



Коронавирус + Бизнес

Сизга керакли тушунчалар

HARVARD BUSINESS REVIEW

Коронавирус + Бизнес

“Коронавирус ва бизнес: Harvard Business Review журналичан сизга керакли тушунчалар”нинг янги бепул махсус сонини юклаб олганингиз учун ташаккур.

Биз ушбу “Тушунчалар туркуми”ни ўқувчиларимизга «HBR» журналичаннинг бизнес келажаги ҳақидаги сўнги фикрларини тақдим этиш мақсадида йўлга қўйдик. Бизнес ва жамиятга бирдек кутилмаган ва кескин таъсир кўрсатадиган мавзу кўтарилиши чиндан ҳам кутилмаган ҳол бўлди.

«HBR» — компаниялар, бошқарувчилар ва бошқаларга ҳозирги ноаниқ вазиятни аниқ тушуниши ҳамда ўз ходимларини шу асосда бошқариши учун кўмаклашишга бағишланади. Биз коронавирус ва бизнес ҳақида янги мақолаларимизни ҳар кунги ўқувчиларимиз учун бепул тарзда hbr.org/coronavirus сайтига жойлашда давом этамиз.

Бизнес ўзгармоқда

Мослашасизми ёки ортда қоласиз?

«Harvard Business Review» журналичан сизга керакли тушунчалар” туркуми ёрдамида компаниянғиз келажакига таъсир қиладиган мавзулар ҳақидаги тушунчанғизни ривожлантириш ва мустаҳкамлашга тайёр туринг. Ушбу қўлланма «HBR» журналичининг кибер хавфсизлик, сунъий онг, блокчейн ва бошқа кўплаб қайноқ мавзулар бўйича фикрларини ёритади, шунингдек, компаниянғизни бугунги рақобат учун зарур бўлган асосий муқаддима ва амалий муаммоли вазиятлар билан таъминлайди, ташилотинғизни эртанги кун учун тайёрловчи энг яхши тадқиқот, интервью ва таҳлилларни тақдим қилади.

Сиз бу масалалар бизнес ва жамият майдонини қанчалик ўзгартириб юборишини инкор қила олмайсиз. «Сизга керакли тушунчалар» туркуми жуда долзарб фикрларни ўзлаштиришинғизда ёрдам бериб, ўзинғиз ва компаниянғизни келажак учун тайёрлашга кўмакдош бўлади.

Мундарижа



9

Коронавирус инқироzi даврида бизнес бошқаруви
Маълумотларни таҳлил қилиш, хабарларни етказиш ва
ходимларни ҳимоя қилиш бўйича 12 дарс.

Мартин Ривез, Николаус Ланг ва Филипп Карлсон-Слезак

16

Иш берувчилар коронавирус ҳақида сўраши лозим
бўлган 8 савол
Ходимларнинг масофавий ишлаш қобилиятини
оширишдан фойда сиёсатини қайта кўриб чиқишгача.

Жефф Левин-Шерц ва Деяна Аллен

22

Коронавирус учун таъминот занжирингизни ҳозирланг
Ўйинда жуда кечикилди, лекин ҳозир ҳам кўришингиз
мумкин бўлган чоралар мавжуд.

Жеймс Б. Райс, Жр.

27

Коронавирус даврида компанияларнинг ҳуқуқий
мажбуриятлари қандай?

Етакчилар ҳисобга олиши керак бўлган 8 омил.

Питер Сассер ва Таъдл Тайсон

33

Коронавирус инқироzi иш ўринларининг қисқаришига
олиб бормаслиги керак

Етакчилар бу машаққатли даврга мослашувчанлик,
ошкоралик ва ғамхўрлик билан ёндаша олади.

Атта Тарки, Паул Леви ва Жефф Уэйс

38

Элтув технологияси Хитой шаҳарларини коронавирус
даврида омон сақламоқда

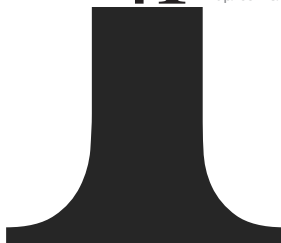
Карантиндаги жамиятларга таъминот оқимининг
узвийлиги қандай таъминланади?

Ченгйи Лин

41

Хитой компанияларининг коронавирусга муносабати
Дунёнинг қолган қисмига 12 сабоқ.

Мартин Ривез, Ларз Фасте, Синтия Шен, Филипп
Карлсон-Слезак ва Кевин Витикер



Масофавий ишлашга оид 15 саволга жавоблар
Ҳарвард бизнес мактаби профессори Седал
Нилей билан савол-жавоблар.
Седал Нилей

50

(Янги) масофавий ишчиларни бошқариш
бўйича қўлланма
Етакчилар янги қоидаларга мослашиши лозим.
Барбара З. Ларсон, Сюзан Р. Вроман ва Эрин Э.
Макариус

56

Унумли виртуал учрашувларни қандай ташкиллаш
керак?
Муваффақият сари 12 қадам.
Боб Фриш ва Кери Грин

61

Виртуал мажлисларда чинакамига қатнашиш
Қўп вазифалиликни дарҳол тўхтатинг!
Жастин Ҳейл ва Жозеф Гренни

66



Коронавирус инқирозида алоқа ўрнатиш
Асосий фикрларингизни аниқланг ва хабарингизни тўғри
тузинг.

Паул А. Аргенти

70

Инқироз пайти тўғри қарор қабул қилиш учун
шошилманг

Ҳаракат қилиш учун сизда етарли маълумот
мавжудми?

Арт Маркман

75

Инқироз қаршисида иродангизни
мустақамланг

Рухий саломатлигингизни асрашнинг 3 усули.

Расмус Ҳугард, Жаклин Картер ва

Мусо Моҳан

78

Инқироз вақти ноҳуш янгиликни яширманг
Шаффофлик, ҳатто обрўйингиз бироз қисқа
муддатга зарар кўрса-да, жуда долзарб.

Эми С. Эдмондсон

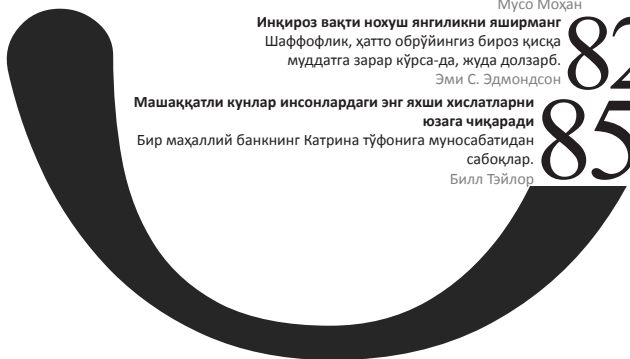
82

Машаққатли кунлар инсонлардаги энг яхши хислатларни
юзага чиқаради

Бир маҳаллий банкнинг Катрина тўфонига муносабатидан
сабоқлар.

Билл Тэйлор

85





Ушбу қўлланма бугунги глобал муаммо COVID-19 ҳақидаги ноаниқ тушунчаларга ойдинлик киритади. Унда бизнес оламидаги компания ва бошқарувчиларга йўл кўрсатувчи сара интервью ҳамда тадқиқотлар жой олиб, жамиятда ўз ўрнига эга, турли соҳаларда муваффақият қозонган шахсларнинг фикрлари жамланган.

Рисола “Asaxiy books” ҳамда Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи ташаббуси билан ўзбек тилига таржима қилинди ва тайёрланди.

Ташаббускорлар:

Алишер Саъдуллаев - Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи марказий кенгаши раиси
 Фируз Аллаев - “Asaxiy books” лойиҳаси раҳбари

Таржимонлар:

Орифахон Ғуломова
 Зиёдаҳон Ғуломова
 Сурайё Мажидова
 Ҳикматжон Толибжонов
 Жасур Тўлқинов
 Шўҳрат Алиқўзиев
 Миржалол Мирсобитов
 Раҳматжон Тошпўлатов
 Бобир Йўлдошев

Мухаррирлар:

Хуршид Йўлдошев
 Орифахон Ғуломова

Мусахҳиҳлар:

Сайёра Ҳалимова
 Гуласал Қодирова

Дизайнер:

Асила Умарова



БИЗНЕС БОШҚАРУВИ

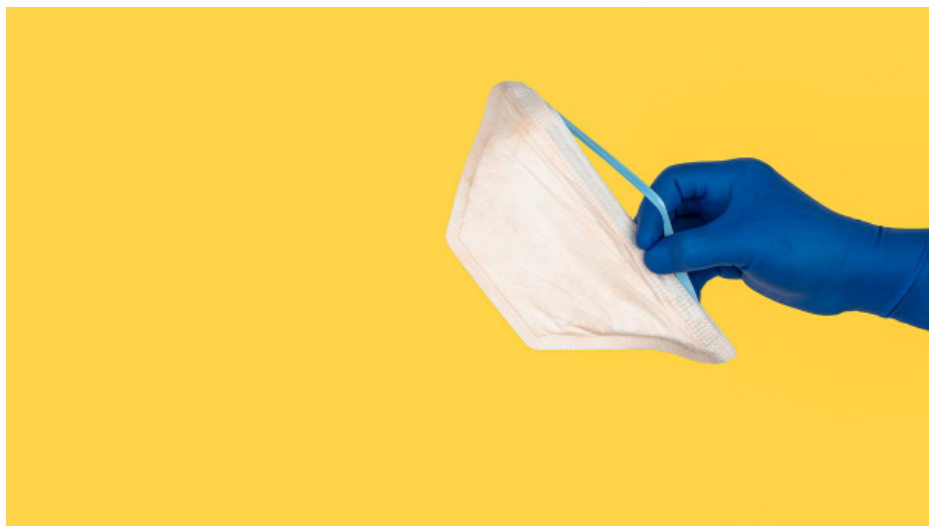


ИНҚИРОЗ БОШҚАРУВИ

Коронавирус инқироzi даврида бизнес бошқаруви

Мартин Ривез, Николаус Ланг ва Филипп Карлсон-Слезак
27 февраль, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



COVID-19 инқироzi шундай жиддий босқичга етдики, энди соғлиқни сақлаш тизимлари Хитойда вужудга келаётган янги эпимарказлардаги ўсишни назорат қилиш учун ақл билан иш тутишига тўғри келади.

Шубҳасиз, асосий урғу касалликни назорат этиш ва зарарини камайтиришга қаратилган ва шундай бўлиши керак. Лекин бунинг иқтисодий таъсирлари ҳам муҳим бўлиб, кўплаб компаниялар бу жараёни тушунишга, унга муносиб жавоб беришга, шунингдек, шиддат билан юзага қалқиб турган воқеалардан сабоқ олишга интиломокда. Келгусида ҳар янгилик билан бирга кутилмаган чигаллик ва бурилишлар ошкор бўлгач, ўтмишга қараб бугунги жараёнинг тўлиқ суратини кўрамиз.

Нима бўлса ҳам, компанияларнинг турли даражадаги тайёргарлиги, зарар кўришнинг қўшимча эҳтимоли ва келгуси инқирозларга яхшироқ тайёрланишнинг аҳамиятини инобатга олиб, шу вақтгача ўрганганларимизни юзага чиқарсак арзийди. Айни дамда дунё бўйлаб мижозларимизга

кўрсатаётган кўмагимиз ва таҳлилларимизга асосланиб, биз вужудга келаётган ҳодисаларга қандай муносабат билдириш, мулоқот қилиш борасидаги билимларни ажратиб, амалда қўллаш учун қуйидаги 12 сабоқни саралаб олдик.

1 Билимингизни ҳар кўни янгиланг.

Воқеалар хавотирли суръатда ривожланмоқда ҳамда бу борадаги тушунчамиз ҳам ҳар кўни ўзгармоқда. Бир неча кўн аввал вирус худди фақат Хитойга тааллуқли бўлиб, вазият назоратга олинаётгандек тўйилганди. Янги инфекция билан зарарланган эпимарказлар сони Хитойдан ташқарида ҳам шиддат билан кўпайиши янги босқичдан дарак берди, назорат қилиш билангина чекланмай, зарарни кескин камайтирувчи янги стратегиялар заруриятини оширди. Жамоамиз билан дастлаб ҳар 72 соатда янгиликлардан хабардор қилишни мақсад қилгандик, лекин энди кўндалик янгилашга ўтдик ва нафақат хабарларни эълон қилиш, балки янгича умумий тушунчани шакллантиришни бошладик.

2 Ҳайп янгиликлар оқимидан ҳушёр бўлинг.

Янгилик тарқатувчи ташкилотлар маълумот ҳақида батафсил тушунчага эга бўлишдан кўра янгиликнинг ўзига диққат беради, натижада, баъзан аниқ, ёлғон ва тахминий хабарларни фарқлолмайди. Кечаги янгиликлар ташкилотингизнинг инқироз ҳақидаги бугунги фикрини шакллантириши мумкин. Шошилиш хабарларга дуч келганда – бу янги технология тўғрисида бўладими ёки янги инқироз – аввалига эътибор қилмаймиз, кейин эса юз бераётган масалалар борасида ҳақиқат тўлиқ ойдинлашмасдан туриб ҳиссиётларга бериламиз. Энг сўнгги янгиликларни қабул қилаётганда, шошма-шошарлик билан ҳаракат қилишдан аввал унинг манбаси ҳақида танқидий мулоҳаза қилинг.

3 Маълумот доим ҳам маълумотли қилмайди.

Бизнинг ўзаро боғланган дунёмизда ходимлар жуда кўплаб манбалардан фойдаланиш имконига эга. Шу боис етакчилар ташқарида беҳисоб маълумот ва шарҳлар мавжуд, қўшимча қилишим шарт эмас, деган мантиқий ҳулосага келиши мумкин. Аммо шунини аниқладикки, фактларни таҳлил қилиб, мунтазам янги ҳулосалар чиқариш ва ходимлар билан баҳам кўриш бағоят фойдали. Демак, фактларни муҳокама қилиш ва турли фаразларни яратиш учун сарфланган вақт беҳуда кетмайди.

4 Экспертлар хизмати ва башоратлардан фойдаланганда эҳтиёт бўлинг.

Эпидемиология, вирусология, жамоат соғлиқни сақлаш тизими, логистика ва бошқа соҳа экспертлари мураккаб ва ўзгарувчан маълумотларни тушуниш ва бошқаларга етказишда жуда кераклидир. Аммо муносиб муҳофаза чоралари ва иқтисодий таъсир каби долзарб масалаларда экспертларнинг фикрлари бир-биридан фарқланиши сир эмас. Шундай экан, кўплаб манбаларга мурожаат қилган маъқул. Ҳар бир эпидемия аввалдан башорат қилиб бўлмас ва ўзига хосдир, биз ҳануз ҳозирги эпидемиянинг муҳим жиҳатларини ўрганмоқдамиз. Биз эксперт фикрига асосланган бўлса ҳам, бўлаётган ҳодисаларни тушуниш учун эмпирик ва тажрибавий ёндашувдан фойдаланишимиз зарур.

5 Юз бераётган ҳодисалар ҳақида тушунчангизни мунтазам шакллантиринг.

Вазиятнинг тўлиқ синтези ва у билан ишлаш режаси қоғозга туширилишининг ўзи инерция пайдо қилади. Хитой мақолида айтилганидек, буюк генераллар эрталаб буйруқ бериб, кечқурун уни ўзгартириши керак.

Аммо аксарият ташкилотлар мослашувчан эмас. Бошқарувчилар токи ишончи комил бўлмагунча режаларини тарқатишдан тийилади, сўнгра қатъиятсиз ёки адашувчан бўлиб кўринишдан ёки ташкилотда саросима келтириб чиқаришдан қўрқиб, уларни ўзгартиришга иккиланади. «Ҳозирги энг яхши фикр» муҳри босилган тирик ҳужжат тезлик ила ўзгараётган вазиятни ўрганиш ва унга мослашиш учун ўта аҳамиятлидир.

6 Бюрократиядан огоҳ бўлинг.

Баҳсли, қалтис ёки эътибор жалб қилувчи масалалар одатда юқори бошқарув, корпоратив алоқалар, қонунчилик, хавф-хатар вақтидаги бошқарув ва бошқа вазифалар иштирокчиларининг таҳлилларини қабул қилади.

Ушбу вакилларнинг ҳар бири хабарлар тарқатишни ташкиллаш юзасидан ўз таклифларини билдиради, бу эса ўта умумий ёки консерватив нуқтаи назарлар, шунингдек, секин ва мураккаб жараёни келтириб чиқаради.

Бундай вазиятда кичик, аммо ишончли гурӯҳ ташкил этиб, уларга тезкор ва тўғри қарорлар қабул қилиш учун етарли вақт ҳамда эркинлик бериш лозим. Муҳим хабарлар ҳар куни бодраб чиқаётган бир маҳалда барча янгиликларни ҳаддан зиёд бошқаришга уриниш зарарли бўлиши мумкин. Ташқи ҳодисалар тезлигидан ички жараёнларни бошқаришда қўлланма сифатида фойдаланинг, аксинча эмас. Тирик рақамли ҳужжатдан фойдаланилганда кўп сонли ҳужжатлар билан ишлашга ҳожат қолмайди. Бу ўз ўрнида, иш тезлигини оширади ва ортиқча хатарни камайтиради, чунки рақамли ҳужжат керак ҳолатда янгиланиши ёки ўчирилиши мумкин. Бундан ташқари, фактлар, гипотеза ва тахминлар орасидаги фарқларни англаш маълумотларни тўлиқроқ суръатда етказишга хизмат қилади.

7 Муносабатингиз қуйидаги 7 ўлчамда мувозанатга эга бўлсин.

- Мулоқот: Ходимлар зиддиятли янгиликларга муккасидан кетишга мойилдир. Бундай вазиятда улар хавотирга тушади ёки нима қилишни билмай қолади. Шунинг учун дастурингизни аниқ, тиниқ ва меъёрида уларга англатинг. Қолаверса, асосий хабар ва дастурингиз ортидаги сабабларни очиб кўрсатинг, шу орқали ходимларингиз ушбу масала бўйича тушунчаларини чуқурлаштириб, чегараланган ҳудудлардаги таътил ёки шартномачиларни қандай назорат қилиш каби қўтилмаган вазиятларда ташаббусни қўлга олади.

