

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Организационная устойчивость

Harvard Business Review: 10 лучших статей

Коллектив авторов

# **Организационная устойчивость**

«Альпина Диджитал»

2020

## **Коллектив авторов**

Организационная устойчивость / Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2020 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

ISBN 978-5-96-147885-3

Harvard Business Review – ведущий мировой деловой журнал с многолетней историей. В новой книге серии «Harvard Business Review: 10 лучших статей» собраны самые полезные материалы о том, как повысить жизнестойкость сотрудников, руководителей и компаний. Во время серьезных кризисов стремительно меняются правила игры, договоренности пересматриваются, бизнес подвергается давлению, а люди теряют работу и оказываются в тяжелых финансовых условиях. Но одни компании ломаются под грузом обстоятельств, а другие выдерживают их и в конечном счете становятся сильнее. Читатель этой книги узнает, как руководителю подготовиться к непредсказуемому будущему, как минимизировать последствия рецессии, преодолеть дефляционную ситуацию в экономике и наладить цепочку поставок в мире после COVID-19. Методики и стратегии из этого сборника помогут главам компаний, топ-менеджерам и генеральным директорам сделать их организации устойчивыми в турбулентные времена.

ISBN 978-5-96-147885-3

© Коллектив авторов, 2020

© Альпина Диджитал, 2020

# Содержание

Секреты жизнестойкости	8
Что говорят о жизнестойкости	9
Умение принимать действительность такой, какова она есть	12
В поисках смысла	14
Незаурядная изобретательность	17
В поисках источников устойчивости	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **(HBR) Коллектив авторов**

## **Организационная устойчивость**

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Корректоры *Т. Редькина, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

© 2020 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*



# Организационная устойчивость

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

МОСКВА

2022



## Секреты жизнестойкости

### Диана Кутю

**КОГДА Я ТОЛЬКО НАЧИНАЛА СВОЙ** путь в журналистике – я была репортером в общенациональном журнале, – вместе со мной работал человек, которого я буду называть Клаус Шмидт. Ему было пятьдесят с небольшим, и в моем понимании он являл собой яркий образец настоящего газетчика: временами циничного, непомерно любопытного, часто шумного, щедрого на едкие остроты и всегда полного жизни. Он сочинял душераздирающие истории и статьи с легкостью и элегантностью, о которых я могла только мечтать. Меня всегда удивляло, что его не повысили до исполнительного редактора.

Однако люди, которые знали Клауса ближе, чем я, видели в нем не просто выдающегося газетчика, но еще и человека, способного преодолевать любые трудности и сумевшего реализовать себя в условиях, подчас далеко не подходящих для пестования таланта. Он пережил по крайней мере три глобальные смены редакционной верхушки, расставшись в ходе этих трансформаций с большинством своих коллег и друзей. Двое его детей умерли от неизлечимых болезней, третий погиб в автокатастрофе. Несмотря на это – или, может быть, именно поэтому, – он целыми днями кружил по редакции, наставляя новичков и рассказывая о романе, который пишет. Его мысли были обращены в будущее, и он с интересом спешил навстречу тому, что ему уготовано.

Как некоторым людям удастся пережить настоящие трагедии и устоять? Тот же Клаус Шмидт мог бы вести себя совсем по-другому. Все мы неоднократно бывали свидетелями подобных сцен: кто-то не может вновь поверить в свои силы, потеряв работу, кто-то впадает в состояние перманентной депрессии и на несколько лет выбивается из колеи после болезненного развода. Все мы хотели бы знать ответ на один вопрос. Почему? В чем секрет этой устойчивости, помогающей человеку преодолевать невзгоды и поддерживающей его на плаву в бурном океане жизни?

Этот вопрос волновал меня еще с тех пор, когда в начальной школе я впервые ознакомилась с историями жертв холокоста. Учась в колледже и позднее, продолжая свои исследования в Бостонском психоаналитическом обществе и институте, я неоднократно возвращалась к этой теме. Однако в последние месяцы она стала казаться мне особенно актуальной, поскольку, по моему мнению, недавние вспышки терроризма, военные действия и экономический кризис сделали понимание природы жизнестойкости как никогда более важной задачей. Я изучала истоки индивидуальной выживаемости и пыталась понять, что делает одни организации более жизнеспособными, чем другие. Почему одни люди и компании ломаются под грузом жизненных невзгод, а другие гнутся, но в конечном счете выпрямляются?

Мои изыскания обогатили меня новыми знаниями о жизнестойкости, хотя полностью разобраться в этой теме наверняка не удастся никому. В действительности способность восстанавливаться после ударов и невзгод – одна из величайших загадок человеческой природы, как творчество или религиозный инстинкт. И тем не менее, продираясь сквозь дебри психологических исследований и анализируя многочисленные истории выживания, которые мне довелось услышать, я смогла глубже заглянуть в сердца и умы людей, подобных Клаусу Шмидту; а сделав это, я лучше поняла и человеческую душу вообще.



## Что говорят о жизнестойкости

В наши дни тема жизнестойкости активно обсуждается в мире бизнеса. Не так давно я разговаривала со старшим партнером уважаемой консалтинговой фирмы о том, как добиться, чтобы в компанию приходили работать лучшие выпускники МВА (что является краеугольным камнем успеха в этой отрасли). Мой собеседник, Даниэль Саваж (имя вымышленное), одним духом выпалил длинный список качеств, которые его фирма желает видеть у тех, кого она принимает на работу: высокий интеллект, целеустремленность, добросовестность, аналитические способности и т. д.

– А жизнестойкость? – задала я вопрос.

