

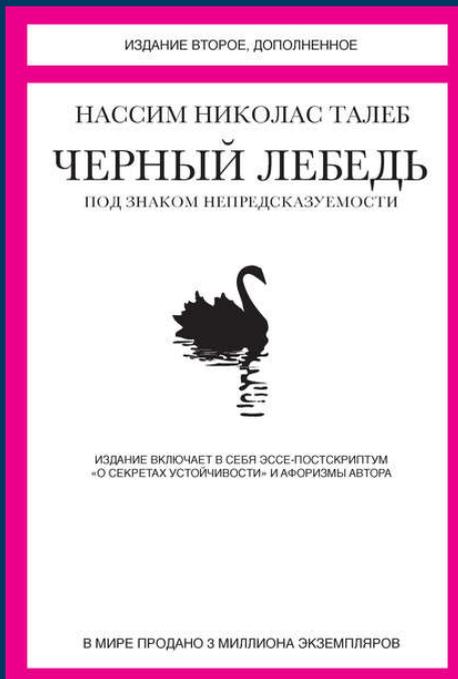
КАК ЗАПРЯЧЬ ЧЁРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ

Спикер:
Хлебников Дмитрий Валерьевич

www.khlebnikovdv.com



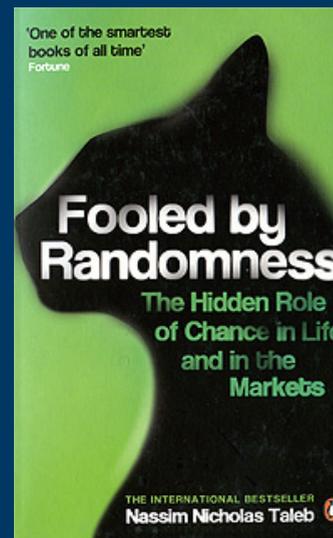
Чёрный лебедь – что за птица?



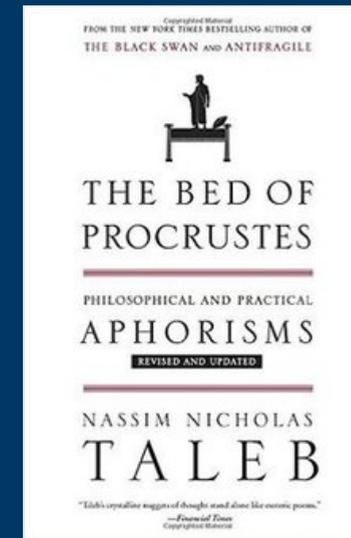
2007

То, что мы будем называть Чёрным лебедем – это событие, обладающее тремя характеристиками:

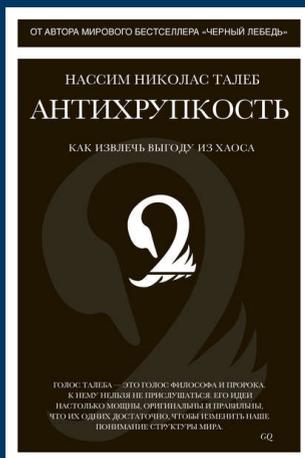
1. Оно аномально, потому что ничто в природе его не предвещало
2. Оно обладает огромной силой воздействия
3. Человеческая природа заставляет нас придумывать объяснения, когда оно случилось, делая событие ... объяснимым и предсказуемым.



2001

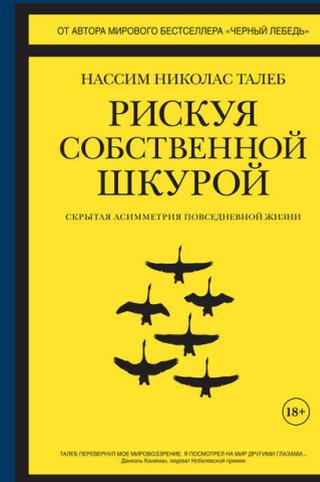


2010



2012

1. Хрупкое хочет спокойствия, а антихрупкое развивается в условиях беспорядка
2. Самое страшное – бежать, потому что все бегут
3. Если настроены, что все пойдет по плану – вы уже проиграли.



2018

1. Неопределенность и достоверность знаний (практических и научных — между ними есть разница), или, выражаясь грубее, распознавание чуши;
2. Симметрия в отношениях между людьми: честность, справедливость, ответственность и взаимная выгода;
3. Распределение информации при взаимодействии
4. Рациональность в сложных системах и реальном мире.

... эти четыре темы невозможно рассматривать отдельно, это делается предельно ясно, когда вы ставите на кон... свою шкуру

Чёрный лебедь – тоже лебедь!



Дело в том, что мы не видим подлетающих «Чёрных лебедей» не потому, что их **не видно**, а в силу собственной лени и успокоенности! **Мы смотрим не туда!**

Мы привыкли быть **вторыми – третьими**, то есть в ситуации, когда Чёрный лебедь прилетел вначале куда-то, к соседу, а уже потом – к нам.