- Ходимлар эҳтиёжлари: Саёҳат ва жамоавий ибодат йиғинларига қўйилган чекловлар ходимларда таълим, саломатлик, кундалик эҳтиёж ва шу кабиларга бўлган талабини оширади. Сиз бунга яхши англаган ҳолда, юқоридаги муаммоларга ечим топинг ва ходимларга керакли маълумот берадиган марказ ташкил қилинг. Ушбу эҳтиёжларнинг аксари ҳудудий белгиланган бўлиб, дастур тузишда кўп қиррали ёндашувни талаб қилади.

- Сафар: Сафар дастурида ходимлар қаерга, қай мақсадда саёҳат қила

олиши, бу учун қандай рухсатнома кераклиги ҳамда ушбу дастур қачон қайта кўриб чиқиши сингари масалалар аниқ ёритилишига аҳамият беринг.

- Масофавий ишлаш: Дастурларингиз аниқ бўлсин – улар қаерда ва қай тартибда амал қилади, қачон қайта кўриб чиқилади – барчасини ипидан-игнасиғача тўлиқ кўрсатинг. Уйдан туриб ишлаш кўп ҳудудларда, жумладан, Хитойда оммалашмаган. Шу боис қўшимча изоҳларга эҳтиёж туғилишига тайёр туриш лозим.

- Таъминот занжирининг барқарорлиги: Хавфсиз капитал, муқобил манбалардан фойдаланиш орқали таъминот базасини барқарорлаштиринг, боши берк кўчадан чиқиш учун эса таъминотчилар билан бирга ишлашга ҳаракат қилинг. Тезкор ечимлар имконсиз бўлганда режаларни ҳамкорликда тузинг, вақтинчалик ечимлар ишлаб чиқиб, уларни алоқадор акция эгаларига етказинг.

- Бизнесни кузатиш ва башорат: Инқирозни башорат қилиб бўлмас нотўғунликлар келтириб чиқариши мумкин. Шундай экан, тезкор хабар етказиш йўлини шакллантиринг, бу орқали бизнесингизга қандай таъсир бўлаётгани, қаерни зарарсизлантириш кераклиги ва кўраётган чораларингиз қанчалик тез фойда бераётганини тушуниб оласиз. Инқироз ижро бошқарувига таъсир ўтказмайди ва эртами-кеч бозор бу қийинчиликка қарши қайси компаниялар самарали курашишни уддалаганига баҳо беради.

- Кенгроқ ечимнинг бир қисми бўлинг: Фуқаро сифатида сиз таъминот занжирингиздагиларни, саноат, жамият ва маҳаллий ҳукуматни қўллаб-қувватлашингиз керак. Бизнесингиз тиббиёт, ахборот узатиш, озиқ-овқат ёки бошқа йўналишларда қандай ёрдам кўрсата олиши ҳақида ўйланг. Ижтимоий эҳтиёжлар ва ўз имкониятларингизга диққатингизни жамланг, бошқача айтганда, мақсадингизга интилишда давом этинг.

8

Дастурларингизни ривожлантиришда чидам тамойилларидан фойдаланинг.

Самарадорлик барқарор дунёда ҳукм суриши ажабланарли эмас ва бу дунёқараш катта корпорациялар устунига айланган. Аммо тезкор ҳамда башорат қилиб бўлмас қийинчиликларни бошқариш калити – башорат қилиб бўлмас, ўзгарувчан ва нохуш ҳодисалардан омон чиқиш, қайта ривожлана олиш қобилияти. Олиб борган тадқиқотимиз чидамли тизимларнинг барчаси инқирозга жавоб тариқасида юзага чиқувчи қуйидаги 6 умумий характерга эгаллигини кўрсатди.

- Қисқартириш: Қўшимча ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш таъминот занжири узилмаслигини таъминлайди. Қисқа муддатда компаниялар ечим учун оддий манбаларга мурожаат қилиши зарур, лекин узоқ муддатда ишчи кучини қисқартириш ёрдам бериши мумкин.

- Хилма-хиллик: Инқироз ҳолатида вазифани бажаришга турли томондан ёндашув самарасизроқ, аммо мослашувчан ва мустаҳкам бўлади. Бунга тенг равишда, фикрлар хилма-хиллиги муаммо ечимини яхшилаши мумкин. Муаммоларга, айниқса, корпорацияда сўз ифодаси ва турли перпсективаларга эркинлик бўлса, потенциал ечим топа оладиган, фикрлари хилма-хиллигини қадрловчи жамоани шакллантиринг. Инқирозни бир ўлчамда, яъни фақат

молиявий ёки логистик муаммо сифатида қабул қилинг ва жамоангиз аъзоларини шунга мослаштиринг.

- **Модуллик:** Юқори даражада бирлашган тизимлар самарали бўлиши мумкин, лекин улар ўзаро салбий таъсирлар қаршисида ожиз бўлиб, бирининг тартиби бузилса, бутун тизим тўлиқ ишдан чиқиши мумкин. Бунга зид равишда, модул тизим, яъни заводлар, ташкилий қисмлар ва таъминот манбалари турли усуллар билан бирлаштириладиган тизим, юқори даражадаги қайта тикланишни (оёққа яна туриб олишни) таклиф этади. Бир неча йил аввал Тайота компаниясига автоқисмлар (тормоз, вентилятор) етказиб берувчи асосий таъминотчи корхона ёниб кетганида, таъминотчилар ўртасида маҳсулот айирбошлаш имкони мавжудлиги сабабли таъминот бир неча кун ичида қайта тикланган. Таъминот тизимингизни қандай қилиб яқин ва узоқ муддат учун қайта ёзиб чиқиш ҳақида ўйлаб кўринг.

- **Ривожлана олиш:** Тизимлар оптималлаштирув ёки энг юқори маррани эгаллаш самарадорлиги учун яратилиши мумкин. Шунингдек, улар ривожлана олиш: янги имкониятлар, муаммолар ёки хабарлар ёрдамида мунтазам яхшиланиш учун ҳам қурилади. COVID-19 каби динамик инқирозларга муносабатлар мунтазам ривожланишга катта устунлик беради. Билиб олиш мумкин бўлган тўғри жавоб йўқ ва аввалдан белгиланган жавоблар (режалар) вақт ўтиши билан хато бўлиши ёки ўрфдан қолиши ҳеч гап эмас. Лекин самарали ечимларни ўрганиш имконияти мавжуд. Ўтмишдан сабоқ олиб, янгича чора-тадбирлар кўриш, уларнинг қандай иш беришини кўра олиш ва кучни ана шу натижалар доирасида сафарбар этиш қисқа муддатга мўлжалланган энг самарали стратегиядир.

- **Эҳтиёткорлик:** Биз COVID-19нинг воқеалар ривожини башорат қила олмаймиз, лекин эҳтимолий ёмонроқ сценарийларни тахмин қилиб, шу асосда яшовчанлигимизни синаб кўришимиз мумкин. Масалан, кенг тарқалган глобал эпидемия, минтақавий эпидемия ва тезликда назоратга олинган ҳудудлардаги эпидемия бўйича сценарийлар тузинг. Ҳозир бутун диққат Хитойда эпидемияни назорат қилишга эмас, балки хорижий ҳудудларда янги эпимарказлар пайдо бўлиши олдини олишга қаратилди. Ҳозир компаниялар учун ақлли қадам, энг нохуш сценарийларга нигоҳ ташлаш ва уларга қарши эҳтиёт чоралари кўришдан иборат.

- **Ҳимояланганлик:** Катта иқтисодий, молиявий ва ижтимоий тизимларда улۇшга эга компаниялар кўпроқ таҳдид остидадир. Ўз таъминот тизими ва экотизимга етарли эътибор бермаганларнинг таъсир даражаси чекланиб қолади. Бошқаларнинг манфаатларини инобатга олмай, яқка компания учун ечим топиш томонлар ўртасида ишончсизлик чиқариб, бизнесга талафот етказди. Бунинг акси ўлароқ, мижозлар, ҳамкорлар, соғлиқни сақлаш ва ижтимоий тизимларни қийинчилик даврида қўллаб-қувватлаш дўстона муносабатлар ҳамда ишончни мустаҳкамлайди. Иқтисодий босим ва тушкунлик билан курашишда ўз қадриятларимизни, уларни унутиб қўйишимиз мумкин бўлган вақтда ҳам тутиб тура олишимиз муҳим роль ўйнайди.

9 Кейинги инқирозга тайёргарлик.

COVID-19 тезда ўтиб кетадиган қийинчилик эмас. Биз айна вақтдаги эпидемиянинг қўшимча босқичлари ва келажақдаги бошқа эпидемияларни назардан четда қолдирмаслигимиз керак. Динамик инқироз вақтида ташкилий муносабатларни самарали йўлга қўйилиши бўйича тадқиқотимиз шуни кўрсатадики, муқаррар муваффақиятнинг ягона калити – тайёргарлик ва профилактика. Келажақдаги инқирозга (ёки бугунги инқирознинг кейинги босқичига) аввалдан тайёргарлик инқироз бошланганидан сўнг кўриладиган тезкор чоралардан кўра кўпроқ самара беради.

10 Ақлий тайёргарликнинг ўзи етарли эмас.

Аксарият компаниялар кутилмаган ҳолатларга ақлий тайёргарлик кўриш мақсадида сценарий ишлаб чиқади. Исталган вақтда туғилиши мумкин бўлган моддий хавфлар туфайли сценарийлар ҳамisha янгиланиб, ўзгартирилиши лозим. Сўнгги кунлар ичида янги касаллик эпимарказлари сони ошиши билан хавфлар ҳам ўзгарди.

Бироқ ҳозирги вазиятда ақлий тайёргарликнинг ўзи етарли эмас. Эҳтимол, сиз ниманидир тушунасиз, аммо ундан имконият сифатида фойдалана олмайсиз. Шундай экан, сценарийлар ўқув амалий машғулотларида фойдаланилиб, босим остидаги феъл-атворга асосланган ҳолда тузилиши керак. Ўқув машғулот хонаси мустақил қарор қабул қилиш, ижро этиш ва ташкилий қийинчиликлардан сабоқ чиқариш қобилиятига эга жамоа билан биргаликда ташкил қилинади.

11 Ўрганганларингиз ҳақида мулоҳаза қилинг.

Инқироз тугаши билан енгил нафас олиб, одатий тартибга қайтишдан кўра бундан қимматли сабоқ чиқариш имкониятини қўлдан бой берманг. Инқироз ёйилиб борар экан, кейинроқ кўриб чиқиш ва ўрганиш учун унга бўлган муносабат ва таъсирларни қайд этиш керак. Тезкор ривожланаётган вазиятларда керакли қарорлар қабул қила олиш имконияти мавжуд эмаслиги ёки мурасасозлик каби мавжуд ташкилий нуқсонлар кўриниб қолади.

Масалан, ҳаво йўлларининг хавфсизлиги биз сабоқ оладиган энг самарали тизимдир. Ҳар сафар каттаю кичик бахтсиз ҳодисаларнинг асосий сабаблари келишилган протоколларга мувофиқ илмий асосларда тадқиқ қилинади ва қонуний, рад этиб бўлмас тавсиялар ишлаб чиқилади. Ҳамкорликда ўрганиш аввалги бахтсиз ҳодисалардан керакли сабоқ олиш туфайли ҳаво йўллари саёҳат қилишда энг хавфсиз воситага айланди.

12 Ўзгарган дунёга тайёргарлик кўринг.

COVID-19 инқироzi жамиятимиз ва бизнесимизда муҳим ўзгариш яшашини кутишимиз лозим. Масалан, онлайн (масофавий) таълим, онлайн харид ва жамоатчилик соғлиқни сақлаш тизимига киритиладиган сармоялар кўпайиши эҳтимолдан холи эмас. Шунингдек, компаниялар ўз таъминот занжирларини соzлаб, оз сонли йирик заводларга қарам бўлиш трендидан узоқлашса, ажаб эмас. Инқирознинг фавқулдда қисми белгилангандан сўнг компаниялар ўз режаларида акс эттириш учун бу инқироз нималарни ўзгартиришини ҳамда шу вақтга қадар ўрганганларини таҳлил қилиши лозим.

- **Мартин Ривез** Бостон Консультация гуруҳининг йирик ҳамкори ва Сан-Франциско офисининг бошқарув директори, шунингдек, Хендерсон институти раҳбари. Бундан ташқари, БКГ бошқарув ҳамда стратегияга оид фикр ва тавсиялар эксперти. Унга reeves.martin@bcg.com орқали боғланиш мумкин.

- **Николаус Ланг** Бостон Консультация гуруҳининг Германиядаги катта ҳамкори ва бошқарув директори. У “Халқаро Манфаат Амалиёти”нинг халқаро етакчиси. У билан Lang.Nikolaus@bcg.com орқали боғланиш мумкин.

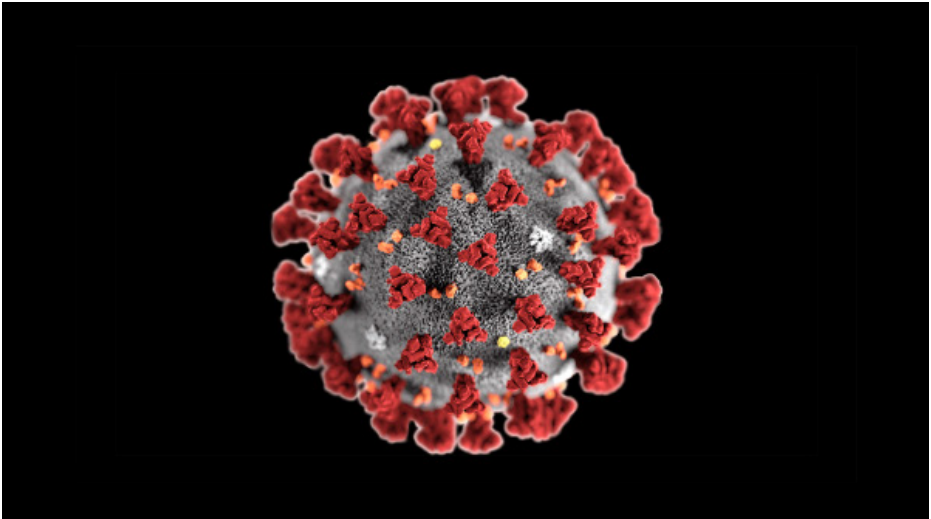
- **Филипп Карлсон-Слезак** Бостон Консультация гуруҳининг катта ҳамкори ва Нью-Йорк офиси бошқарув директори ҳамда БКГ катта иқтисодчиси. Унга Carlson-Szlezak.Philipp@bcg.com орқали боғланиш мумкин.



САЛОМАТЛИК

**Иш берувчилар коронавирус ҳақида сўраши
керак бўлган 8 савол**

Жефф Левин-Шерц ва Деяна Аллен
2 март, 2020 (15 март, 2020 да қайта янгиланган)



Хитойнинг Ухан шаҳрида пайдо бўлган коронавирус камида 144 мамлакатга тарқади ва 204 мингдан ортиқ киши касалланди. Ўлимлар сони 8 мингдан ортиқ. Давлатлар ўз чегараларини ёпди ҳамда карантин эълон қилди. Компаниялар ишга қатнашни тақиқлаб қўйди. Бизнеслар инсоний ва иқтисодий жиҳатдан салбий таъсирга учради.

Бу эпидемия компаниялар учун ходимларини, мижозларини, шунингдек, операцияларни ҳозирги ва келгуси эпидемиялардан ҳимоя қилиш стратегияларини, компания дастури ва тартибларини қайта кўриб чиқиш учун огоҳлантирувчи қўнғироқ бўлди. Қуйида компаниялар вирус тарқалишига тайёрланиш ва унга жавоб қайтаришда сўраши керак бўлган саккиз савол келтирилган.

1 **Ходимларимизни иш жойида ташқи таъсирдан қандай ҳимоялаймиз?**
COVID-19ни (касаллик шундай номланади) келтириб чиқарувчи коронавирус йўталганда ва аксирганда респиратор томчилар орқали жуда осон тарқалиши таъкидланмоқда. Шунингдек, одам инфекция тушган юза ва буюмга тегиб, ундан сўнг ўз бурнига ва оғзига қўлини теккизиши оқибатида

ҳам вирусни юқтириб олиши мумкин. Касалликни назорат қилиш ва олдини олиш марказлари ходимларга қуйидагиларни маслаҳат беради:

Агар сизда нафас йўллари билан боғлиқ симптомлар (йўталиш, аксириш, нафас қисиши) ёки иситма кўтарилиши (38° С ва ундан юқори) кузатилса, уйда қолинг.

Иш жойида бу симптомлар намоён бўлса, ишдан рухсат олиб кетинг.

Йўталганда ва аксирганда оғзингизни салфетка, тирсагингиз ёки елкангиз билан тўсинг (қўлингизнинг ўзи билан эмас).

Қўлингизни камида 20 сония совунлаб ювинг ёки спиртли антисептик воситадан фойдаланинг.

Шу ўринда, инфекция тарқалиши хавфини қисқартириш мақсадида қўл бериб саломлашишдан бутунлай воз кечиш оқилона усул эканини қўшиб қўйишимиз керак. Гарчи бу баъзан ноқулайлик туғдирса ҳам, касалхона ва клиникаларда одат тусига кириб бормоқда.