– О, жизнестойкость сейчас пользуется огромной популярностью, – ответил он. – Это словечко сегодня у всех на устах. Кандидаты сами сообщают нам, что обладают высокой жизнестойкостью, не дожидаясь наших вопросов. Но, если быть откровенным, они еще слишком молоды, чтобы знать это. Жизнестойкость – это качество, о наличии которого узнаешь лишь *после* того, как пришлось им воспользоваться.

– Но вы стали бы тестировать кандидатов на жизнестойкость, если бы это было возможно? – спросила я. – Важна ли она для работы в вашем бизнесе?

Саваж задумался. Ему было уже далеко за 40, и он состоялся и в профессиональной, и в личной жизни. Однако его путь к успеху не был легким или гладким. Даниэль родился в бедной семье французских канадцев в Вунсокете, штат Род-Айленд, и в шесть лет потерял отца. Он хорошо играл в футбол, и ему посчастливилось получить стипендию для обучения, но его дважды отчисляли из Бостонского университета за пьянство. Шагнув за порог двадцатилетия, Саваж взялся за ум, женился, развелся, женился снова, воспитал пятерых детей. За это время он успел сколотить и потерять два состояния и после всего этого принял участие в создании фирмы, которой теперь и управляет.

– Да, важна, – наконец ответил он. – В действительности она, вероятно, даже важнее всех других качеств, которые мы обычно хотим видеть в наших соискателях.

### Идея вкратце

Настали мрачные дни: люди теряют работу, сталкиваются с сокращением зарплат, вынуждены расстаться с заложенными банкам домами. Некоторые из этих несчастных ломаются, погружаясь в депрессию или теряя уверенность в себе.

Но некоторые восстанавливаются; например, они используют увольнение для того, чтобы построить новую карьеру. Что поддерживает их в сложные времена?

Способность быстро восстанавливаться.

Гибкие, способные быстро восстанавливаться люди обладают тремя отличительными качествами. Они спокойно принимают суровые обстоятельства, выпадающие на их долю. Они находят смысл и в тяжелых временах. Наконец, они обладают поразительной способностью импровизировать, обходясь подручными средствами.

В периоды глубокой рецессии гибкость важна как никогда. К счастью, вы можете научиться быть гибкими.

За время подготовки этой статьи мне пришлось услышать это утверждение не раз и не два. Дин Бекер, президент и генеральный директор Adaptiv Learning Systems (эта компания из города Кинг-оф-Пруссия, штат Пенсильвания, была создана четыре года назад; она занимается разработкой и продажей программ обучения устойчивости), сформулировал это так:

«Преуспееет человек или потерпит поражение – больше, чем образование, навыки или опыт, определяет его умение выживать. Это правило действует и в палате онкологической больницы, и на стадионе во время проведения Олимпийских игр, и в зале заседания совета директоров».

Академическая наука обратила внимание на вопросы жизнестойкости около 40 лет назад. Пионером исследований в этой области стал Норман Гармези, ныне почетный профессор Миннесотского университета в Миннеаполисе. Пытаясь понять, почему значительное число детей, растущих у больных шизофренией родителей, не приобретали в результате общения с ними каких-либо психических отклонений, он пришел к выводу, что психическое здоровье в большей степени, чем это было принято считать, зависит от способности адаптироваться.

В последнее время появилось немало теорий относительно жизнестойкости. Работая с жертвами холокоста, бывший президент Бостонского психоаналитического общества и института Морис Вандерпол обнаружил, что многие люди, которые прошли через концентрационные лагеря, но сумели сохранить здоровье, обладали, по образному выражению Вандерпола, «пластиковым щитом». Такой щит формировали несколько элементов, в том числе и чувство юмора. Юмор этот нередко был черным, и тем не менее он позволял узникам взглянуть на происходящее под другим углом, что в тех условиях оказалось жизненно необходимым. Другими ключевыми характеристиками, помогавшими выживать, были способность формировать привязанности и наличие внутреннего психологического пространства, доступ в которое был закрыт от воздействия жестокого внешнего мира. Изучение других групп выявило качества, также имеющие отношение к жизнестойкости. Институт исследований – некоммерческая организация из Миннеаполиса, занимающаяся проблемами детской адаптации, – выяснил, что дети, отличающиеся высокой приспособляемостью, обладают необычайной способностью добиваться от взрослых, чтобы те выручали их в затруднительных ситуациях. Еще одно исследование показало, что подростки из бедных районов, лучше других способные противостоять жизненным невзгодам, часто бывают талантливы в той или иной области, например в спорте, и это привлекает к ним остальных. Многие из ранних теорий жизнестойкости придавали огромное значение генетике. У некоторых людей это качество врожденное, утверждали они. Этот постулат, безусловно, отчасти отражает истину, однако все больше фактов свидетельствует о том, что жизнестойкости – идет ли речь о детях, бывших узниках концентрационных лагерей или компаниях, стоявших на грани разорения, – можно научиться. Так, ученый из Гарвардской медицинской школы, руководитель исследований по развитию взрослых людей Джордж Валльянт обратил внимание на то, что в группах, за которыми наблюдали на протяжении 60 лет, некоторые люди в течение жизни становились все более устойчивыми. Еще один психолог сообщил, что не обладающие этим свойством личности совершенствуют навыки выживания быстрее, чем те, у кого изначально был хороший старт.

В большинстве теорий, с которыми мне пришлось ознакомиться в ходе моего исследования, есть рациональное зерно. При этом мне удалось заметить, что практически все они сходятся в трех пунктах. В них утверждается, что жизнестойкие люди обладают тремя важными качествами. Они умеют принимать действительность такой, какова она есть; они глубоко убеждены, что наша жизнь имеет смысл (основу для этой убежденности часто дает приверженность тем или иным ценностям); они отличаются незаурядным умением импровизировать и находить нетривиальные решения. Присутствие одного или двух из этих качеств поможет вам оправиться после той или иной жизненной неудачи, но истинно высокая жизнеспособность требует всех трех характеристик. Это утверждение справедливо и в отношении целых организаций. Рассмотрим каждое из перечисленных качеств подробнее.

