

# ЖАРЕННЫЕ ПЕТУХИ ПРОТИВ ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ

СВЕТЛАНА ВАЛЕРЬЕВНА  
ВАСИЛЕВСКАЯ

генеральный директор  
консультационного Центра  
«Качество и Бизнес»

Наверное, любой в нашей стране, даже если не читал «антикризисный план» правительства, все равно скажет, что правительство делает что-то не то. И по-моему тоже, не стоило идти по проторенной дорожке, заливая пожар деньгами и не решаясь на институциональные реформы. Но высшие сферы далеко, я-то работаю с предприятиями и хочу надеяться на их здравый смысл. И каковы же их действия? Да ровно такие же: создание «антикризисных программ» вместо «программ развития».

Как правило, «антикризисные программы» стартуют с сокращения расходов на улучшение управления и обучение персонала. Можно не принимать в расчет мой специфический опыт консультанта, а обратиться к другим данным, например по рынку труда. Структура вакансий<sup>1</sup> в январе в Москве была такой: «продажи» — 23,2%, «начало карьеры, студенты» — 9,5%. В Санкт-Петербурге чаще всего искали следующих специалистов: «продажи» — 22,9%, «начало карьеры» — 9,7%. Однако не совпадение, однако тенденция, которая сводится к желанию увеличить объемы продаж и сократить расходы на заработную плату путем набора неопытного и потому непрехотливого персонала. Мне возразят: а что еще можно сделать в кризис, как не экономить? По мне, так лучше не доводить до кризиса. Опять возразят: кризис, мол, подкрался незаметно. Ну, разве что для Минэкономразвития, которое осенью верстало бюджет, исходя из цены на нефть в 100 долларов...

Считается, правда, что макроэкономические прогнозы, да еще в сфере нефтяных цен, никому в мире не по зубам. Нью-йоркский финансовый гуру Нассим Талеб<sup>2</sup> поэтично называет непредсказуемые события типа мирового финансового кризиса 2008 г.

«черными лебедями». События эти он характеризует триадой: исключительность, сила воздействия и ретроспективная предсказуемость. Последнее означает, что хотя бы уже после того, как все произошло, можно сказать: «Э-э-э, к этому все и шло»...

Но это их лебеди. У нас есть своя птичка, которая называется «жареный петух». Очень влиятельная для отечественного менеджмента фигура. Отличается отсутствием той самой ретроспективной предсказуемости. Посещение жареного петуха не оставляет следов в сознании руководителя, к которому он наведался. У этого руководителя каждый кризис — первый. А новичку позволительно вместо того, чтобы вкладываться в человеческий капитал для предотвращения новых кризисов, замещать его более дешевым и бестолковым, а вместо измерения удовлетворенности потребителя и определения компонентов этой удовлетворенности, сокращать технологов и изменять структуру зарплаты менеджера по продажам. Такое вот, «в лоб», понимание тезиса о том, что менеджмент — это управление людьми. Кем управляю, на того потери и повешу...

А то, что управлять нужно процессами и измерять результаты этих процессов<sup>3</sup> — это из разряда не освоенных до сих пор «западных ценностей»? А то, что несть числа руководителям, не озабоченных анализом рисков и возможностей<sup>4</sup>, — это из-за того, что санкций подходящих не придумано? Почему «ожидание жареного петуха» лучше, чем принятие решений путем анализа фактов? Оно что — встроено в нас на генетическом уровне?

И ведь нельзя сказать, что совсем не были предупреждены. Так, в новой версии стандарта ISO 9001 написано не просто о «рисках», а о «рисках и возможностях». Какое созвучие с популярной цитатой о двух китайских иероглифах, составляющих слово «кризис»! И предыдущая версия стандарта вышла аккурат к разговарившемуся кризису. Может быть, совпадение, может быть, проделки ноосферы. Но кто слушал, тот услышал. Кто услышал — успел применить и встретить нынешний кризис более подготовленным. Кто не слушает и не собирается, тому впору закупать гречку — птичку чем-то встретить надо.

<sup>1</sup> По данным Службы исследований HeadHunter.

<sup>2</sup> Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: Колибри, 2009.

<sup>3</sup> ISO 9001:2008.

<sup>4</sup> ISO 9001:2015.