Қўл ювиш энг самарали ҳимоя усули экан, раҳбар ходимлари учун керакли шароит яратилганига ва қўл ювиш жойлари совун ва (мукаммал бўлиши учун) қоғоз сочиқлар билан таъминланганига ишонч ҳосил қилиши керак. Қоғоз сочиқларда қўлни қуритиш автоматик қўл қуритгичлардагига нисбатан камроқ вирус тарқатишига далиллар бор. Иш жойида спирт солинган антисептик қўл тозалаш воситалари ва спирт аралашган нам салфеткалар тарқатилиши керак. Компьютер, клавиатура, иш столи ва эшик тутқичлари каби мунтазам равишда қўл билан тегиладиган барча юзалар доимий тозаланиши керак. Тозалик ходимларининг ёрдамида кенгайтирилган тозалаш ишларини ўтказиш ҳам нафас йўллари касаллиги тарқалиш хавфини қисқартириши мумкин. Агар соғлиқни сақлаш соҳаси бўлмаса, компания ичида тиббий ниқобларни тақиш шарт эмас. Биринчидан, уларнинг сони кўп эмас, иккинчидан, касалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказлари соғлом одамлар инфекциядан ҳимояланиши учун ниқоб тақишини тавсия қилмайди.

Яқиндагина ниҳоясига етган “Уиллис Тауэрс Уотсон” сўровномаси ярмидан кўпи халқаро компания бўлган 158 та иш берувчи орасида ўтказилди ва уларнинг кўпи ходимларини ҳимоя қилиш учун бир қатор чоралар кўраётгани маълум бўлди. Кутилганидек, Хитой бу борада ҳаммадан олдинда. Сўровда қатнашган компанияларнинг қарийб 90 фоизида қўл тозалаш воситалари таъминоти кучайтирилган, 80 фоизидан кўпроғида касаллик тарқашини олдини олишга қаратилган постерларни кўпайтирган ҳамда имкон бўлганда ходимларни уйдан ишлашга ундамоқда. COVID-19 эндиgina авж олаётган Шимолий Америкада эса компаниялар фаоллашмоқда: 70 фоизи аллақачон ўндовларни оширган ёки режалаштиряпти ва ярмидан кўпи қўл тозалаш воситаларини кўпайтирган ёки шуни режалаган.

2 Ишчиларни ёки ташриф буюрувчиларни қачон иш жойидан чиқариб юборишимиз керак?

Ишчилар ўзида коронавирус инфекциясининг симптомларини сезса, уйга кетиши ёки уйда қолиши керак. Лекин фидойи ходимлар ўзини ишга бағишлаб, касаллик таътилини олишга қаршилиқ қилади ва бошқаларга ҳам

вирус юқтириши мумкин. Ушбу эпидемияга бўлаётган муносабатни ҳисобга олган ҳолда менежерлар COVID-19 симптомлари кузатилган ишчиларни уйларига юборишда иккиланмаслиги керак. Худди шу каби COVID-19 симптомлари кузатилган ёки юқтириб олиш эҳтимоли катта бўлган ишчилар ёки меҳмонлар бошқа ходимлардан ўзини узоқ тутиши ва иш жойидан тезроқ кетиб, касаллик авж олишга ўлғурмай тиббий таҳлиллар топшириши керак. Масалан, улар жамоат жойларига бормаслиги ва жамоат транспортларидан фойдаланмаслиги ҳамда имкон қадар ниқоб тақмаган одамлардан икки метр узоқроқ туриши керак.

Агар COVID-19 жамиятда кенг тарқаса, компаниялар термал сканер ёрдамида ишчилар ёки меҳмонлар ҳароратини текшириши ва ҳарорати 38°C дан ошганларни офисдан чиқариб юбориши керак. Лекин иситма хавфни баҳолашда аниқ кўрсаткич эмас, чунки баъзи беморлар иситмаси чиқмаса ҳам, вирусни бошқаларга юқтиради, бошқаларда эса ушбу вирус бўлмаса ҳам иситмаси чиқади. Шунинг учун юқори ҳарорат респиратор симптомлар билан қўшилган ҳолдагина эҳтимолий инфекцияга далолат қилиши мумкин.

Жамоат соғлиқни сақлаш ташкилотлари компанияларга ишчилар ёки ташриф буюрувчиларни вирус юқтириб олиш хавфи “ўрта” ёки “юқори” бўлган ҳолатда, яъни вирус билан инфекцияланган ёки вирус тарқаган ҳудудга саёҳат қилиб қайтган одам билан яқин алоқада бўлганидан сўнг 14 кун давомида ишга чиқармаслигини тавсия қилади (Батафсил маълумот учун Кассалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказларининг “Хавф-хатарларни баҳолаш йўриқномаси”га қаранг). Сўровимизда қатнашган шимолий америкалик иш берувчиларнинг 45 фоизи яқинда Хитойга бориб келган ходимларини ва компанияга ташриф буюрувчиларни 14 кун муддатга ишга чиқмаслигини таъминлаганини айтган. Агар 14 кун ичида ҳеч қандай симптомлар кўзга кўринмаса, ишга чиқиши мумкин.

3 Ишчилар иш жойига келмаган ёки биз иш жойини ёпганимизда фойда сиёсатини қайта кўриб чиқишимиз керакми?

Касал бўлгани ёки бошқа бир беморга қараши керак бўлгани учун ишлай олмайдиган ходимлар сони ортиши эҳтимоли сабабли компаниялар ўларга ойлик маоши сақланиб қолган ҳолда таътил бериши ва касаллик таътили бериш дастурини ҳозир қайта кўриб чиқиши керак. Юқоридаги ҳолатлар туфайли ходимлар жазоланмаслиги ва касаллик таътили олиши мумкинлиги дастурда қайд этилса, бу ишчиларни вирусга чалинганлик ҳақида ўз хоҳиши билан хабар беришга ундайди ва касаллик юқтиришнинг эҳтимолий таъсирни камайтиришга хизмат қилади. Иш берувчилар орасида ўтказган сўровимиз шуни кўрсатдики, қарийб 40% раҳбарлар агар иш жойи ёпилса ёки ишчилар таътилга чиқарилса, тўлов сиёсати қандай бўлишини аниқлаштириб олган ёки аниқлаштиришни режа қилган.

Осиёдан ташқаридаги бир нечта компаниялар эпидемия сабабли ёпилди, бизнинг сўровда қатнашган Хитой компанияларининг ярми эса иш жойини аллақачон вақтинча муддатга ёпиб бўлган эди. Агар эпидемия шу зайлда тарқаса, Осиё ташқарисида ҳам иш жойларининг бундай ёпилиши оммавий тус олади.

Аксарият фирмалар ўз сиёсатида COVID-19га исталган бошқа бир касалликка бўлгани каби муносабатда бўлади ҳамда касаллик таътили ёки қисқа муддатли ишга яроқсизлик суғуртаси қўлланилиши мумкин. Лекин иш жойидан чиқариб юбориш ишга яроқсизлик сиёсати доирасига кирмаслиги, узоқ муддат ишга келмаслик мавжуд касаллик таътилидан кўпроқ давом этиши ҳам мумкин. Сўровлар натижаси Хитойдаги иш берувчиларнинг 90 фоиздан ортиғи ишга чиқмаётган вақти учун ишчига тўлиқ ҳақ тўлаб, имтиёз берди. Компаниялар энди бу борада аниқ дастур эълон қилиши ва бу ҳақда ишчилар билан гаплашиши керак. Кўп бизнеслар молиявий имконияти етгунча ўз ходимларини ҳимояга олишни таклиф қилади.

4

Ходимларнинг масофадан ишлаш малакасини оширдикми?

Гарчи кўплаб фаолият турлари (чакана савдо, ишлаб чиқариш, соғлиқни сақлаш) одамларнинг жисмонан ҳозир бўлишини, ишлашини, жумладан, мажлис ўтказишни талаб қилса-да, агар ишга келиш вирус юқтириш хавфини кучайтирса, иш масофадан бажарилиши керак. Масалан, хавф туғдирувчи юзма-юз учрашувларнинг ўрнини видеоконференция боса олади. Биз сўров ўтказган иш берувчиларнинг деярли 60 фоизи ходимларининг масофавий ишларга мослашувчанлигини оширганлигини (46 фоиз) ёки режалаганини (13 фоиз) таъкидлади.

5

Ходимлар билан реал вақтда жамоат соғлиқни сақлаш алоқаси учун ишончли тизимлар мавжудми?

Ассосиз миш-мишлар ва ишчиларнинг қўрқуви вирус каби тез тарқалиши мумкин. Компаниялар барча ишчилар, жумладан, иш жойида бўлмаганлар билан ҳам боғланиб, мунтазам равишда инфекция назорати, симптомлари ҳақидаги янгиланган маълумотларни ҳамда масофадан ишлаш ва ишчилар иш жойидан чиқарилиши ёки қайтиши ҳолатларига доир компания сиёсатини бериб бориши керак.

Ушбу хабарлар фавқулодда вазиятлар гуруҳи томонидан етказилиши ёки текшириб турилиши лозим, шу билан бирга турли менежер ёки функция вакиллари томонидан тарқатилаётган номувофиқ дастурларнинг олдини олиш учун эҳтиёткорлик билан бошқарилиши керак. Шубҳасиз, бу ташкилотлардан барча ходимлар учун жорий телефон, матнли хабар ва электрон почта маълумотларини сақлаб туришини ва ташкилотнинг доимий алоқасини синаб кўришни талаб қилади. Агар сизда ҳозирда универсал алоқа қилиш имкони мавжуд бўлмаса, буни яратишнинг айна вақти.

6

Халқаро ва ички хизмат сафари бўйича дастуриимизни қайта кўриб чиқишимиз керакми?

Сўровда қатнашган компанияларнинг 65 фоизи ҳозирда Осиёга ва Осиёдан бўладиган саёҳатларга чеклов қўймоқда. Ходимларнинг хизмат сафари COVID-19 энг кўп тарқалган жойлардан чекланиши эҳтиёткорлик билан амалга оширилади — бу ҳам касалликнинг, ҳам карантин ёки сафардан сўнг ишга чиқмаслик туфайли иш унумдорлиги тушиб кетишининг олдини олиш учун татбиқ қилинади. Компаниялар қандай хизмат сафарлари бекор қилиш ёки кейинга қолдиришни

аниқлаш учун Касалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказларининг Саёҳатда соғлиқни сақлаш хабарномалари ва Давлат департаментининг саёҳат бўйича маслаҳатларини кузатиб бориши керак. Касалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказлари ҳозирда Хитойга, Жанубий Кореяга, Европага ва Эронга барча муҳим бўлмаган сафарлардан қочишни тавсия қилади.

Ходимлар, айниқса, ўзини яхши ҳис қилмаса, сафар қилмагани маъқул, чунки қайтган пайти гарчи коронавирус инфекциясининг хавфи бўлмаганда ҳам, иситмаси кўтарилса, карантинга олинади.

7 Режаланган конференция ёки мажлисларни кейинга қолдириш ёки бекор қилишимиз керакми?

Ҳа. Ижтимоий узоқлашув эпидемияни кечиктириши ва одамлар ҳаётини сақлаб қолиши мумкинлиги ҳақида ишончли далиллар мавжуд. Шунинг учун аксарият мажлислар ва конференциялар юзма-юз шаклдан виртуалга ўзгариши керак. Баъзи штатлар ва маҳаллий ҳудудлар 250 кишидан ортиқ одам йиғилишини тақиқламоқда. Агар мажлисингиз бўлса, қатнашчилар сонини чекланг ва ёши катта ёки сурункали касали борларни виртуал қатнашишга унданг. Қатнашчилар бир-биридан 2 метр нарида ўтириши ёки туришига имкон берувчи хона ажратинг. Қўл бериб саломлашишларига йўл қўйманг ва қўл ювиш воситалари (ёки антисептик воситалар) билан таъминланганига ишонч ҳосил қилинг. Агар энг яхши тажрибалар бўйича саволларингиз бўлса, маҳаллий соғлиқни сақлаш департаментига мурожаат қилинг.

8 Назоратчилар етарли даражада ўқитилганми?

Сўровда қатнашган, Хитойда ходими бор компанияларнинг 65 фоизи COVID-19нинг оқибатлари бўйича назоратчиларни ўқитмоқда. Шимолий Америкада ишчилари бўлган компанияларнинг 34 фоизи эса назоратчиларни фаол равишда ўқитаётганини ёки ўқитишни режалаётганини маълум қилди. Машғулот қандай шаклда ўтмасин, назоратчилар тегишли маълумотлардан (масалан, инфекция назорати ва компания сиёсати ҳақида) бохабар бўлиши ва вазиятдан хабар бериш учун фирманинг ичида ким билан боғланишни билиши керак. Компания назоратчилари ёки бошқа масъул шахслар ҳар қандай шубҳали вазиятда маҳаллий соғлиқни сақлаш органларига дарҳол хабар бериши керак. Интернетдан “Маҳаллий соғлиқни сақлаш бошқармаси” ва почта индекси ёки шаҳар номи бўйича қидирув аниқ контакт маълумотларни беради. АҚШда назоратчилар коронавирус бўйича саволлар юзасидан 800-232-4636 рақами орқали Касалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказларига ҳам мурожаат қилиши мумкин.

Соғлиқни сақлаш соҳасидаги глобал фавқулудда вазиятларни синчковлик билан режалаш ходимлар, мижозлар ва бизнесни ҳимоя қилишга ёрдам беради. Аммо режалар фақат бажарилгандагина яхши ҳисобланади. Компаниялар мавжуд вазиятдан фойдаланиб, ўз режаларини оптималлаштириши ва синаб кўриши керак. COVID-19 пандемиясига қарши иш берувчиларнинг самарали ҳаракати одамлар ҳаётини сақлаб қолишига ва компанияларга ўз ходимлари ва мижозларининг узоқ муддатли ишончини қозонишига ёрдам беради.

Мухаррир қайди: Мақола сўнгги маълумотлар ва жамоат соғлиқни сақлаш ташкилотлари тавсияларини қўшиш мақсадида 2020 йил 18 март куни янгиланган.

- **Жефф Левин-Шерц** шифокор, Бизнес бошқаруви бўйича магистр, “Уиллис Тауэрс Уотсон”да Шимолий Америка соғлиқни сақлаш амалиётининг катта директори ва ҳамраиси. Жефф бирламчи тиббий ёрдам бўйича шифокор сифатида ўқитилган ва таъминотчи ташкилотлар ҳамда соғлиқни сақлаш дастурларида иштирок этган. У Ҳарвард “ТН Chan” жамоатчилик соғлиқни сақлаш мактабида ёрдамчи профессор.
- **Деяна Аллен** Бизнес бошқаруви бўйича магистр, Шимолий Америка соғлиқни сақлаш саноати амалиётининг вице-президенти, “Уиллис Тауэрс Уотсон”да интеллектуал капитал ва операцияларни мукаммаллаштириш бўйича етакчи. Клиникадаги ишига қўшимча равишда у хавф-хатар ва суғурта бўйича соғлиқни сақлаш тизими корпоратив директори ҳамда соғлиқни сақлаш бўйича маслаҳатчи бўлиб ишлаган.



ОПЕРАЦИЯЛАР БОШҚАРУВИ
**Коронавирус учун таъминот
занжирингизни ҳозирланг**

Жеймс Б. Райс, Жр.
27 февраль, 2020 йил

HARVARD BUSINESS REVIEW



Инқироз кўлами ва унинг ривожланиш тезлигини ҳисобга олсак, коронавируснинг авж олишига ишончли таъминот занжири билан жавоб бериш анча мушкул иш.

Албатта, энг яхшиси инқирозга у бошланмасдан бурун тайёр бўлишдир, чунки таназзулга юз тутганда имкониятлар чекланади. Лекин ҳозир тўлиқ тайёр бўлмасангиз ҳам, қўллашингиз мумкин бўлган чоралар мавжуд. Гарчи унинг узоқ муддатли оқибатлари ҳали тўлиқ ҳисобланмаган бўлса ҳам, коронавирус авж олишининг ўзи сизга келажакдаги кенг кўламли инқирозларга компаниянгизни қандай тайёрлаш бўйича сабоқ беради.

Ҳозир нима қила оласиз?

Келинг, аввал инқирознинг таъминот занжирларига таъсирини юмшатиш учун нима қилиш кераклигини кўриб чиқамиз.

Ходимларингиздан бошланг. Ходимларнинг фаровонлиги устувор ҳисобланади, ва шубҳасиз, одамлар муҳим манбадир. 2005 йилда Катрина тўфонидан кейин ўзини энг тез тиклаб олган компаниялар АҚШнинг

жануби-шарқига тарқалган ходимларини кузатиб борган компаниялар эди. “Procter&Gamble” ҳатто ишчилар ва уларнинг оилалари учун маҳаллий ишчилар қишлоғини яратиб, уй-жой, озиқ-овқат маҳсулотлари ва олдиндан нақд пул билан таъминлашгача борган.

Иш тарзини қайта ўйлаб кўриш зарур бўлиши мумкин. 2009 йил музли бўрон туфайли Кентакки штатидаги Луизвил шаҳри ёпилиб қолганда маҳаллий ишчилар UPS саралаш марказига қатнай олмаган. Улар фақат ҳаво орқали саёҳат қилиши мумкин эди. Натижада, компания марказнинг иши тўхтаб қолмаслиги учун ходимларни ташиш учун ҳаво транспортдан фойдаланди. Бу каби алмашинув қобилияти иш ва жиҳозларни стандартлаштиришга боғлиқдир.

Соғлом скептикликни сақланг. Табиий офатларнинг дастлабки босқичида аниқ маълумот оз бўлади. Айниқса, ваҳима кўтармаслик учун ҳукумат аҳолини ва бизнес ҳамжамиятини тинч сақлашга даъват этса, тўғри маълумот олиш яна ҳам қийинлашади. Касаллик таъсири бўйича ҳисоботлар ўзгартирилиши эҳтимолга яқин. Шунга қарамай, маҳаллий аҳоли қимматли ва ишончли маълумот манбаи бўлиши мумкин. Шунинг учун маҳаллий алоқаларни сақлашга ҳаракат қилинг.

