–5 стратегических инициативах, которые поведут компанию к реализации видения. Ваши идеи не должны остаться фантазией.
4. Найди лидеров, которые захотят возглавить каждую инициативу. Ни одну не возглавляй сам. Не давай человеку возглавлять более одной инициативы.
5. Создай неформальный орган управления будущим. Включи в него не всех топ-менеджеров, а лидеров инициатив и самых потенциальных и заинтересованных сотрудников.





05. ПОТЕРЯННЫЙ

«Это п****ц»

ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ

- Мечтал о великом, строил свой мир, надеялся на другую Россию
- Деятельный, активный
- Создавал бизнес с нуля либо формировал команду сам
- Одна из самых значимых ценностей для этого типажа – свобода

Этот типаж очень болезненно переживает столкновение с неопределенностью и новой реальностью, если она не соответствует его внутренним ориентирам. «Потерянный» еще не адаптировался к изменениям.

ЧТО БЫЛО САМОЕ ТРУДНОЕ В 2022 ГОДУ

- Потеря старого мира.

ЧТО ПОДДЕРЖИВАЛО ЛИДЕРОВ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

- Опора на сложившиеся ценности и старую картину мира.
- Внутренний стержень и нежелание адаптироваться.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Как действовать в стрессовой ситуации, если это ваш типаж

- Есть одна самая главная рекомендация – **дай себе время найти новые смыслы.**
- **Временно стань наблюдателем, а не деятелем.** Если ты не знаешь свои цели, просто наблюдай: за миром, людьми, за собой и своими переживаниями. Тестируй, что даёт тебе силы и желание.
- **Если ты давно откладывал путешествия – отправься в путь.** Если хочется провести время с семьей, книгой, любимым хобби – именно сейчас правильно этим заняться.
- **Не воспринимай мир как статичный.** Всё, что случилось, – это не конечная точка, а только начало. Наступила эпоха перемен, мир пришёл в движение. Единственное, на что можно опереться, – на самого себя.
- **Придёт время** – не раньше и не позже, чем положено – **и ты обретёшь новые смыслы, новые цели** и станешь Визионером, Пассионарием, Пахарем или Кризис-менеджером. Верь в это, но не торопи события.



КАК 2022 ИЗМЕНИЛ САМИХ СЕО

Мы спрашивали о том, как изменились смыслы, ценности и мечты СЕО. В основном главы компаний отвечали, что кардинальных перемен не произошло, скорее – они поняли, что для них действительно важно.

Образ 2022 года
от одного из СЕО

*«Дом терракотового
окраса стоит на твердом
фундаменте, снаружи
тучи и непогода»*



По словам СЕО, радикально их смыслы и ценности не изменились. Скорее произошло переосмысление важных вопросов. **СЕО стали лучше понимать, что им действительно важно.**

- *«Я **научился ценить малое.** Как ни парадоксально, я стал меньше гнаться за чем-то сверхбольшим, сверхъестественным».*
- *«Если говорить про меня лично, я стала **больше заботиться о людях,** стала больше любить людей вокруг себя. Потому что в ситуации насилия и стресса есть только один выход – давать эту любовь самому».*
- *«Для меня **приоритет – семья,** дети, чтобы они были здоровы, удачливы, учились хорошо, чтобы все в жизни получалось».*
- *«Я поймал себя на мысли, что если человек **живет не только материальными, но и какими-то духовными вещами** и радуется им, то ему проще пережить такие вот сложные времена».*

У СЕО появились новые **личные практики, которые помогали снимать стресс** и обрести опору. Кто-то стал больше путешествовать, кто-то ездил на Афон и в Гималаи в поисках новых смыслов, кто-то стал больше времени проводить с семьей.