≠



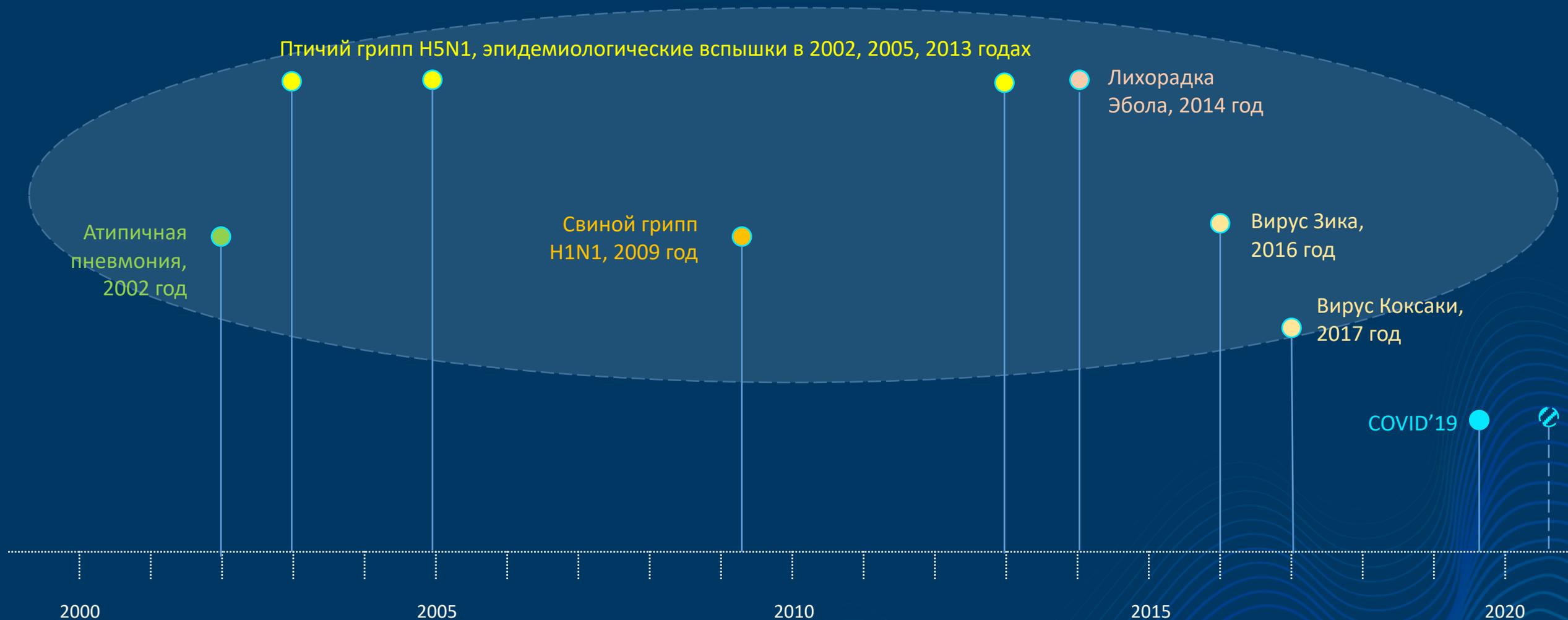
Чёрный лебедь – это не Чёрный ворон!

Кому война, а кому мать родна! В 2005 году моим старикам впарили прибор, борющийся со свиным гриппом путем зарядки воды!



Кстати о свином гриппе: Мой главный вопрос в 2020 году тем, кто в шоке от кризиса COVID-19

И вы хотите сказать, что на фоне всего этого джаза с появлением ежегодных новых штаммов гриппа, атипичных пневмоний, лихорадок, «звериных» гриппов и новых вирусов, вы не ждали какого-нибудь нового опасного «рыбьего гриппа»?

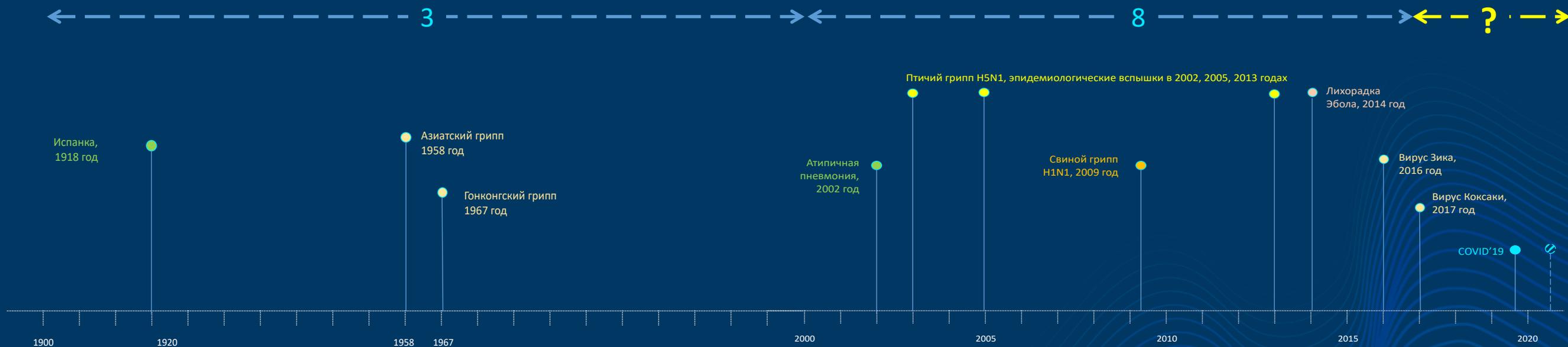




Кстати, о свином гриппе: Мой главный вопрос в 2020 году тем, кто в шоке от кризиса COVID-19

И вы хотите сказать, что на фоне всего этого джаза с появлением ежегодных новых штаммов гриппа, атипичных пневмоний, лихорадок, «звериных» гриппов и новых вирусов, вы не ждали какого-нибудь нового опасного «рыбьего гриппа»?

Частота вспышек эпидемий и пандемий РАСТЁТ!