Кутилмаган таъсирлар эҳтимолини баҳолаш учун ўчириш сценарийларни ишлаб чиқинг. Кутилмаган ҳолатларга тайёр турунг. Айниқса, асосий етказиб берувчилар талафотнинг олд қаторларида бўлса. Хитойнинг таъсири кенг миқёсда бўлгани сабабли коронавирус инқирози шароитида бу кутилмаган оқибатларга етаклаши муқаррар. Инвентаризация даражаси таъминотнинг қисқа муддатли ўзилиб қолишини қоплайдиган даражада юқори эмас. Шундай экан, асосий маҳсулот ва материаллар тақчиллигига ҳозирланинг. 2005 йилда Ҳюстон ва ғарбий Луизианада Рита тўфони кўтарилди. Натижада, минтақада жойлашган нефтни қайта ишлаш корхоналарининг фаолияти тўхтатилди. Кутилмаган нарсаси шу бўлдики, олти ой ўтгач, истеъмолчиларга қадоқланган маҳсулот тайёрлайдиган фирмалар хомашё таъминотида ўзилиш бўлди, нефтга асосланган қадоқлаш зарбага учради. Кўпгина фирмалар қадимги услубдаги қоғоз ва картондан фойдаланган ҳолда қадоқларни қайта лойиҳалашга ўтди.

Фавқулодда операциялар марказини яратинг. Бугунги кунда аксарият ташкилотлар фавқулодда вазиятлар бўйича операция марказига ўхшайди, лекин тадқиқотларимиз давомида биз бу марказлар фақатгина корпоратив ёки бизнес бўлинмалар даражасида бўлишини кузатдик. Бунинг ўзини етарли деб бўлмади, чуқурроқ, батафсилроқ фавқулодда вазиятлар бўйича операция марказлари тузилиши ва жараёни керак. Фавқулодда вазиятлар бўйича операция марказлари завод даражасида бўлиши керак. Уларда алоқа ва мувофиқлаштириш учун олдиндан белгиланган режалар, функционал вакиллар учун белгиланган роллар, алоқалар ва қарор қабул қилиш протоколлари ҳамда

мижозлар ва таъминотчиларни қамраб оладиган фавқулодда ҳаракатлар режалари мавжуд бўлиши керак.

Жавобни ишлаб чиқиш

Коронавирус ҳикояси, шубҳасиз, кенг кўламли таъминот занжиридаги узилишлар билан курашиш ҳақидаги билимимизга қўшимча бўлади. Ҳатто нисбатан эрта босқичда ҳам шу турдаги инқирозларни бошқариш борасида муҳим сабоқ олишимиз мумкин.

Барча таъминотчиларингизни билинг. Таъминотчиларингиз тармоғининг харитасини тузинг. Буни амалга оширишни уддалай олмаган компаниялар инқироз бошланганида эҳтимолий таъсирни баҳолаб, унга жавоб бера олмайди. 2011 йилда Японияда юз берган Сендай зилзиласидан сўнг компаниялар ўзларининг табиий офатга дучор бўлганликларини тушуниши учун бир неча ҳафта кетди, чунки улар таъминотчилар тармоғидан беҳабар эди. Ўша пайтда барча мавжуд имкониятлар йўққа чиққанди. Худди шу каби асосий манбалар билан муносабатларни олдиндан ривожлантиринг – талафот юз берганидан кейин жуда кеч бўлади.

Асосий нозик томонларингизни билиб олинг ва хавфни йўқотиш

учун чора кўринг. Кўп таъминот занжирлари бир-бирига ўзаро қарам бўлиб, ушбу ҳолат кўпинча фирмаларни хавф остига қўяди. Бунга мисол қилиб, бир корхонанинг жаҳон бозорида катта улуш ва ягона объектга эга таъминотчига боғлиқ бўлиб қолишини келтириш мумкин. Сендай талафоти бу турдаги таъсирни намоён қилди. Масалан, автомобиль ишлаб чиқарувчилар учун муҳим таркибий қисм – ҳаво оқими сенсорларининг қарийб 60 фоизи халқаро таъминоти “Hitachi” фирмасига тегишли эди. Бу маҳсулотнинг кутилмаган тақчиллиги туфайли автоуловлар учун оригинал ускуналар ишлаб чиқарувчи баъзи корхоналар ҳаво оқими сенсорларининг қолган қисмини энг юқори маҳсулот линияларига йўналтиришга мажбур бўлди. Коронавируснинг авж олиши боис “Apple” ва кўплаб оригинал ускуна ишлаб чиқарувчилар Хитой манбаларига боғлиқлиги аниқланди.

Режангиз ўзлуксиз бўлсин. Ушбу режалар муҳим соҳаларда юзага келган вазиятларни аниқлаб, транспорт, алоқа, таъминот ва пул оқими учун захира режаларини ўз ичига олиши керак. Ушбу режаларни ишлаб чиқишда таъминотчилар ва мижозларни жалб қилинг.

Ўз ходимларингизни унутманг. Захира режаси ишчилар учун ҳам керак. Режадан автоматлаштириш, масофадан ишлаш ёки ходимлар ишининг чекланишига жавобан бошқа мослашувчан инсон ресурсларини жалб қилиш жой олиши мумкин.

Таъминот занжирингиз лойиҳасини қайта кўриб чиқинг

Яқин-яқингача аксар жаҳон компаниялари ўз таъминот лойиҳаларини тузишда хомашё халқаро миқёсда муаммосиз ҳаракатланади, деган тахминга асосланган эди. Бу эса уларга дунёнинг энг арзон жойларида маҳсулот ишлаб чиқариш ва тарқатиш имконини берган. Аввалига АҚШ-Хитой савдо сиёсатиға зиён келтирган Брексит, энди эса коронавирус инқирози ушбу фундаментал тахминнинг тўғрилигини шубҳа остиға қўйди. Хусусан, коронавирус жуда кўп манбаларнинг битта жойда жойлашганини, у жой эса Шимолий Америка, Европа ва Лотин Америкадаги муҳим бозорлардан узоқда экани компаниянинг заиф нуқтаси эканини кўрсатади.

Ишонамизки, компанияларға таъминот занжирини тезда қайта тузишға ва тез ўзгараётган глобал савдо сиёсати, таъминот динамикаси ва талафотларға жавоб бера оладиган янги турдаги лойиҳа керак. Шунинг учун савол туғилади: истеъмолчилари бетоқат бўлган ўта ўзгарувчан дунёда компаниялар ўз таъминот занжирларини қандай қилиб самарали ишлаб чиқиши керак? Муқобиллар кўп ва уларнинг ҳар бири корхона бардош бера оладиган хавф ва у эришмоқчи бўлган операцион мослашувчанлик даражаси ўртасидаги савдони ўз ичига олади. Мана бунга иккита мисол:

Иккиламчи манбалар билан қайта лойиҳалаш. Ушбу таъминот занжири лойиҳаси таъминот, ишлаб чиқариш ва тарқатишдаги ўзилишларнинг захирасини таъминлайди. Захира қуввати ўзилиш хавфини иккита манбаға тенг бўлиб, зарарни камайтиради (ўзилиш иккинчи манба жойлашувига таъсир қилмаган ҳолда). Шундай экан асосий манба ҳудудидан ташқарида иккинчи манбаға эға бўлган маъқул. Гарчи ушбу таъминот занжири лойиҳаси хавф даражасини озайтирса ҳам, у юқори маъмурий, сифат назорати ва умумий харажатларни талаб қилади. Шунингдек, тежамкорлик ҳар бир таъминот манбасиға ажратилган таъминот ҳажмиға қараб ўзгаради.

Маҳаллий манбаға йўналтириш. Ушбу лойиҳа компанияни ҳар бир йирик бозорда маҳаллий таъминот манбалари мавжуд таъминотчи билан ишлашға чорлайди. Юқоридаги муқобил сингари у ҳам хавфни камайтиради. Бу манбалар кенг тарқалгани боис тежамкорлик камроқ, капитал харажатлари юқори, аммо транспорт харажатлари оз бўлади.

Булар хавфни камайтириш ва унга жавоб бериш қобилятини таъминлаш учун фирма томонидан амалға оширилиши мумкин бўлган кўплаб муқобил лойиҳаларнинг соддалаштирилган кўринишидир. Буни батафсил таҳлил қилиш ва баҳолаш керак. Кўриниб турибдики, лойиҳани танлашда компаниялар ҳар бирининг харажатиини ҳамда мижозларға хизмат кўрсатиши ва рақобатбардошлигига қандай таъсир қилишини аниқлаб олиши керак. Қайси лойиҳа энг мақбули эканини аниқлаш бир марталик жараён эмас. Фирмалар мунтазам равишда лойиҳа ва стратегияларни қайта кўриб чиқиб, мукамаллаштириши керак.

Коронавируснинг тарқалиши каби глобал инқирозларнинг пайдо

бўлишини олдиндан аниқлашнинг иложи йўқ, лекин фирмалар таъминот занжири тайёргарлигини юқори даражага кўтариш орқали уларнинг таъсирини камайтириши мумкин. Улар талафотлар юзага келишидан олдин ҳаракат қилиши ва ҳар сафар янги инқирозга дуч келганида ҳаммасини бошдан бошлаш ўрнига янги режаларни тузиб, амалга ошириши керак.

- Жеймс Б. Райс, Жр. МТИ Транспорт ва логистика маркази директор ўринбосари.



КАДРЛАР СИЁСАТИ

Коронавирус даврида компанияларнинг ҳуқуқий мажбуриятлари қандай?

Питер Сассер ва Таъҳл Тайсон
4 март, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



Коронавирус юқори суръатда глобал миқёсда тарқалаётган бир пайтда, корхоналар биринчи навбатда ходимлар хавфсизлиги масаласига эътибор қаратиши зарур. Ўз стратегиялари, қонун-қоида ва процедураларини қайта кўриб чиқар экан, кўплаб раҳбарлар масаланинг ҳуқуқий хатарлари билан қизиқмоқда. Юқумли касалликлар бўйича тегишли сиёсат ва уларга жавоб қайтариш режаларининг йўқлиги уларни инсон ресурслари билан боғлиқ ҳуқуқий муаммоларга дучор қилиши мумкин.

Кўпгина мамлакатларда ходимларни иш жойидаги жисмоний талафотлардан ҳимоя қилишга қаратилган қонунлар мавжуд. АҚШда ишчилар Меҳнат хавфсизлиги ва Соғлиқни сақлаш тўғрисидаги қонун билан ҳимоя қилинади, шу сабабли агар ишчи иш жойида юқумли касаллик билан оғрив, баъзи ҳолларда иш берувчига жарима қўлланиши мумкин. Тажрибасиз иш берувчилар ишчиларга товон тўлаш, шахсий ҳаётга таъжовуз, дискриминация, ходимга нисбатан адолатсизликка йўл қўйиш ва бепарволик каби қонунбузарликларга дуч келиши мумкин.

Қувонарлиси шуки, ишчиларнинг хавфсизлиги ва ҳуқуқий тайёргарлигига

жиддий эътибор берилса, иш берувчилар ходимларининг инфекция юктириш хавфи ва ҳуқуқий муаммоларини камайтириши мумкин. Қўйида ушбу мақсадга эришиш учун корхоналар томонидан амалга оширилиши зарур бўлган 8 та чора-тадбирни келтирамиз. Ушбу чора-тадбирлар нафақат коронавирус, балки ҳаёт учун хавфли бўлган ҳар қандай юқумли касалликлар даврида муҳим аҳамият касб этади.

Хабардор бўлиб туринг

Ишни Соғлиқни сақлаш бошқармасининг эпидемия ҳолати бўйича ваколатли расмий манбаларини ўрганишдан бошланг ва тегишли юрисдикция бўйича расмий тавсия этилган ҳамда мажбурий чора-тадбирлардан хабардор бўлиб туринг. Бундай манбалар қаторига Касалликларни назорат қилиш ва профилактика марказлари, Жаҳон соғлиқни сақлаш ташкилоти, Касалликларнинг олдини олиш ва назорат қилиш бўйича Европа маркази, ҳамда ҳар бир мамлакатнинг Соғлиқни сақлаш бошқармаларини киритиш мумкин.

Бундай расмий кўрсатмалар соғлиқни сақлаш ва ҳуқуқий масалалар бўйича ташкилот миқёсидаги қарорларни қабул қилиш учун асос бўлиши керак. Корпоратив сиёсатнинг расмий тавсияларга мувофиқлигини намойиш эта олиш компаниянинг инфекцияга қарши курашишдаги саъй-ҳаракатлари қонуний шубҳа остига олинган вазиятларда муҳим ҳуқуқий ҳимоя вазифасини бажариши мумкин.

Ахборот етказиш ва гигиенани кучайтиринг

Қонуний ва амалий сабабларга кўра, корхоналар инфекция тарқалишининг олдини олиш йўллари тўғрисида ходимларига аниқ маълумот етказгани ва ушбу кўрсатмаларга амал қилишлари учун зарур воситалар билан таъминлаганини кўрсата олишлари керак. Шундай қилиб, ташкилотлар иш жойида юзага келадиган инфекция ҳолатларидан аввал ходимларни ташкилот таянадиган ишончли расмий манбаларга йўналтирган ҳолда унинг юқиш йўллари ва симптомлари ҳақида аниқ кўрсатмаларини ходимлар билан бўлишиб, уларни тайёрлаб боришлари керак.

Бундан ташқари, иш берувчилар иш жойида касалликнинг тарқалиб кетиш хавфини камайтириш чораларини кўриши керак. Бу чора-тадбирлар ходимларнинг қўл ювиш воситалари ва антисептиклар билан таъминланганлиги ҳамда кассалар, эшик тутқичлари ва лифт тугмачалари каби жамоат пунктларининг мунтазам равишда дезинфекция қилинганлигига ишонч ҳосил қилиш кабиларни ўз ичига олади. Шунингдек, иш берувчилар одамлар тўпланишини камайтириш учун масофадан туриб ёки смена асосида ишлаш, ва эҳтимол, иш жойи тузилмасини ўзгартириш каби чоралар ҳақида ҳам ўйлаб кўrsa бўлади. Бундай чора-тадбирлар ишчиларни инфекциядан ва компанияни жавобгарликдан ҳимоя қилишга ёрдам беради.

Шунингдек, иш берувчилар ходимларга қўйидаги ҳолларда раҳбариятни хабардор этишлари зарурлигини ўқтиришлари керак: вирусга чалинган бўлса, инфекция аломатлари кузатилса, ўзида ва оила аъзоларида иммунитет

заифлашуви каби инфекциядан кучли ҳимояни талаб қиладиган маълум бир камчиликлар бўлса.

Бундан ташқари, инфекция аломатлари кузатилган ходимларни уйига юбориш ёки уйда қолишлари ҳақида кўрсатма берилиши зарур, шу билан бирга, инфекция ва у билан боғлиқ симптомлар мавжуд бўлган ташриф буюрувчиларни иш жойига яқинлаштирмаслик керак. Ушбу кўрсатмалар бажарилишини таъминламаслик мабодо ишчилар иш жойида инфекция юқтирса, корхонани жавобгарликка тортилишига сабаб бўлиши мумкин. Бу раҳбариятнинг ушбу сиёсат ҳақида ишчиларни огоҳлантирмаганини кўрсатади. (Гарчи ногиронларни дискриминация қилишга қарши қонунга мувофиқ ишчилар соғлиқ билан боғлиқ шароитларда ҳимоя қилинса-да, агар уларнинг саломатлигига ёки бошқаларнинг хавфсизлигига тўғридан-тўғри хатарлар мавжуд бўлса, чекловлар жорий қилиниши мумкин.)

Ишга қайтишдаги чекловларни ҳисобга олинг

Дискриминация бўйича қонунбузарлик хавфи ишчиларга уларнинг ирқи ёки миллий келиб чиқишига асосланиб чекловлар жорий қилинган ҳолларда юзага келади. Агар бошқаларнинг соғлиги ёки хавфсизлигига тўғридан-тўғри хатар мавжуд бўлса, иш берувчилар оқилона ва фактларга асосланган чекловларни ўрнатишга ҳақлидирлар. Иш берувчи расмий йўриқномалар ёки тиббий маслаҳатчининг хулосаси асосида, касалликка чалинган ёки чалиниш хавфи бўлган ишчининг ишга қайта олиш-олмаслиги ёхуд қачон хавфсиз ҳолда қайтиши мумкинлиги ҳақида қарор қабул қилиши мумкин. Касаллик юктириш хавфи мавжуд бўлган ишчининг қайси ҳолларда ишга қайтишига рухсат берилиши ёки берилмаслиги ҳақидаги ёзма қоидалар аниқ баён этилиши ва муҳим мулоқотлар ҳужжатлаштириб қўйилиши зарур.

Ходим ҳақида қайғуриш иш берувчининг бурчи эканлигини ёдда тутинг

Кўпгина мамлакатларда ходимларни иш жойидаги жисмоний талафотлардан ҳимоя қилишга қаратилган қонунлар мавжуд. Кўп миллатли корхоналар ва кўчиб юрвчи ишчиларга эга бўлган компаниялар учун амалдаги мамлакат қонунлари билан танишиб чиқиш муҳим ҳисобланади (баъзи ҳолларда юрисдикция биттадан кўп бўлиши мумкин), чунки битта қонуний ўлчов ҳаммасига мос келмаслиги табиий.

АҚШда ишчилар ҳуқуқи Касбий хавфсизлик ва соғлиқни сақлаш тўғрисидаги қонун билан ҳимоя қилинади. Ушбу қонуннинг 5-моддаси “а” банди 1-қисми умумий мажбуриятлар банди бўлиб, унда иш берувчилар ишчини “ўлим хавфи ёки жиддий жисмоний зарар етказиши мумкин бўлган хавф-хатарлардан холи” бўлган иш жойи билан таъминлашга мажбурдирлар дейилади. Федерал касбий хавфсизлик ва соғлиқни сақлаш бошқармаси агар хавф-хатар мавжуд деб топса ва унинг олдини олиш ҳамда бекор қилиш бўйича оқилона чоралар кўрилмаса, иш берувчиларни умумий мажбурият қоидаларини бузганлиги учун жавобгарликка тортиши мумкин. Бироқ ушбу қонунда кўзда тутилган

жавобгарликка тортиш чораси фақатгина стандартлар, қонун-қоидалар ёки умумий мажбуриятлар ҳолатларига асосланади.