Идея на практике

Гибкость может помочь вам выжить и восстановиться даже после самого горького опыта. Чтобы развить гибкость, используйте следующие способы.

**Примите действительность такой, какая она есть**

Вместо того чтобы отказываться бороться со сложностями, трезво оцените свою ситуацию. Вы научитесь действовать таким образом, чтобы сохранять максимальную выносливость, то есть научитесь выживать прежде, чем в этом возникнет необходимость.

**Пример:** Адмирал Джим Стокдейл выжил в плену Вьетконга, в частности, потому, что принял для себя: он может остаться в заключении надолго. (Он провел в заключении восемь лет.) Другие продолжали строить оптимистичные допущения, что их могут отпустить раньше – к Рождеству, к Пасхе, к 4 июля. «Я думаю, все они умерли от разочарования», – сказал позже Стокдейл.

### **Поиск смысла**

Когда приходят трудные времена, боритесь с малейшим соблазном почувствовать себя жертвой и понять «за что мне все это?». Вместо этого определите конструктивные элементы в своих страданиях, чтобы найти смысл для себя и других. Вы постройте мост между сегодняшними тяготами и лучшим, наполненным будущим. Вы перестанете чувствовать, что текущая жизнь невыносима, и сделаете свое настоящее управляемым.

**Пример:** Австрийский психиатр и бывший узник Освенцима Виктор Франкл, попав в концлагерь, осознал: чтобы выжить в заключении, ему нужна цель. Он нашел ее, представив, что по окончании войны читает лекцию по психологии жизни в концентрационном лагере, чтобы помочь окружающим понять, через что ему пришлось пройти.

Ставя перед собой конкретные цели, он смог подняться над тяготами заключения.

### **Постоянно импровизируйте**

Когда приходит беда, будьте изобретательны. Выжимайте максимум из того, чем располагаете, используя имеющиеся ресурсы не по привычному назначению и отыскивая возможности, которых не видят другие.

**Пример:** Майк основал со своим другом Полом бизнес по продаже обучающих материалов в школы, компании и консалтинговые фирмы. Когда грянула рецессия, они потеряли многих ключевых клиентов. Пол прошел через тяжелый развод, заболел депрессией и не мог работать. Когда Майк предложил выкупить его долю, Пол неожиданно затеял судебное разбирательство, обвинив Майка в том, что тот хочет украсть у него бизнес.

Майк всеми способами поддерживал бизнес на плаву: организовал совместное предприятие по продаже обучающих материалов по английскому языку русским и китайским компаниям, публиковал информационные бюллетени клиентов и даже писал сценарии для видеороликов конкурентов. В результате решение суда было вынесено в его пользу, а он стал владельцем нового, более основательного бизнеса.

## **Умение принимать действительность такой, какова она есть**

Принято думать, что корни жизнестойкости лежат в оптимистичном взгляде на мир. Это так, но лишь при условии, что такой оптимизм не приводит к искаженному восприятию реальности. Взгляд сквозь розовые очки в экстремальной ситуации может спровоцировать настоящую катастрофу. Мое внимание к этому моменту привлек Джим Коллинз – писатель и специалист, занимающийся исследованиями в области менеджмента. Он сделал это открытие, когда собирал материалы для своей книги «От хорошего к великому», посвященной тому, как компании-середнячки превращаются в выдающиеся организации. Коллинз думал (и, как оказалось, ошибочно), что наиболее жизнеспособны те компании, в которых работают исключительно оптимисты. Своим решением проверить это предположение он поделился с адмиралом Джимом Стокдейлом, который восемь лет провел в застенках вьетконговцев, где подвергался жестоким пыткам. Коллинз вспоминает: «Я спросил Стокдейла, какие люди не сумели пережить тягот лагерей, и он мне ответил: “Ну, тут все очень просто: это были оптимисты. Те, кто говорил, что Рождество мы будем встречать дома. А потом – что выберемся отсюда к Пасхе. А потом – к Дню независимости, к Дню благодарения и снова к Рождеству...” Тут Стокдейл придвинулся ко мне и тихо сказал: “Знаете, мне кажется, они умерли от разочарования”».

Как обнаружил Коллинз, такое же, как у Стокдейла, реалистичное отношение к жизни характерно и для руководителей наиболее успешных компаний. Как и Стокдейл, жизнестойкие люди отличаются очень трезвым и прагматичным отношением к тем аспектам действительности, от которых зависит выживание. Это вовсе не значит, что оптимизм никогда не приносит пользы; например, вдохнув в деморализованный торговый персонал веру в возможность будущих свершений, можно существенно поднять его рабочий настрой. Однако в более сложных ситуациях гораздо важнее сохранять холодный, граничащий с пессимистичным взгляд на вещи.

Вы, возможно, спрашиваете себя: «Действительно ли я понимаю – и принимаю – то положение, в котором нахожусь? Понимает ли и принимает ли его моя организация?» Это очень полезные вопросы, особенно если учесть, что, согласно научным исследованиям, большинство людей отторгают нежелательную информацию, пытаясь справиться с ситуацией. Смотреть фактам в лицо, не приукрашивая их, нелегко. В самом деле, это может быть неприятно и подчас мучительно. Давайте ознакомимся с историей выживания одной организации и увидим, что значит встретиться лицом к лицу с действительностью.