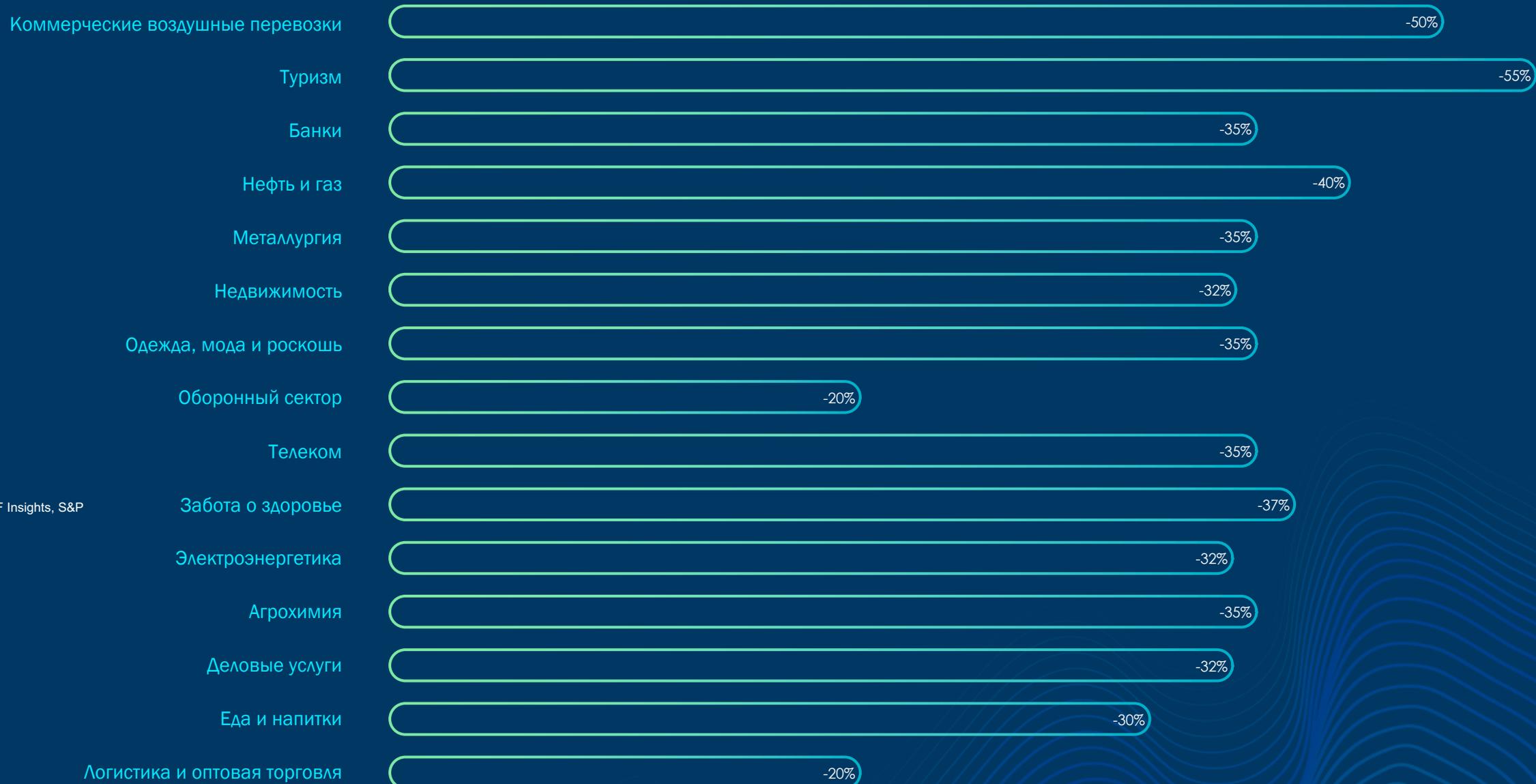


Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19

Кто пострадал от COVID'19 (стоимость акций)

McKinsey
& Company

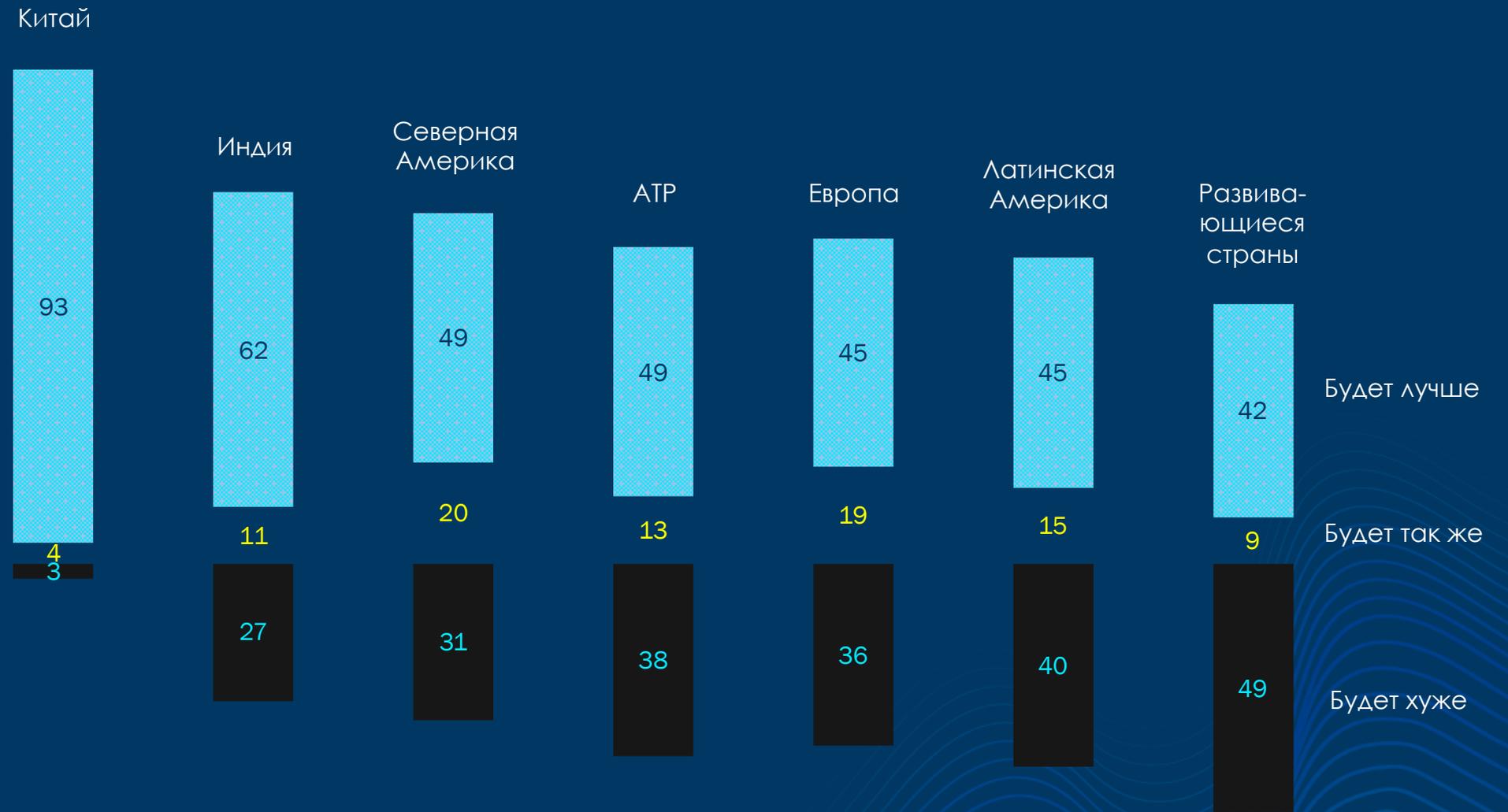
Source: Corporate Performance Analytics, S&CF Insights, S&P





Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19

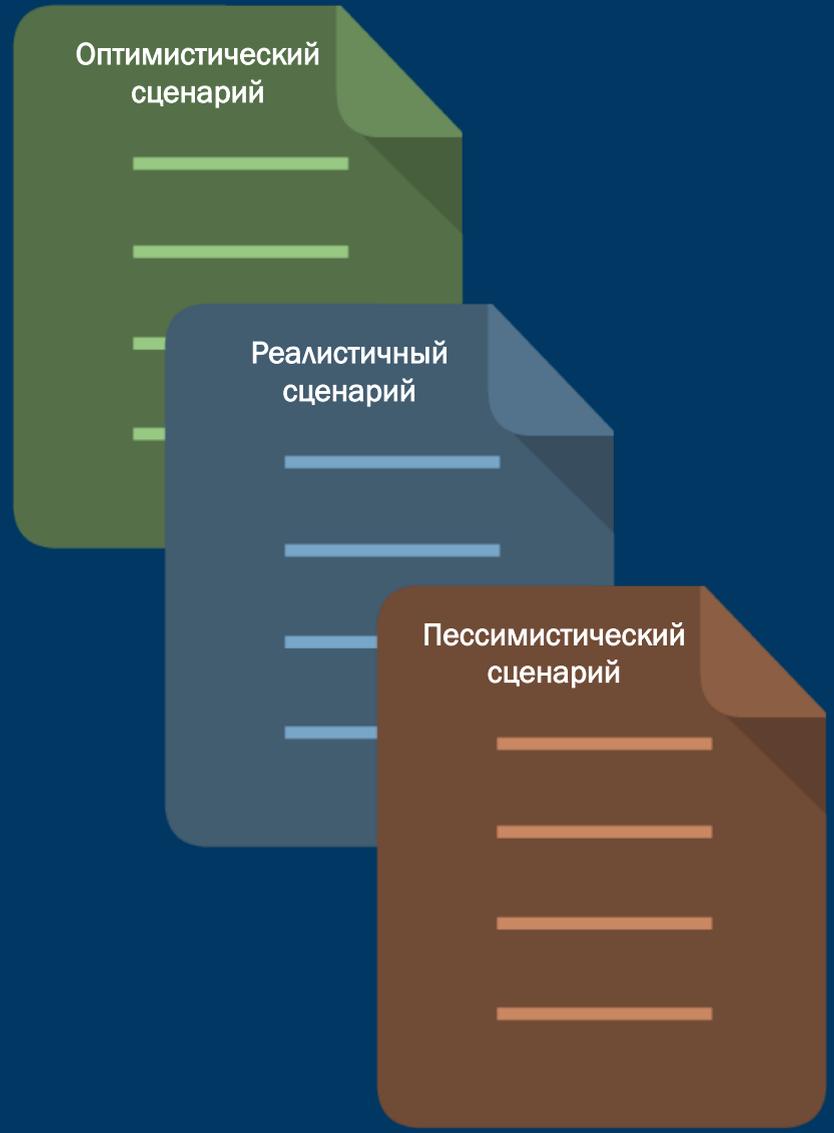
Оценка будущего мировых экономик (эксперты, %)



McKinsey & Company



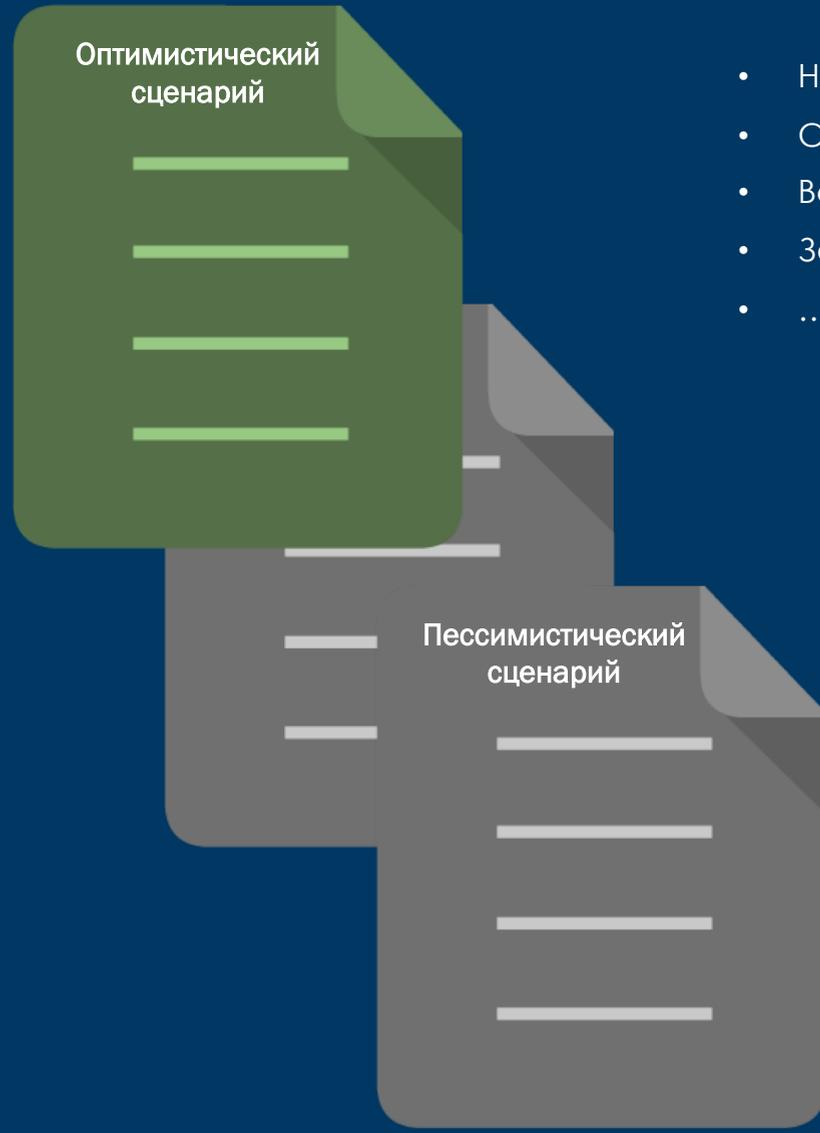
Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19



Когда не знаем,
что будет



Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19



- Ничего не делаем
- Сами прибегут
- Все сами принесут
- Заплатят 100% предоплату
- ...