Давлат хизматчиларига тўланадиган компенсация дастурлари ва федерал ишчилар учун алоҳида ишлаб чиқилган дастурлар иш пайтида орттирилган жароҳатлар ва касалликларга дучор бўлган ишчиларга имтиёз беради (бу штатлар бўйича фарқ қилади). Қоидага кўра, хизмат вақтида ва ундан ташқарида зарар етказилган бўлса, ходимлар белгиланган компенсация тўловлари билан чекланиб, маънавий зарарларни ундира олмайдилар. Одатий компенсация тўловларидан ташқари, айрим штатларда ишчиларнинг тегишли ҳимоя чоралари билан таъминланмаганлиги каби ҳолатлар, иш берувчилар томонидан қасддан ёки атайин йўл қўйган хатти-ҳаракати натижасида юзага келадиган зарарлар сабабли ходимга қўшимча тоvon пули тўланиши мумкин.

Корхоналар учинчи томон олдидаги, масалан, мижозлар олдидаги мажбуриятни ҳам ҳисобга олишга мажбурдирлар. Масалан, иш жойида инфекция юктириб олган ресторан ходими ишчилар учун бериладиган компенсацияни олиш ҳуқуқига эга, аммо назарий жиҳатдан қараганда, у зарарлаган бўлиши мумкин бўлган мижозлар ундан-да каттароқ тоvon талаб қилишлари мумкин.

Таътил пули ва нафақаларни ҳисоблаб чиқинг

Иш берувчилар ишчиларнинг касаллик ёки ишга лаёқатсизлик ҳолатида уларга таътил бериш масаласи бўйича ўзларининг қонуний мажбуриятларини кўриб чиқишлари ва айна шароитда ўз сиёсатини ўзгартиришга заруриятнинг бор-йўқлигини баҳолашлари керак. АҚШда Оила ва тиббий таътил тўғрисидаги қонун, Ногиронлар тўғрисидаги қонун ҳамда Давлатнинг ишчилар компенсацияси тўғрисидаги қонунлари, шунингдек, шартномалар ва сиёсат қоидалари формулировкалари қўлланилади. Суғурта полисидаги айрим истисно ҳолатларни аниқлаб олиш керак. Масалан, кўплаб саёҳат суғуртаси полисларида пандемия ҳолатлари истисно қилинади.

Шу таҳлилларга асосланган ҳолда, компаниялар нафақалар ва компенсация тўловларини қандай шароитларда давом эттириш ва ҳажмини ошириш шартларини ишлаб чиқишлари зарур. Улар таътилда ишчиларни даромадларини ҳимоя қилиш даражасини баҳолашлари керак, эҳтимол, уйда қолиши керак бўлган касал ишчиларни қўллаб-қувватлаш учун кунлик иш ҳақидан ташқари ишчиларга бериладиган нафақалар режасини ўзгартиришга тўғри келиб қолар.

Кенгроқ бизнес ва ҳуқуқий оқибатларни ўйлаган ҳолда бевосита қонун талабларини четлаб ўтиб туриш муҳим ҳисобланади. Мисол учун, агар ходим инфекция тарқалган жойда ўзининг шахсий сабабига кўра саёҳатда бўлиб, инфекция юктириб қайтган бўлса, унинг иш жойига қатнашга тўсқинлик қилинадиган даврда иш берувчидан тоvon талаб қила олмайди. Бироқ бундай қилишдан бош тортиш ҳам ходимнинг ўйламай-нетмай зудлик билан ишга қайтиб бориши эҳтимолини оширади, оқибатда, бу бошқа ходимларнинг инфекция юктириб олиши, корхона фаолиятини учинчи томонга, масалан, харидорларга

нисбатан қонуний мажбуриятларни хавф остига қўйиши ва инфекция юктириш ҳолатларининг сони қўпайишига сабаб бўлиши мумкин.

Стресс ва хавотирни енгиллаштиринг

Коронавирус инфекцияси билан боғлиқ стресс ва хавотир юридик муаммога ҳам айланиши мумкин. Ҳуқуқий стандартлар юрисдикцияга қараб фарқ қилади. Масалан, Буюк Британияда иш берувчилар меҳнат фаолияти натижасида келиб чиқиши мумкин бўлган стресс ва соғлиқнинг ёмонлашуви ҳолатлари билан боғлиқ хавфни баҳолашга мажбурдирлар ва уларни бошқариш учун оқилона чоралар кўришлари талаб этилади. Баъзи ҳолларда агар иш берувчи учун ортиқча юк бўлмаса ва ходимнинг психологик ташвишини енгиллаштира, бу минимал даражадан юқори бўлган чораларни кўришни англатиши мумкин. Масалан, расман тавсия этилган барча эҳтиёт чоралари кўрилганига қарамасдан касаллик юқишдан қўрққанлиги туфайли ходим агар ишга келишни рад этадиган бўлса, ходимни ишдан бўшатгандан кўра, иш берувчи унга таътил бериши ёки масофада туриб ишлашни ташкил этиш орқали ёнбосиши мумкин. Бундай чоралар британиялик иш берувчилар учун адолатсиз равишда ишдан бўшатди, деган даъволардан қочишга ёрдам беради.

Иш берувчилар гермофобия каби руҳий касаллик ҳолатлари Ногиронлиги бор америкаликлар тўғрисидаги қонун билан ҳимоя қилиниши мумкинлигини билишлари зарур. Бу ҳолатлар улардан оқилона иш ўрни талабларига биноан ўзгарувчан ёндашувни тақозо этиши мумкин.

Шахсий маълумотларни ҳимоя қилинг

Агар ходим инфекция юктириб олган бўлса ёки инфекция юктириб олиш хавфи юқори бўлса, иш берувчилар ходимнинг соғлиги билан боғлиқ қайси маълумотларини ошкор этишга мажбур эканликларини билишлари керак (улар ходимга ишнинг асосий функцияларини бажаришда ҳалақит берадиган ёки иш жойидаги алоқа орқали шериклар ёки учинчи томон учун хавфни оширадиган ҳар қандай нарса бўлиши мумкин). Бундай маълумотларга нисбатан юридик мажбуриятларни яхши англамаслик компанияни шахсий дахлсизлик тўғрисидаги айбловларга дучор этиши мумкин.

Яхшиямки, ҳатто шахсий дахлсизлик тўғрисидаги қаттиққўл қоидалар ҳам иш берувчиларга жамоат соғлигини сақлаш мақсадларида ишчилар тўғрисидаги тиббий маълумотларни тегишли органларга ошкор қилишга рухсат беради. Шундай бўлса-да, бу турдаги барча маълумотлар тегишли ташкилотнинг маълумотлар дахлсизлигини ҳимоя қилиш тизими ичида сақланиши керак. Улар Европа Иттифоқидан АҚШга узатилаётган бўлса, маълумотни ҳимоя қилишнинг умумий қоидаларига мувофиқ эҳтиёткорликни талаб этади.

Энг ёмон вазиятга тайёр туринг

Фавқулодда ҳолатларни режалаш, масалан, асосий қарор қабул қилувчилар учун вақтинчалик ворисликни режалашни, шунингдек, вақтинча

ишдан озод қилиш ва меҳнат таътили ҳолатларидаги қонуний талабларини олдиндан билиш ва уларга тайёр туришни ўз ичига олиши мумкин. Аксарият суд тизимлари бир неча сонли ишчиларни вақтинча ишдан озод қилишда кўплаб расмий тартиблар ва билдиришномаларни талаб қилади. Бу каби талабларни бажармаслик иш берувчилар учун жиддий жарималарга ва ҳаттоки айрим вазиятларда уларнинг етакчилиги учун шахсий жавобгарликка ҳам сабаб бўлиши мумкин. Қонунга амал қилишда давом этиш учун олдиндан режа қилиш компания барқарорлик дастурининг ажралмас қисми ҳисобланади.

- **Питер Сассер** (psusser@littler.com) Вашингтондаги “Littler Mendelson” глобал бандлик ва меҳнат ҳуқуқи масалалари билан шуғулланувчи юридик фирманинг асосчиларидан бири.
- **Таъҳл Тайсон** (ttyson@littler.com) “Littler Mendelson” глобал бандлик ва меҳнат ҳуқуқи масалалари билан шуғулланувчи юридик фирманинг асосчиларидан бири.



РЕЦЕССИЯ

Коронавирус инқироzi иш ўринларининг қисқаришига олиб бормаслиги керак

Атта Тарки, Паул Леви ва Жефф Уэйс
20 март, 2020 йил



Инқироз даврида ишга номзодларни рад этиш ва ишдан четлатиш орасидаги йўл кўпинча қисқа бўлади. Бир неча ҳафта давомида бизнинг корпоратив мижозлар ва ҳамкорларимиз COVID-19 инфекцияси тарқалишидан келиб чиқадиган потенциал иқтисодий оқибатларга жиддий эътибор қаратмади. 9 март кўни эса ўзгариш юз берди. Дастлаб ҳамкорларимиз ўз офисларига ташрифларни таъқиқлаб, масофадан туриб ишлашга ўтишларини айтишди. Ҳозир эса атиги бир неча кўн ўтиб эшитяпмизки, уларнинг кўпчилиги инқирозга қарши туриш учун иш ўринларини қисқартириш вариантини кўриб чиқмоқда, шунингдек, яқинда ўтказилган сўровнома шунини кўрсатдики, аксарият компания раҳбарлари пандемия тўғрисида маълум молиявий чоралар ҳақида ўйлашмоқда.

Албатта, дарров харажатларни камайтириш чорасини кўриш тушунарли. Раҳбарлар ўз компаниясини сақлаб қолиш учун жиддий қарорларни қабул қилишга мажбур. Бироқ бу инқирознинг иқтисодий оқибатларини (ҳодимларга) меҳр-шафқат тамойиллари асосида аниқлик билан бошқарадиганлар ўз компаниялари учун кўпроқ қиймат яратадилар ва ушбу пандемиядан аввалгидан ҳам кучлироқ

бўлиб чиқадилар. Шундай экан, кескин қисқартириш эълон қилишдан олдин қўйидаги мезонларни кўриб чиқишни тавсия этамиз.

Очиқ мулоқот қилинг

Аксарият компания лидерлари агар компания нотинч даврни бошдан кечираётганини тан олса, бу уларнинг энг яхши ишчиларини чўчитиб қўйиши мумкин деб ҳисоблашади. Худдики, агар раҳбарият ўз қарталарини ошкор қилмай турса, ходимлар камроқ ташвишга тушадигандай. Лекин ёлғоннинг умри қисқа. Глобал пандемияни бошдан кечираётганимизни ҳамма билиб турибди. Ушбу вирус натижасида истеъмолчиларнинг харидидаги ўзгаришлар аллақачон иқтисодиётнинг айрим соҳаларига ўзининг жиддий зарбасини берганини ҳамма кўриб турибди. Шунингдек, иқтисодиётнинг айрим қисмларида пасайиш ва ноаниқлик уларнинг ҳам компаниясини четлаб ўтмаслигини ҳамма билади.

Ходимларингизни уларни қандай синовлар кутаётганлигини тахмин қилишга мажбур қилиш ўрнига, фирманинг молиявий аҳволи ва қандай мақсадларни устувор деб ҳисоблаётганингиз ҳақида уларга очиқ-ойдин айтинг. Бу мақсадлар ҳар бир компания учун ҳар хил бўлади. “Биз ходимларни биринчи ўринга қўямиз” каби ўзингиз ҳам ишонмайдиган қуруқ жумлалардан воз кечинг. Бундай жумлалар ўз иш ўринлари ҳақида ташвиш чекиб турган бир вазиятда ходимларни чалкаштириши ва ҳаттоки акс таъсир қилиши ҳам мумкин. Конкрет гапирганингиз афзалроқ. Мисол учун, агар мақсадингиз банк мажбуриятларини тўлаб борган ҳолда иш ўринларини сақлаб қолиш бўлса, буни очиқ айтинг. Агар иш ўрни хавфсизлигини сақлаб қолиш зудлик билан бир қатор ўзгаришлар қилишни тақозо қилса, бу қарор бошқа секин кечадиган ўзгаришлардан устувор эканлигини маълум қилинг.

Қайғуни баҳам кўринг

Агарда иш ўринларини сақлаб қолиш учун харажатларни қисқартирмоқчи бўлсангиз, унда бошқаларга ўрнатилган кўрсатиб, ўзингизнинг кундалик харажатларингизни ҳам қисқартiring. Агар шундай қилмасангиз, ходимларингиз ўзларини худди раҳбарга ҳеч нарса бўлмагану, ўзлари эса қўрбон бўлаётгандай ҳис қилиши мумкин. Катта раҳбарлардан маошларини қисқартиришга розилик сўранг. Бош ижрочи директор сифатида, энг катта қисқартиришни ўзингизга қўллашингиз лозим. Мисол учун, баъзи авиакомпания раҳбарлари соҳадаги пасайиш фониди ўз иш ҳақидан вақтинчалик воз кечмоқда ёки ўз маошларини қисқартирмоқда.

Ходимлар билан краудсорсинг қилиш орқали уларнинг фикрларини кўриб чиқинг

Компания энди нима қилиши кераклиги борасида ходимларнинг фикрлари учун платформа ташкил этиш ўта муҳим ишлардан бири дейиш мумкин. Сизда агар ходимларнинг фикрлари инобатга олинмаса, улар норози бўлади, деган хавотир бўлиши мумкин. Шу билан бирга, ишчиларингиздан фикр

сўраш назоратнинг сусайганини англатади деган қўрқув ҳам бўлиши мумкин. Бир ижрочи директорни биламиз: у худди шундай очиқ консультация ғоясини қўллаб-қувватлаган, у айтадики, “Иштирок этиш бошқа, қий-чув (тўс-тўполон) қилиш бошқа” дейди. Аммо краудсорсинг тартибсизлик билан баробар бўлиши керак эмас. Тажрибамиздан маълумки, ходимлардан ўз фикрларини билдиришини сўраш муҳим ишдир. Нафақат оғизда, балки амалда ҳам уларнинг фикрлари хусусида қизиқишингизни кўрсатиш орқали кейинчалик устуворлик берадиган ташаббусларингиз учун кучлироқ қўллаб-қувватловга эга бўлиб оласиз.

Мисол учун, Бет Исраэл Диконесс тиббиёт маркази (БИДМС) 2008 йилдаги инқироздан сўнг харажатларни қисқартириш мақсадида краудсорсинг ёндашувини қўллашганида кўп ижобий фикрлар билдирилган эди. Ҳақиқатан ҳам, ходимлар бундай шаффофликдан шу қадар миннатдор бўлишдики, улар жараёнга тўсқинлик қилиш ва саботаж қилишни хоҳлаган норози ҳамкасбларининг сафига қўшилиб кетишдан сақланишди.

Краудсорсинг жараёнини бошлаш учун раҳбар сифатида камроқ капитал талаб қиладиган, камроқ риск профилига эга бўлган, пул оқимида ижобий таъсири исботланган, иш ўринларини сақлаб қолиши эҳтимоли юқори (в.х.к) ташаббусларга устуворлик бермоқчи эканингизни билдириб ўтишингиз зарур. Сўнг ҳақиқатан жамоанинг фикрлари учун очиқ эканингизни билдингиз. Ҳаттоки якуний чоралар пакетини жамоага очиқлашингиз ва турли хил вариантлар орасидан ўзларига маъқулини аниқлашларига қўйиб беришингиз мумкин. Муҳими шундаки, сиз бундай ёндашув орқали назоратни йўқотиб қўймайсиз. Лидер сифатидаги мавқеингизни ҳам мустаҳкамлаб оласиз.

Барча вариантларни кўриб чиқинг (ҳаттоки энг оддийларини ҳам)

Иш ўринларини қисқартиришдан олдин харажатларни камайтиришнинг барча кўзга кўринмас чораларини кўриб чиқинг. Ортиқча иш қуввати мавжуд бўлган иш ўринлари учун тўрт кунлик иш ҳафтасини жорий қилиш ишчи кучи харажатларини деярли 20 фоизгача камайтиради (баъзи харажатлар транзакцион харажатлар ва ёрдам пуллари ҳисобига ўзгармайди деб фараз қиламиз). Айрим ходимлар агар бу иш ўринларини сақлаб қолишини англашса, нотўлиқ иш кунда ишлашга рози бўлишлари мумкин. Шунингдек, агар ўзлари хоҳласа, ходимларга ҳақ тўланмайдиган таътил имкониятини таклиф этишингиз мумкин – бу таътилни “иждодий танаффус” деб талқин қилиш ишдан бўшатишдан кўра ҳарна юмшоқроқ чора сифатида қабул қилинади. Аслида, айрим ишчилар бу вариантларни бажонидил қабул қиладди ва авваллари ҳам бундай имкониятни истаганини айтади. Муҳимроқ мақсадларингиздан бири иш ўринларини қисқартиришдан сақланиш эканлигини яхшилаб тушунтирсангиз, маош оширилиши музлатилиши, бонусларнинг тўхтатиб қўйилиши, қўшимча иш вақтига қўйиладиган чекловлар, пенсия фондига тўловларнинг тўхтатилиши, таътил кунларидаги қисқаришлар ва бошқа харажатларни тежовчи чора-тадбирлар боғлиқ қурбонликларга ходимларнинг тайёр эканлигини кўришингиз мумкин.