- *«Мне кажется, я **больше стал рефлексировать.** Больше времени провожу с семьей. Таким образом я защищаю себя от того, что снаружи происходит».*

Чтобы лучше понимать происходящее в мире и найти ответы на вопросы, **многие СЕО углубились в историю:**

- *«За этот год, так скажем, изучил историю, международные отношения, геополитику, чем раньше не интересовался. Много нового для себя открыл».*
- *«Последние несколько лет историей России увлекался. Если мифы про самый умный народ убрать, то текущая ситуация является для России абсолютно нормальной, к сожалению. За 100 лет у нас не было поколения, которое без серьезных конфликтов и кризисов прожило. Это неприятно, но это не необычно».*
- *«Опять же я стала очень сильно интересоваться историей. Про Вторую мировую и Первую мировую. Чего я только не прочитала – и про Гитлера, и про Сталина».*



03

РЕФЛЕКСИЯ И ПРОГНОЗЫ

**ВЗГЛЯД НАЗАД:
ЧТО ЭТО БЫЛО**

**ЧТО БУДЕТ
ДАЛЬШЕ**

**СЮЖЕТЫ
РИСУНКОВ СЕО**

ВЗГЛЯД НАЗАД: ЧТО ЭТО БЫЛО?

Образ 2022 года
от одного из CEO

«Алиса падает внутрь
норы вместе с кроликом,
но пока непонятно,
когда будет конец»



ПСИХОЛОГИЧЕСКИ – КАТАСТРОФА, ДЛЯ БИЗНЕСА – ВОЗМОЖНОСТИ

С одной стороны, для всех участниковоисследования 2022 год стал моральным потрясением. Это видно прежде всего в рисунках – они полны неопределенности, ужаса, хаоса. Сами CEO говорят: **«Это была морально-этическая катастрофа, но она была отдельно. А бизнес был отдельно»**.

В начале 2022 года было ощущение катастрофы, но пока эти ожидания себя не оправдали – реальность оказалась значительно лучше: **«Ничего страшного по итогам особо не произошло»**, – сказали нам несколько опрошенных.

Почти каждый CEO в какой-то момент (кто-то раньше, кто-то позже) смог сказать себе: **«Never let a good crisis go to waste»**. CEO говорят о возникших возможностях, которыми нужно было успеть воспользоваться: **«Открывались новые шансы, которых раньше не было»**.

«Для нас точно это было не время кризиса. Для нас это стало подъемом, хотя с моральной точки зрения и нельзя назвать временем возможностей».

Наиболее частый эпитет применительно к 2022 году – «интересный»:

«Если смотреть отстраненно, все это было и есть очень интересно. Но когда находишься близко к событиям, оно так уже не кажется».

«Я считаю, что мы все счастливые люди, что мы живем в такую эпохальную, интересную жизнь. У нас в России, в западном мире не бывает никогда жизни без вызовов».

«С одной стороны, это все тревожно, страшно, никуда с повестки не уходит. С другой стороны, это очень круто, что мы живем вот в этом опыте, ровно в это время».

CEO, которые находятся в должности уже много лет, вспоминали прошлые кризисы. С ностальгией и даже некоторой благодарностью говорили про ковид, потому что ко многим вызовам 2022 года удалось подготовиться благодаря 2020-2021 гг.: **«24 февраля 2022 года у нас был достаточно серьезный запас – этому нас научила пандемия»**.

«Нас и пандемия очень сильно подготовила, и какие-то до этого ситуации».

«Мы думали, что хуже ковида ничего быть не может, а оказывается, это такая фигня была. Мы так хорошо жили, оказывается. Надо было через все это пройти, чтобы понять, как хорошо мы жили».

ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ?

Образ 2022 года от одного из SEO

«Зверь бежит за человеком, вместе они бегут к обрыву, и в руках человека белая простыня, которую он надеется использовать как парашют. Но он улыбается, ведь смотрит на это событие с надеждой»



ВОКРУГ ВСЕ БУДЕТ ПЛОХО, НО У МЕНЯ ВСЕ БУДЕТ ХОРОШО

SEO ожидают ухудшения ситуации с экономикой в будущем.

«Год был успешным с финансовой точки зрения. Но по ощущениям – нет. И относительно каких-то дальнейших перспектив – тоже нет».

«Я думаю, что мы сейчас еще на каком-то если не плато, то на небольшом склоне, и может в какой-то момент произойти, что полетим кубарем. Не 90-е, нет. Но просто это будет такое: 5 лет по минус 2-3%. Вернемся в историю начала 2000-х».

SEO – с оговоркой, что они не являются специалистами в экономике, – делают осторожные предположения: «Я не исключаю, что, если конфликт будет затягиваться, мы войдем в цикл, где будем жить с низкими процентами роста экономики и большой инфляцией. Думаю, это базовый сценарий. Никакой драмы не будет. А чтобы сценарий поменялся, должна появиться стратегическая парадигма развития страны».