Когда не знаем,
что будет



Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19

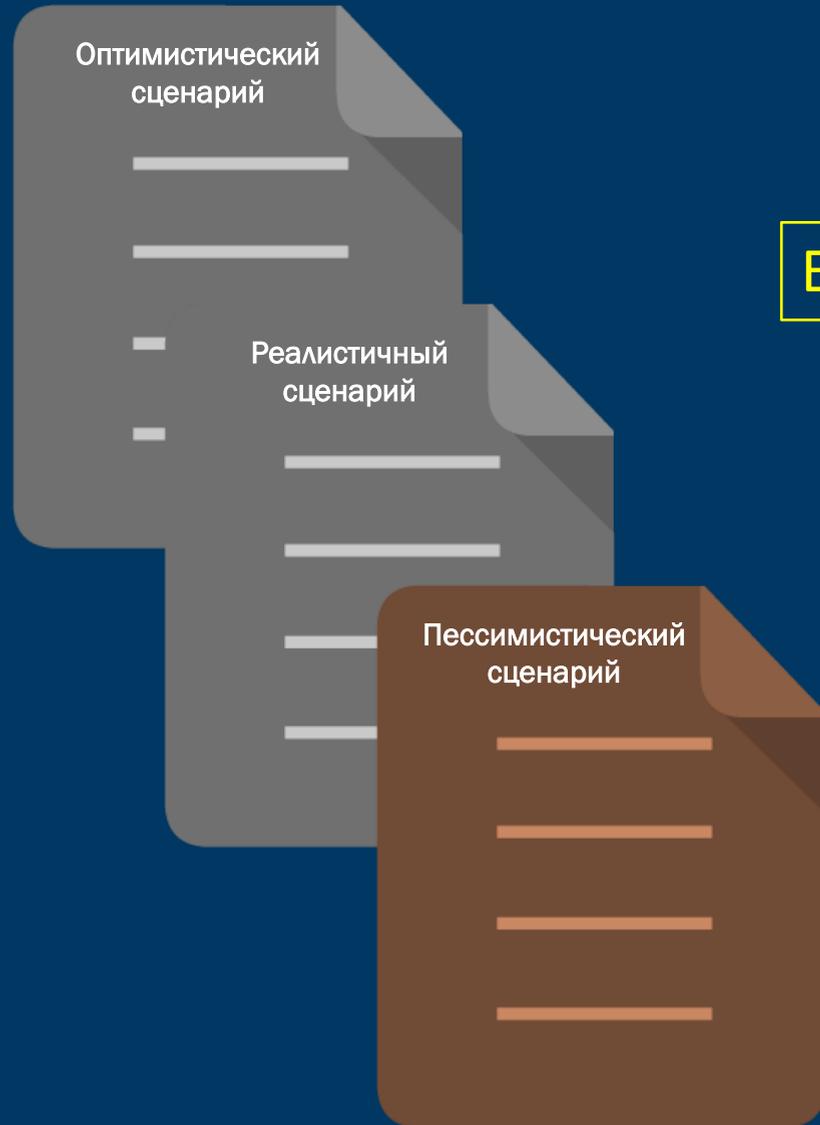


- Как шло, так и будет
- Что делали, то и будем делать
- Как боролись с дебиторкой, так и будем бороться
- Все сложности – в пределах обычного
- Все проблемы предсказуемы и решаемы
- ...

**Когда не знаем,
что будет**



Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19



Единственно верный сценарий для «Плана Б»

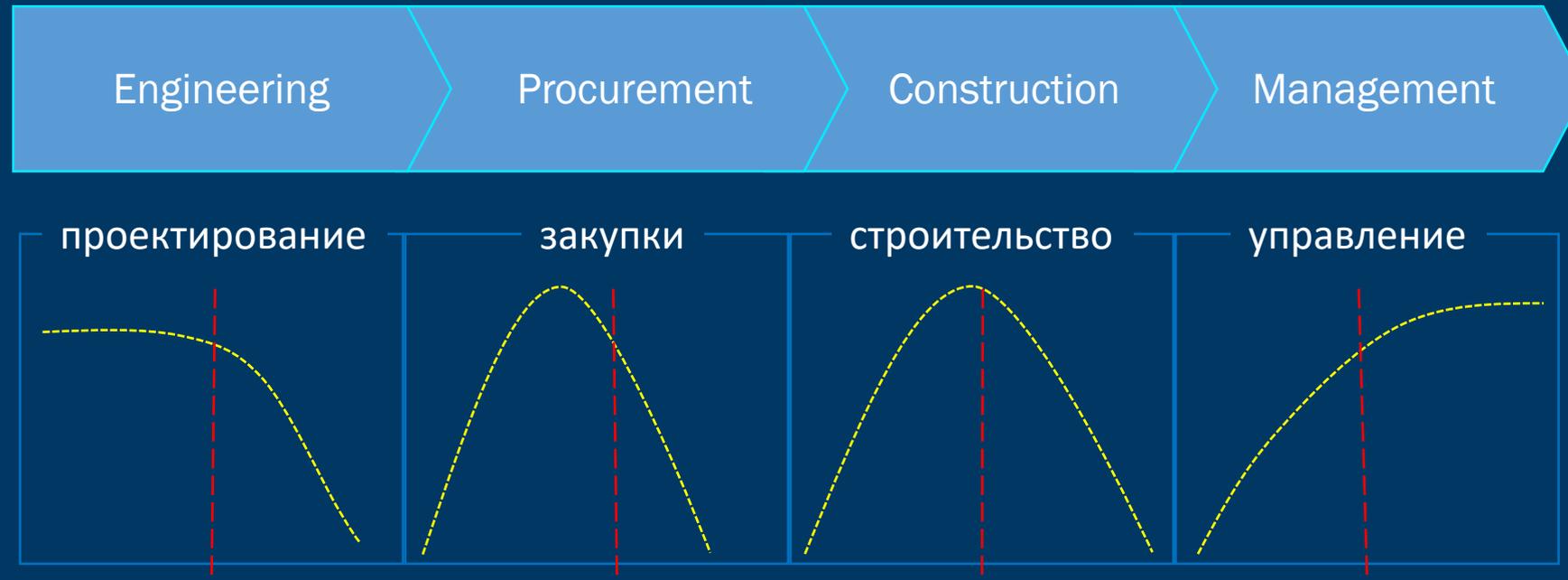
Когда не знаем,
что будет

- Надо меняться
- Надо сокращаться
- Надо экономить
- Надо продавать то, что не продавали раньше
- Надо менять структуру
- Где деньги?!!!!