Энг заиф ишчиларни ҳимоя қилиш учун паст ойлик даражаларини иложи

борича камроқ миқдорда қисқартириш чораларини кўриб чиқинг. Мисол учун, энг юқори маош оладиган ходимларингиз иш ҳақини 10 фоизга, ўртача ойлик маош оладиганларини 5 фоизга ва қолган маълум энг кам ойлик иш ҳақи (ЭОИХ) даражасидан юқорироқ оладиган барча ходимларнинг маошини эса 2,5 фоизгача камайитишингиз мумкин. Бет Исраэл Деконесс тиббиёт маркази харажатларни қисқартириш усули сифатида айна шундай йўл тутди. Натижада, ходимлар ҳам раҳбарларнинг иш ўринлари қисқаришини минималлаштириш учун ҳар қандай креатив ёндашувларни қўллаб кўрганини ижобий баҳоладилар.

“Қоринга муз солиб олинг”

Оғир дамларда жамоага етакчи бўлиш асабни эгавлаб юборади. Агар ҳаддан ортиқ тез ҳаракатланиб юборсангиз, қизиққонлик қилиб қўйишингиз мумкин. Мабоодо ҳаддан ташқари секин ҳаракат қилсангиз, бизнесингиз касодга учраши мумкин. Шведчасига айтганда, “*Is I magen*” (“қоринга муз солиб ол”), яъни содда қилиб айтганда, муҳим вазиятларда вазминликни сақлай билсангиз, оқилона иш тутган бўласиз.

Биринчидан, вазият қанча ёмон туйилмасин, давлат кўмак бериши мумкин. Кўпчилик бизнес етакчилар 2008 йилги молиявий инқироз натижасида тақдим этилган иқтисодий рағбатлантириш пакетларига нисбатан қаршилиқлар бўлганини яхши эслайдилар. Норозиликларга қисман инқирозга сабаб бўлган молиявий институтларга берилган иқтисодий ёрдамлар сабаб бўлган эди. Инқироз учун айна бир соҳани айблаш қийин бўлган ҳозирги вазиятда жамоатчилик иқтисодий рағбатлар пакетини қўллаб-қувватлаши эҳтимоли юқорироқ. Шу билан бирга, иқтисодий кўмак иш ўринларини сақлаб қола оладиган компанияларга нисбатан тақдим этилиши ҳам мумкин.

Бундан ташқари, бизнесингиз учун барча салбий кўрсаткичларга нисбатан бир хил муносабатда бўлманг. Агар сизнинг буюртмачингиз кинотеатр бўлса ва улар сизнинг лойиҳангизни тўхтатиб туришга муҳтож бўлса, театр саноати улкан молиявий зарбага дуч келаётгани сабабли лойиҳага яқин орада қайтиши амри маҳол деб ҳисоблашингизга сабаблар етарлича. Бироқ агар буюртмачингиз касалхона бўлса, у ҳолда улар айна вақтда кўплаб беморларга эътибор қарата олишлари учун сизнинг лойиҳангизни тўхтатиб туришни хоҳлашади, уларнинг айна вақтдаги ҳолатини тушунишингизни уларга кўрсатсангиз айна муддао бўлади.

Шу билан бирга, ушбу пандемиянинг фирмангизга иқтисодий таъсири қандай бўлишини аниқлашга ҳаракат қилаётганингизни уларга тушунтиришингиз ва улардан вазият ўз изига тушиши биланоқ лойиҳани давом эттириш эҳтимоли қанчалик эканини аниқлашда ёрдам бериш учун сиз билан очиқ муҳоама ўтказа олиш-олмасликларини сўрасангиз, оқилона йўл тутган бўласиз.

Аммо “*Is i magen*” ўз ходимларингизнинг эҳтиёжларига нисбатан совуққон бўлишингиз керак дегани эмас. Бунақа пайт одамларингиздан эмоционал масофа сақлашдан кўра ҳамдардлик кўрсатганингиз маъқул. Айниқса, корхонангизнинг энг ҳимоясиз ишчиларини раҳмдиллик тамойиллари асосида

бошқаринг. Кўпчиликда нотинч даврларда ҳамма ўзини ўйлайди деган янглиш фикр мавжуд. Ақсинча, бизнинг тажрибамиз шуни кўрсатдики, инқироз даврида агар компанияга кўпроқ ҳамкасбларининг ишини сақлаб қолишда ёрдам бера олса, ходимлар бажонидил қурбонликлар қилишга тайёр бўлишади.

Инқирозни бошдан кечириш ва компаниянгизнинг омон қолиши учун қатъий қарорлар қабул қилиш ўта оғир. Бироқ жамоани раҳмдиллик тамойиллари асосида бошқарсангиз, ходимларингизнинг ҳаётига ғайриоддий йўл билан таъсир қиласиз ва ушбу потенциал инқироздан аввалгидан кучлироқ бўлиб, жамоангизнинг умумий қийматини янада яхшилаб чиқиб кетасиз.

- **Атта Тарки** лойиҳаларга ходимлар излаш ва саралаб олишга ихтисослашган EBR фирмасининг асосчиси ва ижрочи директори. Шунингдек, “Далиллар асосида ишга ёллаш” деб номланган китоб муаллифи (McGraw Hill, февраль, 2020).

“Twitter” манзили: @AttaTarki

- **Паул Леви** Бостондаги “Beth Israel Deaconess” тиббиёт марказида 2002-2011-йилларда Бош ижрочи директор бўлиб ишлаган. Глобал молиявий инқироз пайтида иш ўринларининг қисқаришини олдини олиш учун қилган ишлари дунё бўйича эътиборга сазовор бўлган ва шифохонасига обрў келтирган. “Гол! Футбол майдонидан лидерлик дарслари” деб номланган китоб муаллифи. “Twitter” манзили: @Paulflevy

- **Жефф Уэйс** ССИ миллий бошқарув тармоғи асосчиси ва бошқарувчи директори, UCLA Тиббиёт мактабида ёрдамчи профессор, адъюнкт.



ТЕХНОЛОГИЯ

Элтув технологияси Хитой шаҳарларини коронавирус даврида омон сақламоқда

Ченгйи Лин

17 март. 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



Охирги ойлар Хитойнинг шаҳарлари ўзининг бўшаб қолган кўчалари ва ҳувуллаган савдо марказлари билан худди апокалипсисдан кейинги ҳолат ҳақидаги сериал саҳналарини эслатиб юборди. Бундай ҳолат кейинчалик карантин билан боғлиқ чекловлар сабаб Европа ва Шимолий Америкада ҳам кузатилиши мумкин.

Балки, Европа ва АҚШнинг жамоат муҳокамалари карантин даврида вазият қанчалар салбий тус олиши ва чекловдаги ҳаёт қандай бўлишига қаратилган. Хусусан, инсонлар озиқ-овқат маҳсулотларини қандай олади? Тиббий хизматлар ушбу вазиятга тайёрми? Ишчиларга ойлик тўланадими?

Лекин COVID-19 пандемиясининг ушбу босқичида ҳам Хитойнинг ижтимоий ва тижорий ўзилишларда орттирган тажрибаси биз учун яхши дарс бўлиши мумкин. Бундай вазиятдан чиқишда рақамли технология асосий тиргак бўла олади.

Келинг, бу вазиятни Хитой мисолида кўриб чиқамиз. Сўнгги маълумотларга кўра, Хитойда эпидемик вазият барқарорлашган. 11 миллион аҳолига эга бўлган Ухан шаҳрига карантиндаги чекловлар жиддий муаммоларни келтириб чиқарди.

Бунинг асосий сабаби бу каби вазият биринчи айнан ушбу шаҳарда бошлангани ҳамда аҳолини вазиятга тайёр эмаслигидир. Хитой ҳукумати тамонидан белгиланган дастлабки карантин чекловлари аҳоли орасида катта ваҳимага сабаб бўлди ҳамда уларни озиқ-овқат ва эҳтиёж товарларини харид қилишга ундади. Бунинг натижасида савдо дўконлари ва супермаркет расталари бўшаб қолди.

Бир неча кун ўтиб, Уҳанга товарлар етказиб бериш оқими бошланди. Касалликдан қўрқиш ва хавотирлар кўпайган бўлса-да, аҳоли тезда карантин чекловларига мослашди. Маҳсулот етказиб берувчилар билан рақамли технологиялар орқали ҳамкорлик ташкил этилди ва бу орқали энг муҳтож одамларга етказиб бериш кафолатланди. Ушбу ўзгаришга тезда мослашишга иккита омил бевосита ёрдам берди:

Рақамли “Ethabled” етказиб бериш тизими: Хитойнинг йирик шаҳарларида озиқ-овқат ва бошқа турдаги маҳсулотлар онлайн харид қилинганидан сўнг 20 дақиқа ичида ўз эгаларига етказилиши мумкин. Бу ўз ўрнида рақамли технологияларни ишлатиш билан ҳам боғлиқ. Масалан, Алибаба компаниясининг “Cainiao” тармоғи сунъий интеллектдан фойдаланиб, сотувчиларнинг етказиб бериш занжирини яратган ва онлайн ҳамда офлайн дўконлар тармоғини яратган. Бунинг натижаси, Уҳанда карантин чекловлари жорий этилганда, Алибаба компанияси аллақачон провинцияларга тиббиёт ва озиқ-овқат маҳсулотларини етказиб бераётган эди.

Онлайн дунёнинг истеъмолчилар учун қулайлиги. Сўнгги 5 йил ичида “Alibaba Group”, “JD.com”, MTDP (Meituan Dianping) ва бошқа кўпгина компаниялар хитойлик истеъмолчиларнинг харид билан боғлиқ одатларини, ҳаттоки қурилиш моллари билан боғлиқ харидларини ҳам онлайн тизимига ўтказиб ўлгурган. Буларнинг бари “super app” деб номланувчи тизимда бирлашади. 2019 йилга келиб, Хитойнинг электрон савдодаги ўлуши ортди, ҳисоб-китобларга кўра, чакана савдо 36,6 фоизга етди, шундан 71 фоиз хитойлик мижозларнинг онлайн (интернет) орқали тўлов қилганликлари (ва бундан 80 фоиз савдо операциялари мобил иловлардан амалга оширилгани) намоён бўлди.

Истеъмолчиларнинг рақамли билимларини етуклиги ва рақамли таъминот занжирини қўллаб-қувватлаш уйғунлиги, маҳаллий аҳолига зарурий товарларни ўзини яқкалаган одамларнинг ўйларига етказиб бериш имкониятини берди. Масалан, Пекинда онлайн чатлар орқали ташкил этилган кичик кўнгиллилар жамоаси, етказиб берилаётган товарларни дарвозалардан қабул қилиб, ҳар бир хонадон учун алоҳида қўтиларга солиб, одамларнинг оstonасига (эгаларига) етказиб берди.

Бироқ АҚШ ва Европанинг рақамли ландшафти Хитойга қараганда бу каби тезкор натижа учун қулай эмас.

АҚШ истеъмолчилари “Amazon” ва бошқа электрон савдо платформаларида харид қилишга тайёр бўлишларига қарамай 2019 йилда жами электрон савдо платформалардаги харидлар умумий савдо айланмасининг бор-йўғи 16 фоизига тенг бўлган. Бундай натижани Хитой бундан 4 йил аввал қайд этган.

Бундан ташқари, яқинда “Whole Foods” савдо тармоғини сотиб олган “Walmart” ва “Amazon” мижозларнинг уйларига егуликларни етказиб беришни синов тарзида йўлга қўйган бўлса-да, рақамли дунёда озиқ-овқат ва истеъмол учун тайёр маҳсулотлар муаммоли категория бўлиб қолмоқда. АҚШ истеъмолчилари бу категорияда онлайн савдога кўчишга Хитойга нисбатан анча сўст ҳаракат қилмоқда. Айни пайтда логистика тизими Хитойнинг йирик шаҳарларидаги ҳолат билан таққосланганда стандартларга жавоб бермайди. Ҳаттоки ресторан бизнесида, етказиб бериш тизимига эга “Uber Eats” ва бошқа йирик компаниялар Хитойнинг MTDP, “Ele.me” каби компаниялари эришган ютуқларга эришгани йўқ. Афсуски, Европа бундан ҳам орқада. Гарчи “Carrefour”нинг “Ooshop.com” каби йирик чакана савдо платформалари ва “Deliveroo” каби стартаплар ҳам сўнгги модел логистика тизимини шакллантираётган бўлса ҳам, истеъмолчиларнинг талаблари ва тайёрлиги паст даражада. Эски шаҳар инфратузилмаси ва меҳнат қоидалари самарали етказиб бериш тизимини тезда йўлга қўйишни фавқулодда қийин таклифга айлантирмоқда.

Ўтган йилнинг кузида “Alibaba” ва “Amazon” компаниялари Шукроналик (Thanksgiving) ва Ёлғизлар (Singles’ Day) кундаги савдо ютуқларини нишонлаётганида Европанинг йирик тижоратчилари Чегирмали жума (Black Friday) савдоларида юзага келган логистика (етказиб бериш) билан боғлиқ жиддий муаммолар билан курашаётган эди. Шахсан мен йирик француз электрон чакана савдо компаниясидан “Биз Қора жума (Black Friday) кўни кўплаб транзакцияларни қабул қилиш билан боғлиқ муаммоларга дуч келдик” мазмундаги кечирим ва буюртма бекор қилингани ҳақидаги хатларни қабул қилдим. Агар бу дўстингизни туғилган кунда хурсанд қилиш учун янги гаджет буюртма қилсангиз-у, аммо муваффақиятсиз кечган вазиятда бу каби ҳолатларни кечириш мумкин. Аммо гап фарзандингизнинг қорнини тўйдириш ҳақида кетганда, бу каби ҳолат мижознинг ҳафсаласини пир қилади.

Албатта, пандемия чекинади – Америка ва европалиklar пандемия оқибатлари билан курашиш йўллари топади. Хитойликлар ижодкорликда ва ҳамжиҳатликда монопол эмас. Лекин АҚШ ва Европа эпидемияни енгишда – уларнинг ҳукуматлари, шаҳарлари ва бизнес муассасалари инқироз даврида Хитой қандай қилиб логистика билан боғлиқ муаммоларга ечим топганини кўриб, ўрганиб чиқишлари даркор.

COVID-19 – бу Европа ва АҚШ учун уйғониш қақариғи бўлиб, иккови ҳам ўзларининг иқтисодиётларини рақамли трансформациясини кейинги пандемия олдидан тезлаштириши керак бўлади.

- **Ченгйи Лин** Франциянинг Фонтенбло коммунасидаги бизнес мактабида стратегия бўйича дотцент.



ИҚТИСОД ВА ЖАМИАТ

Хитой Компанияларининг коронавирусга муносабати

Мартин Ривез, Ларз Фасте, Синтия Шен,
Филипп Карлсон-Слезак ва Кевин Витикер
10 март, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



“COVID-19” инқироzi Европа ва АҚШдаги янги эпимарказларида тарқалар экан, компаниялар бу вазиятга жавоб қайтаришга шошилмоқда. Касаллик динамикасини олдиндан башорат қилиб бўлмаслиги, унга нисбатан тажриба етишмаслиги, халқаро ташкилотлар ёки ҳукумат томонидан мукаммал кўрсатмаларнинг йўқлиги боис ушбу касалликка қарши жавоб топиш осон эмас.

Шубҳасиз, ҳар бир маҳаллий вазият бошқача, аммо ишонамизки, компаниялар учун эпидемияга муносабат билдиришни бир неча ҳафта олдинроқ бошлаганларнинг тажрибасидан ўрганиш имконияти бор. Одамлар ва маҳсулотларнинг ҳаракати, ишлаб чиқариш ва ишонч бўйича олиб борган тезкор таҳлилларимизга кўра, Хитой иқтисодиёти қайта тикланишнинг илк босқичларида турибди. Вируснинг янги маҳаллий тўлқини вужудга келган тақдирда, бу тикланиш заифлашиши мумкин. Шунга қарамай, кўплаб Хитой компаниялари аллақачон инқирозга жавоб қайтаришни тўхтатиб, тиклаш ва қайта тиклашни режалашга киришган.

Хитой корхоналарини тиклаш режаларида қўллаб-қувватлаш бўйича

тажрибамиздан келиб чикиб, бошқа жойлардаги раҳбарлар учун 12 та бошланғич сабоқ ишлаб чиқдик. Албатта, Хитой ўзига хос сиёсат ва маъмурий тизимлар, шунингдек, ижтимоий урф-одатларга эга, ammo бу ердаги кўплаб дарсларни кенг миқёсда қўлласа бўлади.

1 Аввалдан кўринг ва ҳаракатларингизни янгиланг.

Таърифга кўра, инқирозларнинг улкан динамик траекторияси бор бўлиб, у ақлий модел ҳамда режаларни доимо янгилаб туришни талаб қилади. Дастлабки билимсизлик кашфиёт ва тушунишга, сўнгра инқирозни режалаш ва жавобга, тикланиш стратегияси, тикланишдан кейинги стратегия, ва ниҳоят, мулоҳаза ва ўрганишга йўл очади. Бу жараён бошқарувчилар томонидан мураккаб зиддиятлар қуршовида қолиб, ўзгараётган вазиятларда сусткашлик қилиш олдини олиш учун зудлик билан бажарилиши керак.

Хитойда баъзи тез тикланаётган компаниялар фаол равишда олдинни кўра билди ва ўзгаришларга тайёр турди. Масалан, рамьён ҳамда ичимликлар ишлаб чиқарувчи етакчи компаниялардан бири “Master Kong” эпидемия авж олишининг дастлабки босқичидаёқ ўзгаришларни ҳар куни текшириб, режаларини мунтазам янгилаб борди. Омборлар бўшаб қолишини олдиндан сезган компания асосий эътиборини “offline”, катта чакана савдо каналларидан олиб, “online” – электрон савдо ва кичик омборларга қаратди. Чакана савдо дўконларининг қайта тикланиш режаларини кузатиб бориш орқали у ўз таъминот занжирини жуда қулай тарзда вазиятга мослаштирди. Натижада, вирус авж олганидан бир неча ҳафта ўтгач, “Master Kong” таъминот занжирининг 50 фоиздан кўпроғи қайта тикланди ва ушбу даврда қайта очилган 60 фоиз дўконларни маҳсулот билан таъминлади. Бу айрим рақобатчилар кўрсаткичидан уч баробар кўп эди.