До 11 сентября 2001 года знаменитый инвестиционный банк Morgan Stanley был крупнейшим арендатором площадей Всемирного торгового центра. Около 2700 сотрудников компании работали в южной башне торгового центра, разместившись на 22 этажах – между 43-м и 74-м. В тот страшный день первый самолет врезался в северную башню в 8 часов 46 минут; и всего через минуту, в 8:47, Morgan Stanley начала эвакуацию своего персонала. Когда через 15 минут в южную башню врезался второй самолет, офисы компании были уже по большей части пусты. В итоге Morgan Stanley потеряла всего семь из своих работников, несмотря на то что удар второго самолета пришелся практически на те этажи, которые она занимала.

Конечно, компании повезло в том, что она арендовала помещения во второй башне. Cantor Fitzgerald, офисы которой были разрушены в результате первой атаки, не имела возможности сделать что-либо для спасения своих сотрудников. Тем не менее именно трезвый реализм Morgan Stanley позволил ей воспользоваться своим везением. После случившегося в 1993 году нападения на Всемирный торговый центр высшее руководство компании осознало, что размещение в здании, которое является символом коммерческой мощи США, делает ее уязвимой для террористических атак.

Придя к такому неприятному выводу, в Morgan Stanley запустили программу готовности к чрезвычайным ситуациям. Немногие организации относятся к пожарным учениям серьезно; Morgan Stanley принадлежала к противоположной категории. Вице-президент подразделения по работе с индивидуальными инвесторами Рик Рескорла, отвечавший за безопасность, привнес в отдел военную дисциплину. Награжденный знаками отличия ветеран Вьетнама, Рескорла сам обладал исключительными навыками выживания; он позаботился о том, чтобы люди твердо заучили, как нужно вести себя в случае катастрофы. Когда 11 сентября 2001 года она все же разразилась, Рескорла обратился к сотрудникам Morgan Stanley по громкой связи, призвав всех сохранять спокойствие и действовать так, как они привыкли вести себя во время учений, – несмотря на заверения отдельных комендантов здания, что эвакуироваться не нужно. К сожалению, сам Рик Рескорла, о судьбе которого много писали в последнее время, стал одним из тех семи человек, кому не удалось выбраться из здания.

«Когда вы работаете в сфере финансовых услуг, где столь многое зависит от технологического фактора, наличие плана действий на случай непредвиденных обстоятельств – обязательное условие существования вашего бизнеса», – утверждает президент и директор по производственным вопросам Morgan Stanley Роберт Скотт. При этом компания оказалась готова к самому неблагоприятному и маловероятному развитию обстоятельств. Она имела не одну, а целых три запасные площадки, позволявшие сотрудникам разместиться на них и осуществлять необходимые операции в том случае, если рабочие помещения компании будут разрушены. «Десятого сентября наличие нескольких запасных площадок казалось неоправданной расточительностью, – говорит Скотт. – Двенадцатого сентября оно выглядело уже гениальной предусмотрительностью».

Возможно, это было проявлением гениальности, и, вне всяких сомнений, перед нами пример жизнестойкости в действии. Все дело в том, что когда мы по-настоящему внимательно всматриваемся в окружающий мир, то готовим себя к такому поведению, которое позволит нам пережить самые экстраординарные ситуации. Мы учимся выживать еще до того, как в этом возникает необходимость.

## В поисках смысла

Способность видеть действительность такой, какова она есть, тесно связана со вторым важнейшим компонентом жизнестойкости – умением даже в самые нелегкие времена находить смысл в том, что происходит. Любому из нас приходилось встречаться с людьми, которые, попав в беду, воздевают руки к небу и вопрошают: «Как такое могло случиться со мной?» Такие люди считают себя жертвами и не извлекают уроков из пережитых испытаний. В то же время люди с высокой жизнестойкостью находят конструктивный элемент в своих страданиях и тем самым наполняют содержанием свою жизнь и жизнь окружающих.

У меня есть подруга – назову ее Джеки Озо, – которая в течение 10 лет страдала маниакально-депрессивным психозом. Сегодня она занимает высокую должность в одной из ведущих издательских компаний страны, имеет семью и принимает активное участие в жизни церковной общины. Когда люди спрашивают ее, как она смогла преодолеть свой недуг, Джеки неизменно отвечает: «Бывает, люди говорят: “Почему я?” А я всегда говорила: “А почему *не* я?” Конечно, за время болезни я лишилась многого, но приобрела гораздо больше. У меня появились замечательные друзья, которые поддерживали меня в самые тяжелые времена и всегда придавали смысл моей жизни». По мнению большинства исследователей, подобное «сотворение» смысла – способ, с помощью которого жизнестойкие люди сооружают мосты между настоящим с его тяготами и лишениями и более полным, счастливым будущим. Такие мосты помогают справиться с трудностями, не позволяя им сокрушить себя. Эту мысль прекрасно сформулировал австрийский психиатр, бывший узник Освенцима Виктор Франкл. В обстановке нечеловеческих издевательств и страданий он придумал «лечение смыслом» – гуманистическую методику, которая помогает людям принимать решения, придающие значимость их жизни.

В книге «Человек в поисках смысла» Виктор Франкл описал поворотный момент своей жизни в концлагере, с которым было связано изобретение «лечения смыслом». Однажды, идя на работу, Франкл пытался решить, поменять ли свою последнюю сигарету на плошку супа. Его беспокоило, что придется работать под началом нового надзирателя, известного особо изощренным садизмом. Тоска и отвращение охватили его от мысли, насколько пустой и бессмысленной стала его жизнь. Франкл осознал, что для того, чтобы выжить, ему нужно найти какую-то цель. И он сделал это, представив, как после войны читает лекцию о психологии лагерной жизни, чтобы донести до людей то, через что ему пришлось пройти. И хотя Франкл даже не был уверен, что ему удастся выжить, он поставил перед собой несколько конкретных задач. Поступив таким образом, Франкл сумел подняться над своими страданиями. В своей книге он пишет: «Никогда не следует забывать, что смысл жизни можно найти даже в самой безвыходной ситуации, когда нельзя сделать ничего, чтобы изменить свой удел».