Несмотря на то, что в кризис чаще всего происходит консолидация рынка и крупные игроки чувствуют себя лучше, есть предположение, что в будущем малый бизнес будет быстрее развиваться: «Мне кажется, что в рамках грандиозных санкционных ограничений будет развиваться малый бизнес. Потому что малый бизнес санкций не боится».

Для своих организаций SEO видят проблемы, с которыми им еще предстоит столкнуться: риски инвестирования в рос-

сийские активы, кадровый голод, выход из строя оборудования, обеднение населения и снижение спроса.

- Я вижу проблему в ограничении развития компании. Потому что вопрос инвестирования внутри России – **инвестиции в российскую экономику не всеми воспринимаются как целесообразные.**
- **Тема мобилизации была и остается острой.** Потому что у нас нет двойного комплекта людей. И даже резерва на 10-15%, которым мы могли бы быстро заместить в случае выбытия людей.
- **Запчасти уже по 8 лет работают. И сейчас они начнут рассыпаться,** а там нельзя взять и китайские вставить – тогда надо полностью все менять.
- **Люди беднеют,** люди стараются сейчас переходить к очень сдержанной, экономной модели потребления.
- **Вызов – в отсутствии персонала. Стоимость трудовых ресурсов будет увеличиваться.** Проекты роботизации и автоматизации, которые раньше не окупались, скорее всего, будут окупаться. В некоторых городах совсем нет рабочей силы.
- **Люди продолжают стрессовать,** депрессовать, это имеет накопительный эффект.

При этом относительно себя и своих компаний SEO гораздо более оптимистичны.

СЮЖЕТЫ РИСУНКОВ СЕО

Образ 2022 года от одного из СЕО

«Алиса, у которой
ушла почва
из-под ног, и она
падает в пропасть,
но внизу батут»



Мы просили СЕО нарисовать, как они видят 2022 год. На многих рисунках фигурировал переход в новую реальность. Этот переход выражается через «мост», «трубу», «перелет через пропасть».

КЛЮЧЕВЫЕ СЮЖЕТЫ РИСУНКОВ:

Сюжет 1: будущее неизвестно и туманно.

Сюжет 2: удастся спастись от опасности в последний момент.

Сюжет 3: нас ждет новый мир, в нем будут новые правила и порядки.

Сюжет 4: наши ценности – наш фундамент и щит.

ЧТО БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ ДАЛЬШЕ ПО СЮЖЕТУ?

Мы просили СЕО рассказать, что будет дальше происходить по сюжету их картинок.

- «Светлое будущее будет наступать. Это как апокалипсис, который заканчивается чем-то прекрасным».
- «Я думаю, что открытие новых планет и жизни там. За пределами того, что у нас было».
- «Чем дальше летишь, тем больше понимаешь, что на дне будет все не так».
- «Я верю, что произойдет чудо и установится новый порядок. Амплитуда изменений замедлится. И установятся новые нормы».
- «Этот парень перелетит пропасть. И на той стороне он станет сильнее».

Оптимизм, заложенный в рисунках СЕО, напомнил нам про предложенную Марком Розиным концепцию SHIVA-мир. С одной стороны, мир стал еще ужаснее и беспощаднее, чем VUCA или BANI. Но с другой стороны – есть надежда на его перерождение в новый миропорядок



- Split – Расщепленный
- Horrible – Ужасный
- Inconceivable – Невообразимый
- Vicious – Беспощадный
- Arising – Возрождающийся

Розин М. Манифест мира Шива // Ecopsy.ru. 2023

РЕФЛЕКСИЯ

КАК ИЗМЕНИЛАСЬ
КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ
В РОССИИ В УСЛОВИЯХ
КРИЗИСА 2022?

Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления» говорит о том, что у российской культуры есть две модальности: 1) стабильность и застой; 2) нестабильное состояние.

Для достижения успеха и развития компании нужно перевести в нестабильное состояние, потому что как раз в этой ситуации начинает возникать сильнейшая конкуренция и борьба за выживание.