2 Юқоридан пастга ҳаракатланиш учун пастдан юқорига ёндашувдан фойдаланинг.

Тез ва мувофиқлаштирилган жавоблар “юқоридан пастга” етакчилик тамойилини талаб қилади. Турли жамоалардаги ўзига хос динамика билан олдиндан айтиб бўлмайдиган ўзгаришларга мослашиш учун эса марказлашмаган ташаббус зарур. Баъзи Хитой компаниялари иккала ёндашувни самарали мувозанатлаштирди ва ходимлар киритган янгилик ичига “юқоридан пастга” доирасини ўрнатди.

Масалан, Хитойдаги 400 та шаҳарда жойлашган 6000 та меҳмонхонани бошқарувчи Хуазху фирмаси инқироз ишчи гуруҳи тузиб, унга жараёнларни кундалик таҳлил қилиш ва бутун занжир учун “юқоридан пастга” кўрсатма бериш вазифасини топширди. Бундан ташқари, фирма ишонч ҳосил қилиш учун ўзининг ички ахборот платформаси – Хуотанг деб номланган иловани йўлга қўйди ва ходим ҳамда агентларига маълумотлар вақтида етиб боришини таъминлади. Бу орқали агентлар марказий кўрсатмаларни маҳаллий вазиятга мослаштириш имконига эга бўлди.

3 Ходимларингиз учун аниқлик ва хавфсизликни яратинг.

Инқироз даврида вазият ва мавжуд маълумотлар мунтазам ўзгариб туради, бундай вазиятда мантиққа таяниб аниқлик топиш қийин. Расмий

тавсиялар мавжуд бўлмаслиги, бор бўлса ҳам бир-бирига зид ёки эскирганлиги боис амалий мақсадлар учун етарли ҳисобланмайди. Бундан ташқари, турли дунёқараш ва маслаҳатларга эга оммавий ахборот воситалари туфайли чалкашликлар янада кучаяди. Ходимлар аниқ, изчил маълумотларга эга бўлмаса, ишлашнинг янги усуллари қабул қила олмайди.

Баъзи бир Хитой компаниялари ишчилар учун кўрсатма ва кўмак дастурлари яратди. Масалан, Хитойнинг энг йирик ошхона идишлари ишлаб чиқарувчи компанияси Супор ўз ходимларига ошхонада овқатланиш пайтида касаллик юқишини чеклаш, ғайритабиий ҳолатлар учун фавқулодда режалаш қандай бўлиши каби жуда аниқ кўрсатмаларни ишлаб чиқди. Бундан ташқари, компания ишчилар ва уларнинг оила аъзоларини касаллик тарқалишининг илк босқичиданоқ тиббий текширувдан ўтказиб, профилактика чораларини кўрди. Супор февраль ойининг иккинчи ҳафтасида баъзи ишлаб чиқариш тармоқларини қайта очиб, ишларни ўз вақтида бошлаш учун пухта тайёрланди.

4 Ишчиларингиз кучини турли машғулотларга қайта тақсимланг.

Ресторан каби вирус тарқалувчан жойларда ходимлар доимий ишни давом эттира олмади. Баъзи креатив Хитой корхоналари ишчиларни ишдан бўшатиш ўрнига уларни қайта тиклашни режалаштириш каби янги ва қимматли тадбирларга жалб қилди ёки ишлаб беришни бошқа компанияларга ўтказди.

Даромаднинг кескин пасайишига жавобан Хитойдаги қирқдан ортиқ ресторан, меҳмонхона ва кинотеатрлар ходимларининг катта қисмини ишдан озод қилиш ҳисобига ишлаш тизимини оптималлаштирди. Сўнг улар бекор қолган ходимларни Алибабага тегишли Ҳема – янги чакана савдо супермаркетлар тармоғига юборди, чунки онлайн харидларнинг тўсатдан кўпайиши сабабли Ҳемада етказиб бериш хизмати учун шошилиш ишчи кучига эҳтиёж ортганди. Бундан ўрнат олиб, “Ele”, “Meituan, and JD’s 7Fresh” каби O2O (offline to online) компаниялари ҳам ресторанлардан ишчи жалб қилишга киришди.

5 Савдо каналингиз турини алмаштиринг.

Инфекцияланган ҳудудларда юзма-юз чакана савдо кескин чекланган. Тезкор Хитой корхоналари B2C ва B2B савдо каналларида сотишни қайта йўлга қўйди. Масалан, Лин Қингхуан косметика компанияси инқироз даврида жами 40 фоиз, шу жумладан, Уҳандаги барча дўконларини ёпишга мажбур бўлди. Бироқ компания ўзининг 100+ гўзаллик бўйича маслаҳатчиларини “WeChat” каби рақамли воситалардан фойдаланувчи онлайн маслаҳатчиларга айлантирди ва мижозларни қайта жалб қилиб, онлайн савдони бошқарди. Натижада, компаниянинг Уҳандаги савдоси ўтган йилга нисбатан 200 фоиз ўсди.

6 Ишчилар ва ҳамкорларингизни бошқариш учун ижтимоий тармоқлардан фойдаланинг.

Масофадан ишлаш ва бошқарувдаги янги қийинчиликларни кўплаб Хитой компаниялари ишчилар ва ҳамкорлар билан “WeChat” сингари ижтимоий медиа

платформалари орқали ҳал эта олди.

Масалан, Хитойда ички ва тунги кийим ишлаб чиқарувчи энг катта фирма “Cosmo Lady” “WeChat” орқали савдони кўпайтириш, ходимларни ижтимоий доираларга мўлжалланган дастур яратиш ташаббуси билан чиқди.

Компания қолган ишчиларини ушбу ташаббусда иштирок этишга ундаш мақсадида барча ходимлар (шу жумладан, раис ва бош директор) ўртасида савдо рейтингини тузди.

7 Кутганингиздан кўра тезроқ тикланишга тайёрланинг.

Инқироз дастлаб авж олганидан олти ҳафта ўтгач, Хитой тикланишнинг илк босқичини бошлаб юборди.

Ҳозирги вақтда аҳоли зичлиги тўғайли юз берадиган кечикиш ҳолати эпидемиянинг энг ёмон даврида 2019 йил даражасининг 62 фоизини ташкил қилган эди, ҳозирда эса бу кўрсаткич 73 фоизини ташкил қилмоқда. Шунинг ўзиёқ одамлар ва маҳсулотлар ҳаракати қайта тикланаётганидан далолат беради. Шу билан бирга, кўмир истеъмоли 43 фоиздан 75 фоизгача тикланиб, айрим турдаги ишлаб чиқаришлар қайта бошланганини кўрсатмоқда. 2019 йил даражасининг 1 фоизига тушиб кетган кўчмас мулк битимларининг 47 фоизга ошганидан ўзаро ишонч ҳам қайта тикланаётганини хулоса қилиш мумкин.

COVID-19нинг Хитойдаги таъсири. Қайта тикланишнинг юзага чиқаётган белгилари:

Хитой иқтисодий тикланишнинг дастлабки босқичида эканлигини қўйидаги уч график маълумотларида намоён қилади.

Одамлар ва маҳсулотлар яна ҳаракатга кела бошлади.

(1-график бўйига) *Ўртача ҳаракатсизлик даври индекси (бешта бош шаҳар миқёсида)*



Хитой Янги йилига алоқадор иш кунлари.

Ортиб бораётган кўмир истеъмоли ишлаб чиқаришнинг қайта тикланаётганидан далолат беради.

(2-график бўйига) *Кунлик кўмир истеъмоли (10минг тонна ўлчовида)*



Хитой Янги йилига алоқадор иш кунлари.

Қайта тикланаётган кўчмас мулк битимлари ўзаро ишончнинг бузилмаганлигини кўрсатади.

(3-график бўйига) Савдога қўйилган қурилиш бирликлари (10 та йирик шаҳарлар миқёсида)



Хитой Янги йилига алоқадор иш кунлари.

Изоҳ: Маълумотлар Хитой Янги йилининг кириб келишидан бошланадиган иш кунларига асосланган, дам олиш кунлари бундан мустасно (5-февраль, 2019 ва 25 январь 2020). Ҳаракатсизлик даври индексида назарда тутилган шаҳарлар: Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Шензхен, ва Ухан. Кунлик кўмир истеъмоли “Jerdin Electric”, “Guangdon Yudean Group”, “Datang International Power Generation” ҳамда “Huaneng Power International” компанияларининг ўртача истеъмол қийматидан олинган. Қурилиш бирликлари савдоси бўйича таҳлил қилинган шаҳарлар: Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Шензхен, Ханчжоу, Нанжинг, Қингдао, Сузхоу, Нанчанг, Хиамен.

Манба: Винд, [scsco.com](https://www.scsco.com), БСС Макроиқтисодий маркази.

Бошқа мамлакатлардаги иқтисодий таъсирнинг қанчалик чуқур ва давомий бўлишини олдиндан айтиб бўлмайди, Хитой тажрибаси компаниялар тайёрланиши керак бўлган сценарийга ишора қилмоқда. Йирик компаниялар учун янги сиёсатни шакллантириш, тарқатиш ва қўллашга сарфланадиган вақтни инobatга олган ҳолда, қайта тикланишни режалаш инқирозга илк муносабат билдириш жараёниданоқ бошланиши зарур.

Масалан, бизнесида қисқа муддатли таназзулга юз тутаетган Хитойдаги премиум сайёҳлик агентлиги узоқ муддатга мўлжалланган тайёргарликка диққат қаратди. У ишчилар сонини қисқартирмади, аксинча, ходимларнинг вақтини ички тизимларни такомиллаштириш, кўникмаларини ривожлантириш, янги маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаш учун сарфлашга йўналтириб, уларни муқаррар тикланиш учун тайёр бўлишга руҳлантирди.

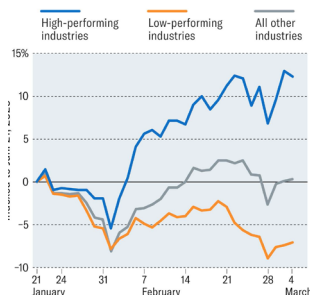
8

Турли тармоқлар турли суръатда тикланишини билинг.

Шубҳасиз, тармоқлар ва маҳсулот гуруҳлари турли тезликда тикланади, шунинг учун алоҳида ёндашув талаб қилади. Хитой эпидемияси бошланган дастлабки икки ҳафта мобайнида акциялар нархи барча секторларда тушиб кетди, аммо дастурий таъминот ва хизматлар, соғлиқни сақлаш ускуналари каби етакчи тармоқ хизматлари бир неча кун ичида яхшиланди ва ўшандан бери ўртача 12 фоизга ўсди. Яна бир гуруҳ секторлар секинроқ тикланди, лекин бир неча ҳафта оралиғида олдинги даражаларга етди. Хитойда энг катта зарба олган транспорт, чакана савдо ва энергетика каби тармоқлар Хитойнинг йирик

биржаларида 28 фоиз капитализацияни тақдим қилиб, камида 5 фоиз пастда ва тикланиши нисбатан секин кечмоқда.

Хитойдаги турли секторларда COVID-19дан тикланиш динамикаси
Юқори даражадаги тармоқлар. Паст даражадаги тармоқлар. Бошқа тармоқлар.



(График бўйига) – Акциядорларнинг умумий даромади (2020 йил 21 январь ҳолатини ҳисобга олиб таққосланган)

Изоҳ: 2020 йил 1 январь ҳолатига кўра, Буюк Хитойда бозор ҳажми бўйича 500 та энг йирик компанияларга асосланган; саноат гуруҳлари GICS таснифига асосланган; 2020 йил 4 март ҳолатига кўра акциядорларнинг умумий даромадлари 5 фоиздан кўп саноат гуруҳлари юқори даражадаги тармоқларга, 5 фоиздан кам саноат гуруҳлари эса паст даражадаги тармоқлар сифатида таснифланган.

Бу шуни англатадики, компаниялар ўз ёндашувини бизнес томонидан, йирик компаниялар эса бўлиниш орқали сошлаши керак.

9 Оғир пайтларда имконият изланг.

Хитойдаги инқироз барча секторларга таъсир кўрсатди, шу билан бир қаторда, муайян соҳаларга эҳтиёж ортди. Буларга B2C электрон тижорат (айниқса, эшикдан-эшиккача моделлар), B2B электрон тижорат, масофавий учрашув хизматлари, ижтимоий медиа, гигиена воситалари, тиббий сўғурта ва бошқа маҳсулот гуруҳлари киради. Баъзи хитойлик тадбиркорлар ушбу эҳтиёжларни қондириш учун тезда ишга киришди.

Масалан, қиймати 28 миллиард долларга тенг бўлган ижтимоий видео платформа Куаишоу мактаб ва университетларнинг ёпилганини қоплаш мақсадида онлайн-таълимни тарғиб қилди. Компания ва бошқа видео платформалар талабаларга хизмат кўрсатишга мўлжалланган миллий онлайн синф очиш йўлида таълим вазирлиги билан ҳамкорлик бошлади.

10 Қайта тикланиш стратегиянгни худуд бўйича мосланг.

Минтақавий соғлиқни сақлаш сиёсати, касалликлар динамикаси ва маъмурий кўрсатмалар бўйича қайта тикланиш худуд бўйлаб фарқланади, бу эса компанияларнинг жуғрофий тузилишига мос келмаслиги мумкин. Демак, қайта тикланиш мослашувчан ёндашувни талаб қилади.

Масалан, Хитойнинг етакчи сўт маҳсулотлари компанияси (10 миллиард доллар миқдорида ишлаб чиқариш базасига эга, Хитойда миллий

тақсимоти йирик компания) вилоят ва шаҳарга мосланган, шунингдек, таъминот занжири инфратузилмаси ва савдо кучларининг зичлигига асосланган қайта тикланиш ёндашувини ишлаб чиқди. Жиддий инқирозга учраган ҳудудлардаги фабрикалардан етказилиши режаланган таъминот бошқа ҳудудлардаги фабрикаларга босқичма-босқич тақсимланди. Маркетинг фаолияти, хабар алмашиш ва бюджетни тақсимлаш ҳам мунтазам равишда кутилаётган тикланиш тезлиги, истеъмолчиларнинг кайфияти ҳамда минтақавий фарқларга мосланди.

11

Янги эҳтиёжлар атрофида тезкор инновациялар.

Маҳсулотингиз портфолиосини қайта мувозанатлашдан ташқари, мижозларнинг янги эҳтиёжлари янги имкониятлар ҳам яратади. Инқироз таҳдид солганда, кўплаб компаниялар ҳимояланишга диққат қаратади, аммо баъзи хитой компаниялари пайдо бўлган имкониятларга жасорат билан янгилик киритди.

Суғурта саноати қанчалар консерватив бўлмасин, инқирозга жавобан “Ant Financial” фирмаси ўз маҳсулотига коронавирус билан боғлиқ қамровни қўшиб қўйди. Ушбу амал мижознинг эҳтиёжини қондириб, шу қаторда компаниянинг онлайн таклифлари тўғрисида хабардорликни оширишга хизмат қилди ва мижозларнинг садоқати кучайди. Натижада, февраль ойида тиббий суғурта даромадлари олдинги ойга нисбатан 30 фоизга ошди.

12

Шаклланаётган янги истеъмол турларини илғанг.

Эҳтимол, Хитой ва бошқа жойлардага айрим ўзгаришлар инқироздан кейин ҳам сақланиб қолади ва кўплаб тармоқлар янги бозор шароитига қайтади. Дарҳақиқат, SARS инқироzi Хитойда электрон тижоратни жорий этиш ва унинг тезлашишига туртки бўлди. Янги одатларнинг қай бири узоқ вақт сақланиб қолишини аниқ айтишга эрта, аммо бу борада онлайн таълимга ўтиш жараёни, тиббий ёрдам кўрсатишдаги ўзгаришлар ва B2B рақамли каналларнинг кўпайиши эҳтимоли юқори.

Баъзи Хитой компаниялари инқироздан кейинги дунёда юқоридаги ўзгаришларни инobatга олиб режа тузмокда. Масалан, Хитойдаги халқаро қандолатчилик корхонаси рақамли тизимга ўтди. Компания Севишганлар куни ва бошқа офлайн тадбирларни бекор қилиб, мавжуд маблағни реклама, рақамли маркетинг, “WeChat” дастурларига, O2O платформалари билан ҳамкорлик қилишга йўналтирди. Бундан кўзланган мақсад мижозларнинг инқироз палласида ва ундан кейинги эҳтиёжларга тайёргарлик кўришдир.

Шубҳасиз, Хитой, Корея, Италия ва охир-оқибат АҚШ ҳам янада кўпроқ ўрганди. Уларни зудлик билан ўрганиш ва қўллашда ёндашувини қўлловчи компаниялар ўз ишчилари ва бизнесларини ҳимоя қилиш имкониятини яратади. Дарҳақиқат, тез ўзгарувчан дунёда бундай мослашувчан ёндашув инқироз бошқарувидан ташқари соҳаларда ҳам кенг қўлланилиши керак.

- **Мартин Ривез** Бостон консалтация гуруҳининг йирик ҳамкори ва Сан-Франциско офисининг бошқарув директори, шунингдек, Хендерсон институти раҳбари. Бундан ташқари, БКГ бошқарув ҳамда стратегияга оид фикр ва тавсиялар эксперти. Унга reeves.martin@bcg.com орқали боғланиш мумкин.
- **Ларз Фасте** Бостон консалтация гуруҳининг йирик ҳамкори ва Ҳонконг офисининг бошқарувчи директори, БКГнинг Буюк Хитой тизими раҳбари. У билан faeste.lars@bcg.com орқали боғланиш мумкин.
- **Синтия Шен** БКГ компаниясининг ҳамкори ва Ҳонконг офисада бошқарувчи директор, Хитойда БКГ мижозлар билан ишлаш маркази раҳбари. Унга chen.cinthia@bcg.com орқали боғланиш мумкин.
- **Филипп Карлсон-Слезак** БКГ компаниясининг ҳамкори ва Нью-Йорк офисада бошқарувчи директор, БКГ бош иқтисодчиси. Унга Carlsson-Szelezak.Phillip@bcg.com орқали боғланиш мумкин.
- **Кевин Витекер** БКГ Хендерсон институтининг стратегик таҳлиллар бўлимининг раҳбари. Унга whitaker.kevin@bcg.com орқали боғланиш мумкин.