Теория Франкла положена в основу большинства современных коуч-программ, посвященных жизнестойкости бизнеса. В самом деле, я была поражена тем, как часто деловые люди ссылались на его работы. «Тренинги по жизнестойкости, или, как мы это называем, выносливости, – это наш способ помочь людям находить смысл в повседневной жизни, – объясняет Сальваторе Р. Мадди, профессор психологии Калифорнийского университета (Ирвинг, штат Калифорния) и директор Института устойчивости (Ньюпорт-Бич, штат Калифорния). – Когда люди начинают осознавать, какой эффект дают подобные тренинги, они часто задают вопрос: “Доктор, так это и есть психотерапия?” Но психотерапия нужна тем, чья жизнь разваливается и требует восстановления. Наша цель – научить людей правильно реагировать на окружающую их действительность. Возможно, таким вещам надо учить дома или в школе, но, поскольку этого не происходит, этим занимаемся мы – в области бизнеса».

Во многих случаях задача, стоящая перед специалистами такого профиля, оказывается намного труднее, чем можно представить. Смысл может быть эфемерным и ускользающим, и, если однажды вы нашли его для себя, это не значит, что вам удастся сохранить его или обрести вновь. Примером может служить судьба Александра Солженицына, который воевал с нацистами, прошел через ГУЛАГ и сумел победить рак. И однако, обосновавшись в спокойном, тихом Вермонте, он не смог смириться с «инфантильным Западом». Солженицын не сумел найти реального смысла в свободе западного мира, которую он воспринимал как разрушительную и безответственную. Выведенный из душевного равновесия высказываниями своих оппонентов, он укрылся от мира за забором своего загородного дома и редко появлялся на публике. Горько разочарованный, в 1994 году Солженицын вернулся обратно в Россию.

Коль скоро умение находить смысл так важно для жизнестойкости, неудивительно, что наиболее успешные организации и индивидуумы обладают отчетливой системой фундаментальных ценностей. Их наличие наполняет существование смыслом, поскольку они помогают осмысливать и контролировать происходящее. И хотя в наши дни верность принципам принято, скорее, высмеивать, вряд ли можно считать случайным то обстоятельство, что самой жизнестойкой организацией в мире оказалась католическая церковь, которая существует более 2000 лет и смогла пережить войны, упадок и ереси во многом благодаря системе непреложных ценностей. Коммерческие организации, отличающиеся долголетием, также имеют определенный свод принципов; цель их деятельности не сводится лишь к зарабатыванию денег. Поразительно, но многие компании используют для описания своих ценностных установок религиозные термины. Фармацевтический гигант Johnson & Johnson свою систему ценностей, выраженную в документе, который вручают при поступлении на работу каждому новому сотруднику компании, называет «Кредо». Частная служба доставки посылок UPS не устает говорить о своей Высшей цели.

Системы ценностей, принятые в жизнестойких компаниях, не претерпевают существенных изменений годами, и в трудные времена они служат организации опорой. Председатель и генеральный директор UPS Майк Эскью считает, что наличие Высшей цели помогло его компании оправиться после тяжелейшей забастовки 1997 года. Эскью говорит: «Это было очень непростое время: все чувствовали себя так, как это бывает при тяжелых семейных разладах. Каждый имел хороших друзей и по ту и по другую сторону баррикад, и делать выбор в пользу того или иного мнения было очень нелегко. Спасла нас наша Высшая цель. Независимо от того, к какому лагерю примыкали люди, все они придерживались одинаковых ценностных ориентиров. Эти ориентиры определяют суть нашей работы и остаются неизменными; они лежат в основе большинства самых значимых решений. Наша стратегия и наша миссия могут меняться, но наши ценности – никогда».

Не следует, однако, смешивать религиозные коннотации слов «ценности», «кредо» или «высшая цель» с тем содержательным наполнением, которое эти слова получают в каждом конкретном случае. Компания может исповедовать весьма спорные с этической точки зрения ценности и при этом быть исключительно жизнеспособной. Вспомним хотя бы Philip Morris, демонстрирующую поразительную жизнестойкость даже в условиях растущей непопулярности. Как отмечает Джим Коллинз, у Philip Morris сложилась чрезвычайно устойчивая система ценностей, пусть даже их кто-то и не разделяет, – например, принцип «зрелого выбора». Однако нет никаких сомнений в том, что высшее руководство компании твердо верит в эти принципы и эта вера выделяет Philip Morris из общего ряда других табачных компаний. В этой связи уместно заметить, что с точки зрения морали жизнестойкость нельзя рассматривать ни как положительное, ни как отрицательное качество. Это всего лишь умение не сломаться в стрессовых и быстро меняющихся условиях существования. Как писал Виктор Франкл, «в целом выжить смогли только те, кто после многих месяцев скитаний по лагерям перестал проявлять щепетильность в борьбе за жизнь; они готовы были идти на любые средства – честные и не

очень, а порой и откровенно жестокие... чтобы спасти себя. Мы, кто сумел оттуда вернуться... мы-то знаем: лучшие из нас остались там навсегда».

Ценности, позитивные или негативные, в действительности более значимы для жизнестойкости организации, чем наличие в штате выносливых людей. Если способные к адаптации сотрудники по-разному интерпретируют окружающую действительность, их решения вполне могут противоречить друг другу, что нередко ставит под вопрос выживание организации. Если же слабость компании станет очевидной, наиболее приспособляемые сотрудники скорее покинут ее, чем поставят под угрозу собственное благополучие.