Оглядываясь назад, руководители отмечают, что **спокойные времена привели к застою, а не к росту и процветанию**. *«Компания была очень устойчивая, железобетонная, но нерасторопная. И теряла. В размерах росла, в прибыли таяла. Эффективность бизнеса снижалась»*.

Можно ли сказать, что очередной кризис включил этот модус «подвига»? Да, и многие опрошенные лидеры говорят: *«Мы для себя давно сформулировали такой принцип развития – “мы хорошо развиваемся, когда вокруг что-то плохо”*». В условиях дестабилизации руководители стали эффективнее и результативнее: гибче, быстрее, проявили творческий подход.

Что плохого в этой культуре? Она временная и **приводит к выгоранию людей**. Организации нужен постоянный толчок, внешний стимул, чтобы развиваться. Но **люди устают от бесконечной борьбы**.

Что необычного было в интервью о ситуации 2022 года: вместо директивного ручного управления **СЕО чаще доверялись топ-команде, ориентировались на мнение окружающих, берегли людей**. Кто-то даже отметил, что *«мы так давно хотели построить agile, и вот получилось случайно»*.

Альтернативная версия культуры, которая полезна для выживания в нестабильной ситуации, – «культура Возможностей» по спиральной динамике¹. **В этой культуре есть место эксперименту, свободе творчества, дискуссии, поиску консенсуса** – всем тем элементам, которые, назвали топ-менеджеры в интервью.

Значит ли это, что некоторые организации смогли построить культуру Возможностей? Нет, в организациях с тысячами сотрудников базовой культурой чаще всего является «красная культура»². Очень сложно выстроить культуру Возможностей сквозным образом. Но то, что об этой культуре говорят ключевые руководители крупных компаний, применяют эти практики на уровне топ-команды, дает надежду на развитие и рост конкурентоспособности российского бизнеса.

Почему культура Возможностей проявилась сейчас? У нас есть несколько гипотез:

1. Часть российских компаний еще до 2022 года **восприняли новый тренд, связанный с уменьшением иерархичности и внедрением самоуправления**. Они начали экспериментировать с этими новыми моделями – по сути, они пробовали внедрять культуру Возможностей, если использовать термины спиральной динамики.

¹ Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций // М.: Альпина Паблишер, 2023.

² Дегтярев П. Что большие данные говорят о корпоративной культуре и ценностях российских компаний, и как они изменились за последние 5 лет // РБК Pro. 2023 г.

2. В начале 2022 года, оказалось, что **культура и система управления в модели Возможностей хорошо работает**:

- обеспечивает гибкость в тотальной неопределенности;
- позволяет компенсировать потенциальные ошибки и нестабильность первого лица за счет коллегиального управления;
- помогает удерживать людей за счет заботы и вовлечения – а это важно в ситуации отъезда специалистов в другие страны, частичной мобилизации и других факторов, ведущих к острой нехватке кадров.

Русская модель управления получила прививку со стороны западной культуры «свободы и ответственности». Это привело к уникальному стилю лидерства, который оказался эффективным в условиях 2022 года.

«Мне помогла моя целостность. Внутренняя сила. Я эту силу трансформирую, чтобы люди чувствовали себя безопасно. И это позволило объединить сотрудников и направить на выполнение намеченных планов».



ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. С точки зрения бизнес-результатов, негативные ожидания не оправдались. CEO в 2022 и 2023 годах видели и видят окно возможностей для бизнеса.
2. Для первых лиц частного российского бизнеса 2022 год обернулся сильнейшим психологическим и смысловым кризисом. Даже те CEO, которые говорили, что оставляют за скобками «гуманистический аспект», рассказывали об очень высоком уровне стресса, который был связан с чувством ответственности за своих людей.
3. Первые лица использовали различные стратегии преодоления кризиса. Нам удалось выделить пять:
 - **Кризис-менеджер:** «Я все решу, вот мой антикризисный план!»
 - **Пассионарий:** «Я должен стать опорой для своих людей и менять мир вокруг себя»
 - **Пахарь:** «В любой непонятной ситуации – работаю»
 - **Логик-визионер:** «Мир изменился непоправимо – я должен пересмотреть картину мира»
 - **Потерянный:** «Это п****ц»
4. Что помогло CEO быть эффективными:
 - Они быстро приняли, что мир стал другим;
 - Отказались от ожиданий, что все быстро нормализуется. Виктор Франкл писал про выживание в нацистских концлагерях: «Первыми сломались те, кто верил, что скоро все закончится. Потом – те, кто не верил, что это когда-то закончится. Выжили те, кто сфокусировался на своих делах, без ожиданий того, что еще может случиться».
5. В эпоху перемен внешняя система координат не может быть жесткой: мир постоянно меняется, внешней опоры нет. Но лидер может опираться на свои ценности и внутреннюю свободу выбора – построить лучший мир вокруг себя. Как писал Виктор Франкл: «У человека можно отнять все, кроме одного – его последней свободы: выбрать свое отношение к любым обстоятельствам, выбрать свой путь».
6. Справиться с кризисом в бизнесе помогал опыт ковида и предыдущих кризисов: те, у кого стрессовая ситуация не впервые, «расчехлили» старые практики.
7. Организации отрезали все, что «тянуло вниз» и затягивало скорость принятия решений: лишние согласования, надуманные планы, неэффективные процессы.
8. В ситуации психологического кризиса лидеры российских крупных компаний способны применять не только практики из культуры Подвига (жесткое единоличное принятие решений), но и практики из культуры Возможностей. Например, открыто говорить людям о проблемах, добавлять коллегиальности в принятие решений, давать карт-бланш «на местах», проводить ежедневную синхронизацию и проявлять заботу о сотрудниках.
9. Кризис подарил легкость в отношении к ошибкам: «Правильных ответов нет – надо действовать на основе неполной информации».
10. Среди качеств сотрудников наиболее ценными стали качества из культуры Подвига и культуры Возможностей: расширение своей зоны ответственности, гибкость, готовность к экспериментам, готовность открыто говорить и не замалчивать проблемы.
11. Будущее экономики России и страны в целом первые лица компаний оценивают пессимистично. А относительно будущего компании и своего личного настроены, наоборот, позитивно. Они не видят возможности повлиять на ситуацию в стране, зато верят, что способны управлять своей компанией и своей судьбой. Мы наблюдали эту тенденцию и в исследовании 2014 года «Лидеры военного времени»¹ на предприятиях украинского холдинга «Метинвест». Психологически в стрессовые времена человека поддерживает уверенность, что он способен влиять на события хотя бы в ближайшей зоне. И именно эта уверенность отличает тех, кто способен выжить и даже увидеть возможности для роста в самые сложные времена.

¹ Розин М., Попова А., Стрелкова Н., Онуцин А. Лидеры военного времени. Издание второе // HRTimes. 2021 г. №38.

ЛАБОРАТОРИЯ

«ИНСАЙТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА»

Контакты для связи

Анастасия Попова,
руководитель Лаборатории
«Инсайты для бизнеса»

+7 926 229 63 89
apopova@ecopsy.ru

ЛАБОРАТОРИЯ «ИНСАЙТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА» ПОМОГАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ НАХОДИТЬ НЕОЧЕВИДНЫЕ ОТВЕТЫ НА БИЗНЕС-ВОПРОСЫ.

С одной стороны, мы работаем как think tank в области социальных наук и экономических вопросов, с другой – **реализуем исследования под запрос и консультируем бизнес и НКО.**

Мы привлекаем для исследований как внутренних экспертов ЭКОПСИ, так и наших партнеров по всему миру.

За 30 лет работы ЭКОПСИ провели более 500 исследований для корпоративных клиентов и порядка 20 всероссийских исследований. Мы можем реализовать проект как в тесном партнерстве с вашей компанией, так и «под ключ».

ДЛЯ ЗАМЕТОК

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

В подготовке отчета по исследованию «Как частный российский бизнес пережил 2022-2023» приняли участие:

Юлия Битюцкая, Никита Батурин, Ирина Шестуа – редакция

Дмитрий Ильюк – дизайн и верстка

Ася Самодурова – организационная поддержка

КАК С НАМИ СВЯЗАТЬСЯ

ЭКОПСИ

Тел.: +7 (495) 645-00-40

E-mail: info@ecopsy.ru

TG: https://t.me/ecopsy_consulting

Высшая школа бизнеса
НИУ ВШЭ

Тел.: +7 (495) 916-89-48

E-mail: gbs@hse.ru

gbs.hse.ru