Пролетая над гнездом Чёрного лебеда COVID'19

Девелоперская
компания
ЕРСМ



Кризис 2008-2010 – в 2010 году выход ключевого инвестора в самый неудобный момент.

- Из 4-х очередей делового комплекса построены только 2
- Будущие арендаторы отзывают свои заявки
- Средств хватает на текущее обслуживание введенных очередей
- Недострой передается в залог банку для финансирования обязательств и консервации объектов

РЕШЕНИЕ:

Форсированная продажа услуг Property Management банкам, которые накопили в залогах огромное количество недвижимости.
Конкурентное преимущество – централизация активов и компетенций и оптимальное их использование.

В 2011 году обороты компании превысили в 2,5
раза обороты 2008 года



Пролетая над гнездом Чёрного лебеда COVID'19

Туристическая компания

- Специализация: семейный отдых у моря
- Направление: Болгария
- Развивающиеся направления: средиземноморье
- Отличие 1: работа с корпоративными клиентами (путевки и групповые туры)
- Отличие 2: собственный софт по Болгарии, аналог 



Туристическая отрасль России в 2020 г рухнула до нуля!

РЕШЕНИЕ: Собственный софт по выбору мест и апартаментов для отдыха в Болгарии переориентировать на продажу недвижимости в Болгарии своим постоянным клиентам.

Возможности:

1. Большая клиентская база, любящая Болгарию
2. Доверие клиентов, есть постоянный пул, накопленный за 10 лет работы.
Заинтересовались, конечно, не все.
3. Неуверенность в экономике России, клиенты готовы «запарковать» деньги где-то еще.
4. Болгария – лучше, чем дача. Недвижимость можно сдавать другим туристам
5. Решили юридические задачи

В Q3'20 месячная прибыль достигла аналогичных показателей 2019 года



Пролетая над гнездом Чёрного лебеда COVID'19

IT КОМПАНИЯ

- Системный интегратор и партнер разных вендоров. Основная специализация – контактные центры.
- Собственные разработки (R&D) и более 200 сервисных инженеров, стабильный пул клиентов
- Новый маркетинг, новое позиционирование, миссия, стратегия, KPI, процессы, рост оборота на 28,3% в 2019 году
- Несколько стартапов, «пробитых» усилиями менеджмента, один из них по IoT (интернету вещей)
- Входит в один из крупнейших IT холдингов России



ВСЁ ПРОПАЛО! Паника, что будем делать?, IT бюджеты и программы режут! Мы все умрём!

И ЧТО?:

На самом деле, если не считать организационных вопросов с дистанционной работой (хотя она была привычной для сервисных инженеров), ничего существенно не поменялось:

- Пул клиентов сохранился
- Структура и объемы продаж кардинально не изменились

В 2020 году одной из ключевых компетенций стали навыки в области «интернета вещей», что случилось благодаря стартапу и широкому вовлечению в IoT ведущих разработчиков, создавших собственную платформу и ПО для этих задач. В 2020 году запросы на IoT стали очень частыми

Сегодня компания – центр компетенций, продвижения и продаж IoT для всего холдинга.



Пролетая над гнездом Чёрного лебеда COVID'19

Каждая компания, каждая организация обладает потенциально огромным количеством компетенций (знаний, опыта и навыков выполнения работ или решения задач), которые не использует, но которые оказываются очень полезными при прилете Чёрных лебедей

Как ловить и
запрягать Чёрных
лебедей?



Martin Haagoort

Ключевые компетенции (key competences) организации – это совокупность компетенций (знаний, умений, навыков и опыта) ее работников

Работники с профессиональным образованием и опытом работы 10-15 лет

Компетенции «рабочего места»



Профессиональные компетенции

Компании не используют 100% компетенций своих сотрудников потому что:

- Лень
- Непонятно
- Неинтересно
- Затратно
- **Делом надо заниматься!**



Пролетая над гнездом Чёрного лебедя COVID'19

**Как ловить и
запрягать Чёрных
лебедей?**



Я не согласен с последователями Маркса и Адама Смита : свободный рынок работает потому, что он позволяет человеку «словить» удачу на пути азартных проб и ошибок, а не получить ее в награду за прилежание и мастерство.

То есть мой совет : экспериментируйте по максимуму, стараясь поймать как можно больше Чёрных лебедей

Нассим Николас Талеб



В гнезде Чёрного лебедя COVID'19

Ковидный трип дистанционной работы генерального директора

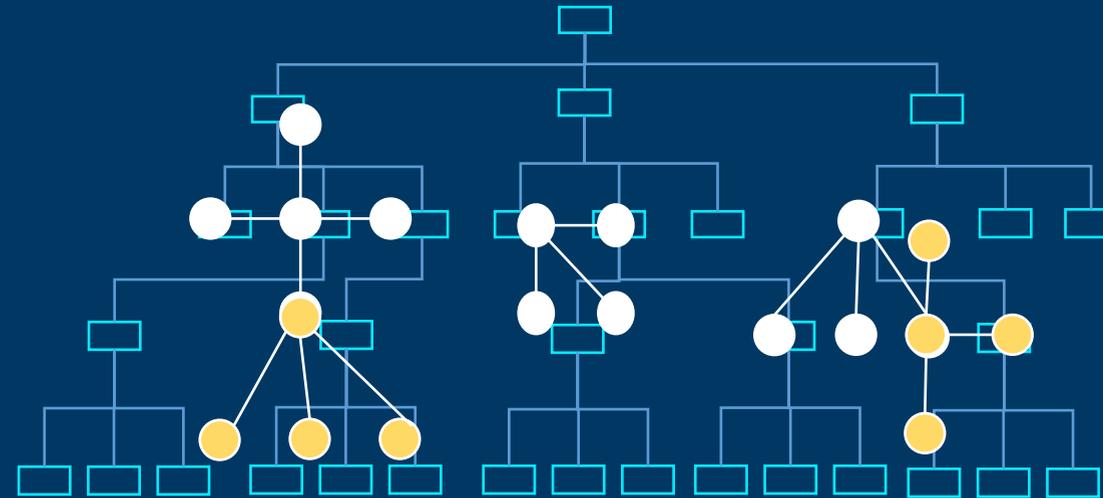
- Что делать? Людей отправляем на удалёнку...
- Да что там они? Дома работать невозможно. Бездельники!...
- Е-мейлы не работают, все сидят и ждут приказов и решений!...
- На простое объяснение уходит в три раза больше времени!...
- Телефон раскалится! Согласуйте и договоритесь между собой перед тем как меня дергать!...
- О, видеособрания. Сразу можно подключить и увидеть их!. Ну я вам сейчас...
- На кой черт я вас подключаю? Вы все равно сидите и ждёте моего решения!...
- Всё! Создаю группу и поручаю найти решение! Надоело возиться с вами...
- Ну те-с? ... Кривовато но приемлемо, переходим на работу группами...
- Зачем вам в офис? Решайте все на удалёнке, да и отказываюсь я от офиса...
- Новый офис: генеральный, финансовый, бухгалтерия, ресепшн, переговорки, шоу-румы, HR... остальные мне тут не нужны!