## Незаурядная изобретательность

Третья составляющая жизнестойкости – умение решать проблемы, обходясь тем, что есть в наличии. Вслед за французским антропологом Клодом Леви-Строссом психологи стали называть это умение «бриколаж»<sup>1</sup>. Интересно, что корни этого слова тесно связаны с английским термином, используемым для обозначения жизнестойкости: словом *resilient*, которое в буквальном смысле означает «отскакивающий». Леви-Стросс пишет: «В своем старом значении глагол *bricoler*... всегда употреблялся в контексте отклонения от курса: когда говорили о рикошетном отскоке мяча, заплутавшей собаке или лошади, отклоняющейся от прямого пути, чтобы объехать препятствие».

В современном своем смысле «бриколаж» означает особую изобретательность, способность находить решение проблемы при отсутствии необходимых или привычных инструментов и материалов. Люди, которых называют французским словом *bricoleurs* (бриколёр), без конца что-то мастерят или совершенствуют, собирая из подручных деталей радиоприемники или ремонтируя собственные автомашины. Они выжимают максимум из всего, что их окружает, придумывая для знакомых вещей неожиданное применение. В концентрационных лагерях смекалистые узники никогда не забывали подбирать замеченные ими куски проволоки или веревки. Эти обрывки впоследствии могли пригодиться – например, для того чтобы починить развалившийся ботинок, что в морозную пору было равносильно спасению от смерти.

Как бы ни развивалась ситуация, такие люди непременно выпутываются из нее, находя возможности там, где другие оказываются в тупике. У меня есть два знакомых, назовем их Пол Шилдс и Майк Эндрюз; они жили в одной комнате, пока учились в университете. Никто не удивился, когда по окончании университета они организовали совместный бизнес и стали продавать обучающие материалы школам, коммерческим фирмам и консалтинговым компаниям. Поначалу дела их шли настолько хорошо, что они даже стали номинальными миллионерами. Однако экономический кризис начала 1990-х сильно ударил по их компании; многие постоянные клиенты отказались от ее услуг. Одновременно Пол пережил болезненный развод с женой и впал в депрессию, потеряв способность работать. Майк предложил Полу выкупить его долю в компании, после чего тот неожиданно затеял судебное разбирательство, обвинив Майка в том, что тот хочет украсть у него его бизнес. В такой ситуации менее упорный человек мог бы просто отказаться от дальнейшей борьбы за компанию; но не таков был Майк. В то время, когда его дело рассматривалось в многочисленных судах, он всеми доступными ему средствами поддерживал свой бизнес на плаву, постоянно трансформируя его, пока не пришел наконец к модели, оказавшейся эффективной. Майк организовал совместное предприятие, которое продавало обучающие материалы по английскому языку русским и китайским компаниям. Позднее он занялся печатанием информационных бюллетеней для своих клиентов. Какое-то время даже писал сценарии видеороликов для конкурентов. Благодаря такой изобретательности к моменту, когда суд в конце концов вынес решение в его пользу, Майк стал владельцем совершенно другого, гораздо более солидного бизнеса, чем это было вначале.

Бриколаж может практиковаться и на более высоком уровне. Лауреат Нобелевской премии по физике 1965 года Ричард Фейнман демонстрирует пример того, что я назвала бы интеллектуальным бриколажем. Из чистой любознательности Фейнман стал специалистом по вскрытию сейфов; при этом он не только изучал механические аспекты взлома, но и пытался понять психологию людей, пользующихся сейфами и программирующих секретные коды. Фейнману,

---

<sup>1</sup> См., например, статью Karl E. Weick «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster» в журнале *Administrative Science Quarterly*, декабрь 1993 года. – Прим. авт.

например, удалось вскрыть немало сейфов в Лос-Аламосе<sup>2</sup>, поскольку он предположил, что физики-теоретики не станут использовать в виде кода произвольный набор цифр, который легко забыть, а возьмут цифровую последовательность, имеющую какое-либо математическое значение. И действительно, три сейфа, в которых хранилась вся секретная информация об атомной бомбе, имели один и тот же код – математическую величину  $e$ , первые шесть цифр которой – 2,71828.

В жизнестойких организациях всегда работает немало изобретательных людей, хотя, конечно, не все они Ричарды Фейнманы. Компании, которым удается выживать в самых сложных условиях, относят изобретательность к ключевым умениям. Так, UPS дает своим водителям полномочия поступать по собственному усмотрению, лишь бы вовремя доставлять почтовые отправления. Генеральный директор компании Майк Эскью говорит: «Мы требуем от наших людей выполнения своей работы. Если для этого им приходится импровизировать, они импровизируют. В противном случае мы просто не могли бы делать то, что делаем каждый день. Подумайте, сколько всего может пойти не так, как надо: сломается светофор, спустится шина, наводнением смоем мост... Если сегодня вечером Луисвилл накроет снежная буря, наши люди соберутся вместе и станут обсуждать, как им справиться с этой проблемой. Никто не скажет им, что так надо. Они поступят так потому, что это в наших традициях». Благодаря этой традиции в 1992 году компания развозила посылки по юго-востоку Флориды уже на следующий день после того, как там пронесся разрушительный ураган «Эндрю», ущерб от которого исчислялся миллиардами долларов. Многие люди ночевали в своих машинах, потому что их дома были уничтожены, и тем не менее менеджеры и водители UPS обрабатывали посылки в резервном сортировочном пункте и умудрялись доставлять их даже тем, кому приходилось жить в автомобилях.

Именно смекалистость и умение импровизировать в значительной степени обусловили то обстоятельство, что компания смогла продолжить работу после чудовищной катастрофы. Тот факт, что ее водители как ни в чем не бывало вручали адресатам почтовые отправления, помогал застигнутым врасплох людям вновь обретать цель и находить смысл жизни.