Удалёнка?...
Удаленка!
К чёрту офис!



В гнезде Чёрного лебедя COVID'19

Группы и коммуникации
vs
Иерархия и регламенты



- При переходе на удаленную работу иерархии перестают работать
- Умные руководители формируют группы из разных уровней иерархии, с главной целью – решить задачу
- Бюрократия и регламенты включаются после решения задачи
- Возникают группы второго и далее порядков, в которые назначаются исполнители не по статусу, а по результату
- Иерархии разрушаются...

В гнезде Чёрного лебедя COVID'19

Рабочая социальная среда	Информация и рабочие коммуникации	Оперативное управление	Роли и группы	Общие вопросы управления
ИМХО одна из главных проблем на удалёнке – размытие границ офиса и дома	В офисе информация разлита вокруг работников – увидел, услышал, обсудил и т.д. Дома нет привычного объема информации	Привычная модель взаимодействия работает плохо, необходимо создавать новую модель управления и взаимодействия	Неформальные роли и привычные связи на удалёнке разрушаются	В офисе не возникают (или возникают редко) вопросы: «Зачем мы здесь?» «Что мы делаем?» «Чего мы хотим достичь?» и т.д.
Создание в виртуальной среде рабочей офисной обстановки, с множеством рабочих коммуникаций, постоянными контактами с коллегами и руководством Устанавливаем ГРАНИЦЫ рабочей среды!	Максимально простой доступ к информации. Технические средства – видеоконференции, конколлы, ... и обмен документами в группах! МИНИМИЗАЦИЯ е-мейлов и других закрытых каналов работник-работник	Создание четкой модели управления через сценарии рабочих дней и структурирование коммуникаций СТРУКТУРИРОВАНИЕ рабочего времени и информационного пространства	Создание модели управления через иерархию групп и ролей в группах, групповое взаимодействие, делегирование задач и коммуникаций в группы Неформальные и формальные связи – в одном флаконе, в одной информационной среде	Постоянные коммуникации с постановкой ОБЩИХ, ПРЕДМЕТНЫХ и ПЕРСОНАЛЬНЫХ целей работы. Частота таких коммуникаций должна быть в 5-8 раз больше привычной Боремся с НЕУВЕРЕННОСТЬЮ



В гнезде Чёрного лебедя COVID'19



Четкий тайминг начала работы

Присутствуют по видеоконференцсвязи ВСЕ

Продолжительность 15-30 минут

Целеполагание, отчетность и постановка задач

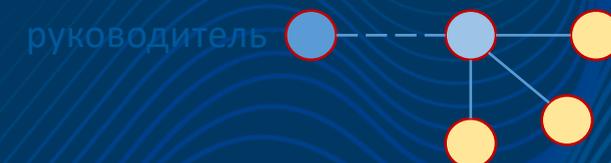
Обязательно – неформальные истории, обмен новостями, наблюдениями и т.д.

Обмен документами – ТОЛЬКО в режиме конференции

Решение **важных** задач – сеть «1 ранга»



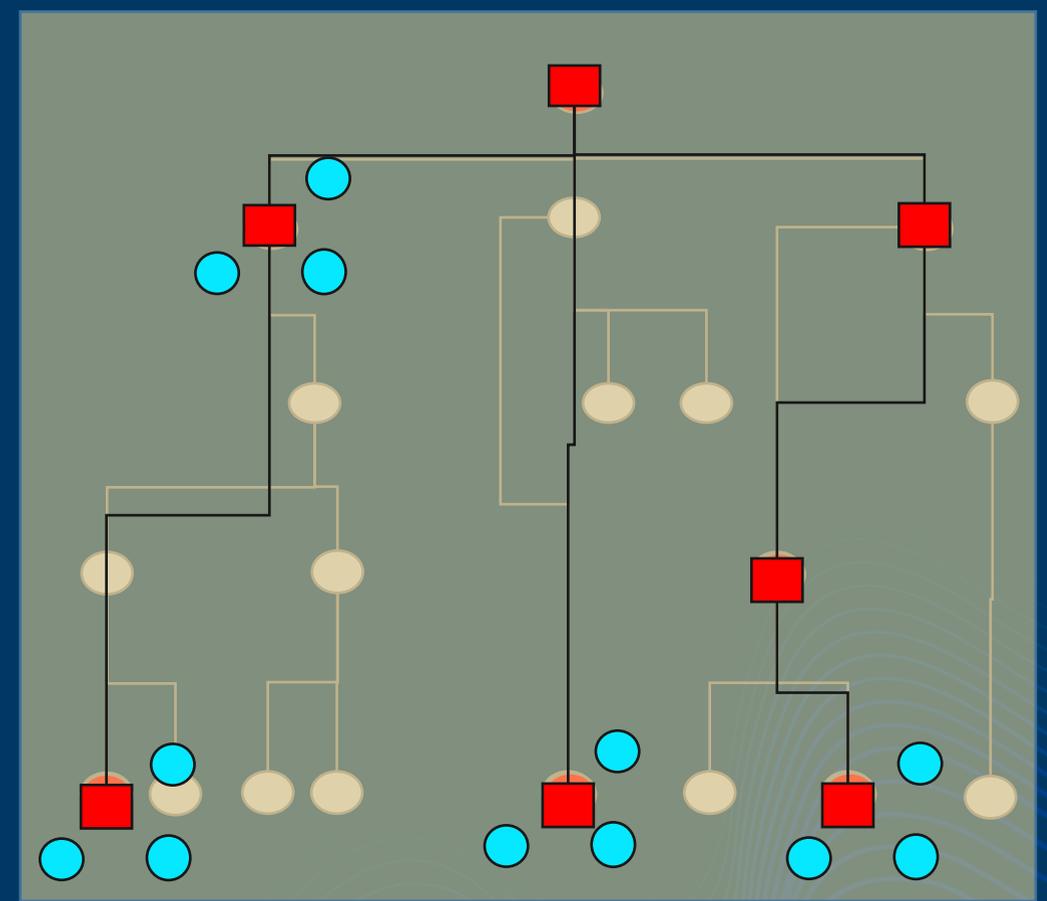
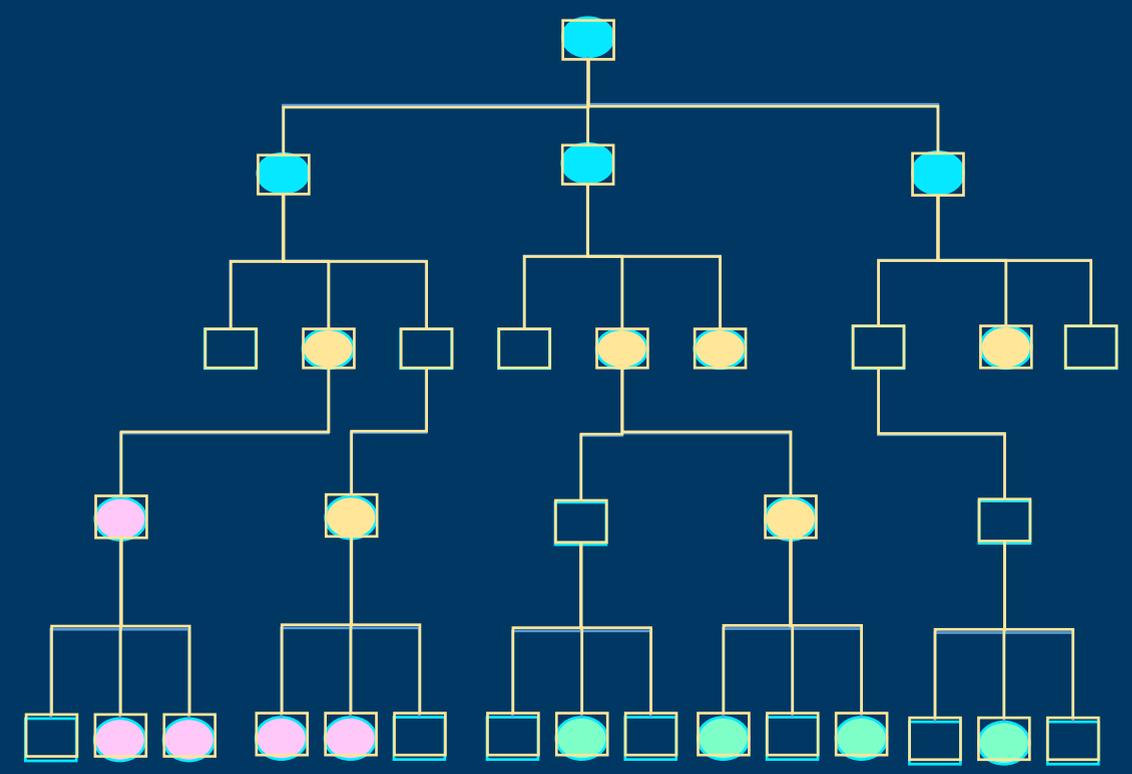
Решение **второстепенных** задач – сеть «2 ранга»





В гнезде Чёрного лебедя COVID'19

Новая иерархия и
цифровые
двойники



В гнезде Чёрного лебедя COVID'19

Детерминизм

Анализ / декомпозиция

Единственный метод
правильного выполнения
работ (оптимальность)

**Извините, но я
должен это
сказать**

Компетенции

Сотрудничество

Эксперимент и гибкость

Бизнес-среда ускоряется кардинально: объемы информации, развитие технологий и рост рынков достигают таких величин, что никто не в состоянии создать детерминированную модель деятельности, адекватную жизни более, чем в течение года.

- Вы не можете выиграть конкуренцию за внимание и деньги потребителя, если вы и ваши действия не отличаются от организации бизнеса и действий ваших конкурентов. Любой новый кейс или методика быстро устаревают просто потому, что их начинают использовать все, и эффект новизны пропадает.
- Вы не можете на 100% использовать (повторить) известные вам истории успеха, модели деятельности, подходы и инструменты управления просто потому, что ваши люди (исполнительные механизмы или роботы, если рассматривать инженерные аналогии) отличаются от тех людей, которые создали успешные кейсы. Просто потому, что у них другие компетенции, другие знания, другие навыки, другие подходы к выполнению работ. У ваших сотрудников свои сильные и слабые стороны, и если вы попытаете загнать их в прокрустово ложе 100%-ного копирования, ваш бизнес обречен
- С тех пор, как модель успеха стала успешной (уж простите тавтологию), до того времени, как вы (и ваши конкуренты) о ней узнали, прошло немало времени. Новый методический кейс не возникает просто так – он должен быть апробирован несколько раз, описан, проанализирован, приведен к детерминизму и здравому смыслу, и только после этого опубликован. Иначе говоря, опубликован тогда, когда, возможно он уже устарел и успех обеспечивается другими подходами.

Что дальше, или как готовиться к тому, что гадкие утята встанут на крыло?

Будущая организация должна отличаться от прошлой

Признаки организации, ориентированной на скорость

Новые свойства целевой модели бизнеса, что должно привести к ...



Организации с меньшей иерархией, упрощенными правилами принятия решений в гибких группах



Ускорение информационных потоков и принятия решений за счет автоматизации и аналитики процессов



Межфункциональные и экстерриториальные команды, которые сотрудничают по решению общих задач



Гибкие способы работы, включая совместимость с гибридными удаленными / личными командами



Ориентация на таланты, способные учиться, сотрудничать и делиться знаниями

... получению эффектов, таких как:



Более быстрый вывод на рынок новых решений, продуктов и услуг: первым действовать в соответствии с рыночными тенденциями



Возможность гибко реагировать на динамику интересов потребителей, используя внутренние компетенции и предлагая быстрые решения



Повышение эффективности и рентабельности инвестированного капитала



Повышение производительности и удовлетворенности сотрудников

Ну... я так вижу



Спасибо за внимание...

РАЗВЕ Я РАССКАЗАЛ ЧТО-ТО НОВОЕ?