Импровизация в практике UPS не имеет ничего общего с необузданным полетом фантазии. В действительности компания во многом напоминает армейскую организацию, жизнь которой регулируется множеством правил и нормативов. Как говорит Эскью, «водители всегда кладут ключи в одно и то же место, они запирают двери одним и тем же образом, они одинаково одеваются; мы в нашей компании любим четкость и определенность». Он считает, что, хотя кому-то эти правила могут показаться подавляющими, именно благодаря им UPS сумела быстро оправиться после урагана «Эндрю», поскольку они позволили людям сосредоточиться на решении проблем, жизненно важных для продолжения работы.

Это мнение разделяет и Карл Уэйк, профессор организационного поведения в Школе бизнеса Мичиганского университета (город Энн-Арбор) и один из самых именитых специалистов по организационной психологии. Уэйк пишет: «Есть убедительные свидетельства, что реакции людей, попавших в стрессовые ситуации, сводятся к наиболее привычному для них набору. Чего мы никак не ожидаем в момент смертельной опасности – это креативности». Иными словами, правила и нормативы, из-за которых компании кажутся далекими от креативности, в действительности делают эти организации более жизнеспособными в беспокойные времена.

Клаус Шмидт, репортер, о котором я рассказывала вначале, умер пять лет назад, но, даже если бы он и был жив, не думаю, что я стала бы брать у него интервью на эту тему. Странно было бы, как мне кажется, спрашивать его: «Клаус, ты действительно принимал окружающий

---

<sup>2</sup> Город в центральной части штата Нью-Мексико, где находится Лос-Аламосская национальная лаборатория – место создания первой атомной бомбы. – *Здесь и далее прим. пер.*

мир таким, каков он есть? И находил смысл во всех своих страданиях? Проявлял находчивость, чтобы возродиться после очередного катаклизма в профессиональной или личной жизни?» Очень может быть, он просто не нашелся бы, что ответить. По моим впечатлениям, жизнестойкие люди редко говорят о своей стойкости. Они не акцентируют внимания на своем умении выживать и очень часто приписывают свои достижения простой удаче.

Безусловно, удача очень важна для выживания. Конечно, сотрудникам Morgan Stanley повезло, что они работали в южной башне и имели возможность воспользоваться полученными на тренингах навыками. Но быть удачливым – не значит быть жизнестойким. Умение выживать – это рефлекс, способ мировосприятия и осознания действительности, глубоко укоренившийся в мозгу и душе. Жизнестойкие люди и организации не пытаются приукрашивать реальность, они умеют не сетовать на судьбу, находить смысл в своих страданиях и способны из ничего создавать нечто нужное. Этим они отличаются от других, и в этом суть жизнестойкости. Но едва ли нам удастся раскрыть ее секрет до конца.

***Впервые опубликовано в выпуске за май 2002 года.***

## В поисках источников устойчивости

### Гэри Хэмел, Лииса Вяликангас

**НАЗОВЕМ ЭТО ЯВЛЕНИЕ РАЗРЫВОМ УСТОЙЧИВОСТИ.** Мир меняется быстрее, чем компании накапливают запас прочности. Об этом говорит все вокруг нас. Крупные компании все чаще терпят крах. Из 20 крупнейших банкротств в США, произошедших за 20 лет, 10 пришлось на последние два года<sup>3</sup>. Рост корпоративных прибылей становится все более нестабильным. За последние 40 лет колебания темпов роста годовой прибыли компаний из фондового индекса S&P 500 выросли почти на 50 %, несмотря на усиленные попытки этой прибылью «управлять». Все чаще наблюдается спад показателей эффективности. В каждый год с 1973-го по 1977-й в среднем у 37 компаний из рейтинга Fortune 500 начинался или наблюдался пятилетний период снижения прибыли на 50 %. В 1993–1997 годах, прямо в середине самого долгого экономического подъема современности, среднее число компаний, испытывающих такое сокращение прибыли, выросло более чем вдвое – до 84 в год.

Даже успешным компаниям все труднее и труднее регулярно показывать отличные результаты. В своем бестселлере «Построенные навечно»<sup>4</sup>, вышедшем в 1994 году, Джим Коллинз и Джерри Поррас выделили 18 «перспективно мыслящих» компаний, которые постоянно опережали своих конкурентов в период с 1950 по 1990 год. Но за последние 10 лет акции лишь шести из них сумели обогнать индекс Dow Jones Industrial Average. Оставшиеся 12 – в их числе Disney, Motorola, Ford, Nordstrom, Sony и Hewlett-Packard – из великолепных стали просто хорошими. Как ни крути, успех никогда еще не был столь преходящим.

В более спокойные времена зарекомендовавшие себя компании могли положиться на инерцию развития рынка и сохранить свой успех. Некоторых, например AT&T и American Airlines, от конкуренции защищали олигополистические методы ведения бизнеса и регулирующие нормы. Другие, скажем General Motors и Coca-Cola, получали выгоду от относительно стабильной производственной парадигмы: более века у автомобилей было четыре колеса и двигатель внутреннего сгорания, а потребители покупали кофеиносодержащие безалкогольные напитки. Были и те, кто, как McDonald's и Intel, получил значительные преимущества как первопроходцы в своем деле. А в капиталоемких отраслях, таких как добыча углеводородов и аэрокосмическая промышленность, старожилов рынка защищал высокий входной барьер.

Нестабильный характер успеха в нынешние времена, очевидно, говорит о том, что инерция рыночного развития перестала быть столь мощной силой, как раньше. Несомненно, по-прежнему очень ценно иметь лояльных клиентов, хорошо известный бренд, секреты производства, привилегированный доступ к каналам дистрибуции и крепкий патентный портфель. Но ценность этих факторов постоянно снижается, тогда как количество факторов, подрывающих сложившееся на рынке положение дел, только растет. Технологические прорывы, изменения в законодательстве, геополитические потрясения, девертикализация отраслей и отказ от посредников, резкое изменение предпочтений потребителей и множество нетрадиционных конкурентов – вот лишь небольшая часть сил, подрывающих позиции действующих лидеров.

#### Идея на практике

Успех компаний никогда еще не был столь преходящим. Технологические прорывы, изменения законодательства, геополитические потрясения – вот лишь некоторые факторы, подрывающие сегодняшние

---

<sup>3</sup> Речь о начале 2000-х годов – периоде экономического спада после того, как лопнул технологический пузырь.

<sup>4</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

бизнес-модели. Мир становится все более нестабильным, а ранее успешные компании оказываются несостоятельными. Корпоративные прибыли скачут. Все чаще наблюдается спад показателей эффективности.

Компании больше не могут рассчитывать на инерцию развития рынка и свое устойчивое на нем положение, чтобы сохранить показатели. Вместо этого им нужна **стратегическая устойчивость** – способность динамически пересматривать бизнес-модели и стратегии при изменении обстоятельств, постоянно ожидать перемен и приспосабливаться к ним, если они угрожают ударить по основным источникам прибыли. Причем меняться нужно *до того*, как потребность в этом станет жизненно необходимой.

Поиски источников устойчивости начинаются со следующих дерзких устремлений: следовать стратегии, которая всегда меняется в ответ на появление новых возможностей и тенденций; сформировать организацию, которая постоянно выстраивает новое будущее, а не защищает прошлое; создавать компанию, где революционные изменения становятся следствием быстрых, эволюционных шагов – без всяких пагубных сюрпризов, массовых увольнений или колоссальных списаний стоимости обесценившихся активов.

Фантастика, скажете вы? Нет, если ваша компания решит четыре главные задачи.

В прошлом руководители могли позволить себе роскошь предполагать, что их бизнес-модели более-менее бессмертны. Разумеется, компаниям всегда приходилось прикладывать усилия, чтобы становиться лучше, но им редко приходилось становиться другими – по крайней мере, они не меняли ни сути своей, ни сущности. Сегодня же становиться другими просто необходимо. С подобным вызовом столкнулась Coca-Cola, без особого успеха старающаяся увеличить долю своей продукции в продажах негазированных напитков. Эта же проблема мучает McDonald's, которая пытается оживить бизнес в ситуации, когда потребители стали есть меньше бургеров. Это сложная задача для Sun Microsystems, ищущей возможности защитить свой высокорентабельный бизнес серверов от вторжения Linux. И это необходимость для крупных фармацевтических компаний, столкнувшихся со снижением отдачи от научных исследований и разработок, ценовой конкуренцией и растущей угрозой со стороны дженериков. Для всех этих компаний, как и для вашей, продолжительный успех больше не связан с инерцией бизнеса, обеспеченной их положением на рынке. Скорее, его обеспечивает устойчивость – способность динамически пересматривать бизнес-модели и стратегии при изменении обстоятельств.

#### Идея на практике

Любая организация, которая борется за стратегическую устойчивость, должна решить четыре сложные задачи.

**Боритесь с отрицанием.** Хотя тревожные признаки драматических изменений заметны повсюду, многие из нас отказываются признавать их, потому что последствия могут быть неприятными. Чтобы укрепить корпоративную устойчивость, замените подход «Это не может быть правдой» на «Мы должны воспринимать мир таким, каков он есть». Максимально серьезно оценивайте перемены вокруг вас и постоянно думайте о том, как они могут сказаться на текущем успехе вашей фирмы. Сделать это можно следующим образом:

- Отслеживайте приближение изменений и делайте это часто. Посещайте работающие на переднем крае науки лаборатории, разговаривайте

со страстными активистами и теми, кому нет 18 лет. Задайте вопрос: «Какими могут быть возможные последствия тех изменений, которые я наблюдаю?»

● Найдите в своей организации людей, которые понимают, к чему могут привести изменения и чем это грозит вашей бизнес-модели. Удостоверьтесь, что они могут поговорить с вами об этом. Поужинайте с коллегами, обладающими незашоренным мышлением. Разговаривайте с потенциальными клиентами, которые не покупают ваши товары. Рассматривайте предложения, которые не попали к руководителям компании.

● Осознайте, что стратегию вашей компании неизбежно повторят конкуренты, что она будет замещена лучшими стратегиями, перестанет приносить пользу, когда рынок насытится, или станет бессмысленной, когда влияние обретут новые игроки.

**Цените разнообразие.** Это ваша страховка от неожиданностей. Вместо того, чтобы ставить \$1 млрд на одну идею, сделайте множество ставок по \$10 000 и \$20 000 на менее крупные и рискованные эксперименты.

Тысячи идей породят десятки многообещающих предложений, реализация которых может привести к нескольким крупным успехам. Протестируйте лучшие из предложений с помощью прототипов, компьютерного моделирования и опросов потребителей. Большинство таких экспериментов провалится. Но итоговое значение имеет эффективность вашего экспериментального портфеля.

**Пример:** Когда производитель бытовой техники Whirlpool пригласил 10 000 сотрудников принять участие в мозговом штурме, направленном на создание новых продуктов, они подали более 7000 идей, благодаря которым провели 300 небольших экспериментов. Результаты? Поток новых продуктов – от Gladiator Garage Works (модульные системы хранения) до Gator Pak (сумка, в которую можно сложить все необходимое для пикников на природе).

**Высвободите ресурсы.** Чтобы не допустить излишнего финансирования отмирающих стратегий, давайте деньги людям, которые могут реализовать новые идеи. Создайте внутри своей компании инвестиционный рынок, давая каждому, кто контролирует бюджет, возможность обеспечить начальное финансирование идей, нацеленных на трансформацию основ бизнеса. «Инвесторы» могут формировать синдикаты, чтобы взять на себя больший риск, или диверсифицировать свои «портфели».

## **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.