МАСОФАДАГИ ЖАМОАНИ БОШҚАРИШ



ЖАМОАЛАРГА ЕТАКЧИЛИК ҚИЛИШ

Масофадан ишлашга оид 15 саволга жавоб

Седал Нилей

16 март, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



Коронавирус пандемияси яқин келажакда кўплаб ташкилотларнинг иш жараёнини тубдан ўзгартириши кутилмоқда. Дунё бўйлаб ҳукуматлар ва ташкилотлар касаллик аломатлари сезилган одамларга ўзларини карантин қилишни, бошқаларга эса ўзаро масофа сақлашни таъкидлаётган бир пайтда, масофадан туриб ишлаш биз учун янги воқеликка айланмоқда. Корпоратив раҳбарлар, менежерлар ва ходимлар бундай кутилмаган ўзгаришни қандай амалга оширади? Ҳарвард бизнес мактаби профессори Седал Нилей йигирма йил давомида компанияларга тарқоқ жамоаларни бошқаришни ўрганишда кўмак бериб келган. Ушбу таҳрирланган савол жавобларда у инқироз даврида уйдан туриб ишлаш самарадорлиги, виртуал йиғилишни бошқариш ва жамоаларга раҳбарлик қилиш бўйича кўрсатмалар беради. Улар яқин кунлардаги “HBR” обуначилари видео чақириғида тингловчилар сўраган саволлар орасидан саралаб олинган.

1

Ташкилотлар ушбу кутилмаган ўзгаришга тайёрми?

Биз кўриб турган ҳолат – 5000 ёки 10000 ходимдан иборат ташкилотларнинг одамлардан тезлик билан уйдан ишлашни сўраши мисли кўрилмаган

кўламга эга. Шундай экан-йўқ! Ташкилотлар бунга тайёр эмас.

2 **Раҳбарлар ва индивидуал менежерлар ходимларининг тайёргарлигига кўмаклашиш учун биринчи навбатда нима қилиши керак?**

Инфратузилмани тўғри ташкил қилинг. Одамлар керакли технологияга эгами ёки улардан фойдаланишга имконияти борми? Кимда ноутбук бор? Ноутбуки борлар ташкилотлари билан боғланишда қийинчиликка дуч келмайдими? Улар ишлаш ва конференц-алоқалар каби ҳолатлар учун зарур бўлган дастурларга эга бўладими? Ноутбук ёки мобил қурилмалари бўлмаган ходимлар ҳақида нима дейиш мумкин? Уларнинг ишлаши учун зарур ресурслардан фойдалана олишларига қандай ишонч ҳосил қиласиз? Бошлиқлар тезлик билан ҳар бир ходимнинг ресурслардан тўлиқ фойдалана олиш имкониятига эга эканлигига амин бўлиши керак, шунда ҳеч ким ўзини қолдириб кетилгандай ҳис қилмайди.

3 **Масофадан ишлашга одатланмаган одамлар бунга руҳан тайёр бўлиши учун нима қилиши керак?**

Ўзингизда урф-одатларни шакллантиринг ва кўнингизни интизомли режалаштиринг. Ҳар бир нарсанинг бошланиш ва тугаш вақтларини режаланг. Ритмни сақланг. Душ қабул қилинг, одатда ишга киядиган кийимларингиз бўлмаса ҳам, кийиниб олинг, сўнг кунлик фаолиятингизни бошланг. Агар жисмоний ҳаракат қилишга кўниккан бўлсангиз, кўнингизни шунга қараб ташкил қилинг. Агар экстрове́рт бўлсангиз ва бошқалар билан жуда кўп алоқа қилишга одатланган бўлсангиз, бу одат яна давом этишига ишонч ҳосил қилинг. Ўзингизга савол беринг: қандай қилиб ўзимни ёлғизлик ҳиссидан ҳимоя қиламан ва соғлом, самарадор ҳамда тетик бўла оламан? Юқоридагиларни ўзингиз учун яратинг.

Уйдан ишлаш орқали вақтингизни чоғ ўтказишингиз мумкинлигини унутманг. Ёқтирган мусиқангизни чалишингиз мумкин. Вақтингизни мослашувчан тақсимлашингиз мумкин. Менежерларга келсак, сизлар одамларни назорат қилиб туришингиз керак. Сиз нафақат уларнинг тайёргарлигига, балки уларнинг кўнида ва бошқалар билан алоқасида ритм мавжудлигига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Ўзингизга савол беринг: “Тезкор ўзгариш мени фойдамга ишлаётганига ишонч ҳосил қилиш учун нима қила оламан?”

4 **Юқорида айтилган назорат қандай амалга ошади? Гуруҳ сифатидами? Бирма-бирми? Телефон қўнғироқлари орқалими? Ёки видео чат орқали?**

Аввало, янги вазият юзасидан гуруҳ суҳбати ўтказишингиз керак. “Эй одамлар, бу бошқа дунё. Жараён қанча давом этишини билмаймиз. Аммо барчангизда у учун зарур шароитлар етарли эканлигига ишонч ҳосил қилмоқчиман”, деб айтинг. Сўнг янги услубдаги ишни йўлга қўйиш учун жамоа шакллантирилиши лозим. Қўйидагиларга аниқлик киритиб олинг: қанчалик тез-тез алоқа қилиб туришингиз керак? Бу жараён видео, телефон ёки “Slack” / “Jive” / “Yammer” иловалари орқали амалга оширилиши керакми? Агар сиз ушбу ижтимоий тармоқлардан бирини ишлатмасангиз, бундан буёғига фойдаланишни бошлашингиз керакми? Сиз учун биргаликда ишлашнинг энг яхши усули қандай? Одамларга масофадан туриб қандай ишлашни тушунишларига ёрдам беришингиз ва бу жараён яхши

натижа беришига уларни ишонтиришингиз керак.

Ушбу нарсалар сараланиб бўлгач, ҳафтасига камида бир марта жамоангиз билан йиғилиш ташкилланг. Узоқ муҳитда тез-тез алоқа қилиб туриш керак. Агар тез-тез учрашув ўтказишга одатланган бўлсангиз, бу ишингизни давом эттиринг. Аслида, алоқа бутун жамоа ва унинг аъзолари миқёсида бўлиши лозим. Янги ишчилар, жиддий лойиҳа устида ишлаётганлар ва кўпроқ алоқага муҳтож бўлганлар учун якка тартибда ташкил қилиш керак бўлади.

Шуни ҳам ёдда тутингки, виртуал оламда ҳам қизиқ нарсаларни амалга ошириш мумкин: бахтли соатлар, кофе танаффуслари, бирга тушлик қилиш. Буларнинг барчаси офисда бўлган алоқаларни сақлашга ёрдам беради. Виртуал жамоалар ўзаро ишонч ва ҳамкорлик нуқтаи назаридан ёнма-ён ишлайдиган реал жамоалардан қолишмаслигини кўрсатадиган кўплаб тадқиқотлар мавжуд. Бунинг учун шунчаки интизом бўлса кифоя.

5 Уйда туриб ишлаш психологик саломатликка қандай таъсир кўрсатади? Одамларнинг диққат-эътиборли, фидокор ва бахтли эканлигига ишонч ҳосил қилиш учун иш берувчилар нималар қилиши мумкин?

Одамлар масофадан ишлаганда ҳамкасблари билан сувсовутгич ёки капучино ҳақидаги гурунглاردан мосуво бўлади. Булар, аслида, ижрога бевосита таъсир кўрсатадиган, иш кунининг катта ва муҳим қисми ҳисобланади. Биз уларни виртуал оламда қандай яратамиз? Баъзи гуруҳлар ва шахслар учун бу тинимсиз хабар ёзишни тақозо қилади. Бошқаларда бу жараён жонли телефон қўнғироғи ёки видеоконференциялар орқали юз беради. Баъзилар “Whatsapp”, “WeChat” ёки “Viber” дан фойдаланишни хоҳлашлари мумкин. Раҳбар психологик саломатлик учун ушбу турдаги алоқа нуқталарини рағбатлантириши мумкин. Одамлар бунинг ўзидан-ўзи тушуниб ета олмайди. Сиз уларга мураббийлик қилишингиз керак. Яна бир маслаҳат-бадантарбия. Бу ақлий баркамоллик учун жуда муҳим ҳисобланади.

6 Самарали масофавий маданиятни яратиш учун етакчилар қилиши керак бўлган уч асосий нарса нима?

“Amazon” да масофадан туриб бошқариш усуллари ҳақида маълумот берадиган инглиз тилидаги 10000 дан ортиқ китоб мавжуд. Бунга сабаб нима? Чунки бу жуда мушкул иш, шунингдек, раҳбарлар бу борада фаол изланиш олиб бориши керак. Биринчи бўлиб, жамоа аъзолари нима содир бўлаётганини доимо англаб турганлигига ишонч ҳосил қилинг. Сиз ташкилот миқёсида нималар юз бераётганини уларга етказиб туришингиз лозим, чунки улар уйда бўлганда ўзларини марказдан ўзилиб қолгандай ҳис қилишлари мумкин. Улар компанияда мижозлар билан ва умумий мақсадлар юзасидан нималар содир бўлаётганини билишни исташади. Бу масалалар атрофида мулоқот жуда муҳим ҳисобланади. Шундай экан, сиз кўпроқ электрон почта хабарларини юборишингиз, кўпроқ бошқалар билан ўртоқлашингиз керак.

Бу даврда одамлар даромад мақсадлари ва бошқа таъминот турлари ҳақида қайғура бошлайди. Улар ҳаммаси жойида бўлишини сезиб турганига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Яна бир нарса – ҳеч бир аъзонинг бошқаларга қараганда имкониятлари паст эмаслигини таъминлаш. Уйда одамларнинг

тасаввури қутуришни бошлайди. Шундай экан, ҳамма учун тенг ва доимо алоқага шай бўлишингиз керак. Ва ниҳоят, жамоавий йиғилишларни олиб борганингизда ҳамма кўриши ва эшитиши учун эфир вақтини белгилаб қўйинг.

7 Ушбу ўзгаришлар самарадорликка қандай таъсир кўрсатади?

Самарадорлик мутлақо пастга тушиши шарт эмас. Уни сақлаб туриш, янада кучайтириш мумкин, чунки бу ерда иш жойига қатновлар ва офисдаги чалғитишлар йўқолади. Албатта, уйда рафиқангиз ёки фарзандларингиз билан бирга бўлишингиз мумкин ва бу масалалар ҳисобга олиниши керак бўлади. Яна бир муаммо: реал вазиятда одамлар билан шахсан учраша олмаганингиз муаммоларни тез ҳал қилиш қобилиятингизга таъсир кўрсатиши мумкин. Бу ўз навбатида, кечикишларни келтириб чиқариши мумкин. Аммо бундан ташқари, самарадорликни тушириши мумкин бўлган бошқа омилни кўрмаяпман. Унинг ўзгармаслиги кераклигини кўрсатадиган ишончли далиллар етарлича.

8 Агар ижтимоий масофа сақлаш сиёсати узоқроқ давом этадиган бўлса, қандай қилиб ишчиларингиз унумдорлигини ўлчайсиз ва охирида иш натижасига қандай қилиб баҳо берасиз?

Буни ташқаридаги ҳар бир менежерга айтаман: сиз ишчиларингизга ишонишингиз керак. Эрнест Хемингуэйнинг: “Кимгадир ишонишингиз мумкинлигини аниқлашнинг энг яхши усули бу уларга ишонишдир” деган маслаҳатига амал қиладиган вақт келди. Одамлар нима қилаётганини кўра олмайсиз. Аммо тўғри шароит яратинг, вазифаларни топшинг, ҳар доимгидек бажарилган ишни текшинг, шунда улардан ўзингиз кутган натижани олишга умид қилишингиз мумкин. Жараёни тўлиқ кузатиб боролмайсиз, шунинг учун берадиган баҳойингиз натижага асосланган бўлиши керак. Янги шароитда одамлар ўзларига берилган ишларни бажармайди, деб ишонишга асос йўқ. Масофадан ишлаш жуда узоқ вақтдан бери мавжуд. Ва бугунги кунда нафақат ишлашимиз, балки ҳамкорлик қилишимиз учун ҳам зарур бўлган барча технологиялар мавжуд. Бизда маълумотларни қабул қилиш ва сақлаш, кўпчилик билан суҳбатлашиш, илғор тажрибалар билан ўртоқлашиш ва ўрганиш учун имкон берадиган кенг қамровли ижтимоий тармоқ воситалари бор.

9 Келинг, виртуал йиғилишлар ҳақида гаплашайлик. Мақсадингизни аниқлаштириш, кун тартибини тузиш, одамларни кўрсатмалар олишга тайёрлаш ва ҳоказолар бўйича умумий тавсиялардан ташқари яна қандай яхши тажрибалар мавжуд?

Авваламбор, баъзи бир аниқ белгиланган қоидаларингиз бўлсин. “Шериклар, йиғилиш уюштирилган пайтда уни иложи борица яхши ўтишини таъминлашимиз керак, шундай экан телефонларни ўчириб қўямиз, электрон почта ёки бошқа ишларга чалғимаймиз”, деб таъкидланг. Агар имкон бўлса, видеоконференцияни тавсия қиламан. Одамларнинг бир-бирини кўриб туриши ҳақиқатан ҳам кўп нарсани ўзгартиради. Шунда одамларнинг белгиланган қоидаларга амал қилишига ишонсангиз бўлади.

Иккинчидан, бундан буюғига сўсовутгич ҳақида гурунг қилолмайсиз. Бундан ташқари одамлар масофадан ишлашни энди ўрганаётган бўлиши мумкин.

Шунинг учун йиғилишнинг биринчи олти-етти дақиқасини текширувга сарфланг. Шу заҳоти кун тартибидаги масалаларга ўтиб кетманг. Бунинг ўрнига, одамларга юзланиб ҳаммадан ҳол-аҳвол сўранг. Энг янги ёки энг паст мақомга эга бўлган ёки энг кам гапирадиган кишидан бошланг. Бошқаларда ушбу одат шаклланиши учун ўзингиз ҳақингизда ҳам айтиб ўтишингиз жоиз. Шундан сўнг суҳбатлашмоқчи бўлган асосий нарсалар билан таништиринг ва яна хоҳлаган нарсаларингизни моделлаштиринг. Улар уланиш, савол бериш бўлиши мумкин, ҳатто “Zoom” ёки “Skype for Business” каби танланган технологиялардан фойдаланиш бўлиши мумкин.

Сўнги нарса – бу виртуал йиғилишлар ҳақида қўшимча алоқа воситаси орқали ахборот алмашиб боринг. Шунда одамлар беҳабар қолиб кетмайди ва натижа уларга маъқул эканлигига ишонч ҳосил қила оласиз. Айтайлик, бирорта мавзу бўйича видеоконференция қилмоқчисиз. Бу ҳақида электрон почта ёки “Slack” ёрдамида қўшимча ахборот етказишингиз мумкин. Йиғилишни йўлга қўйиш учун турли хил оммавий ахборот воситалари орқали бир нечта ахборот етказиш нуқталарига эга бўлишингиз керак.

10 Одамлар юзма-юз бўлмаганда мураккаб ёки ҳиссиётларни қўзғайдиган гапларни қандай айтасиз?

Сиз бу турдаги мавзулардан фақат биттасини ёки иккитасини кўтаришингиз мумкин, чунки йиғилишдан кейин ишни жойига келтиришга вақтингиз ҳам, имкониятингиз ҳам бўлмайди. Шунчаки одамларнинг офисларига бориб, қўшимча ахборот етказа олмайсиз. Шундай экан, нима масала кўтараётганингиз, қачон ва қандай қилиб амалга оширишингиз юзасидан жуда эҳтиёткор бўлинг. Лекин бу бундай гаплар гапирилмаслиги керак дегани эмас. Жамоавий фикрлашни чархлаш учун одамларнинг қарши фикр айтишига йўл бериш жуда ижобий нарса. Баъзан виртуал муҳитда одамлар ўзини психологик жиҳатдан хавфсиз ҳис қилмайди, шунинг учун керак бўлганда гапирмасликлари мумкин. Шунинг учун ҳатто бироз келишмовчилик келтириб чиқариш ҳам фойдадан холи эмас — ҳар доим иш, вазифалар ёки жараёнлар устидан, албатта, шахсий нарсалар юзасидан эмас.

11 Боғча ва мактаблар ёпилган бир пайтда болалар ва уларнинг парвариши масаласи ҳақида нима дея оласиз?

Етакчилар ушбу масалани аввалдан ўйлаб қўйиши ва одамларга бу муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беришлари керак. Иш ва уй ўртасидаги чегаралар бузилди, шунинг учун раҳбарлар ўз жамоаларини қўллаб-қувватлаш учун турли кўникма ва сиёсатларни ишлаб чиқишга мажбур. Бу иш берувчидан ходимларнинг вақти учун мослашувчанликни талаб қилиши мумкин. Соат 12 да тушлик қилишингиз шарт бўлмайди. Итингизни тушки соат иккида сайрга олиб чиқишингиз мумкин. Шароитлар аввалгидан яхши. Фақат раҳбарлар ишчиларнинг ўз ишини охирига етказиш учун бор кучларини ишга солишига ишонишлари керак.

12 Биз ички алоқа ҳақида гаплашдик, ammo мижозлар билан ишлаш вазифасидаги одамлар учун қандай маслаҳат берасиз?

Биз виртуал савдо қўнғироқлари ва мижозлар билан алоқаларни

олдиндан кўриб келганмиз. Сиз ҳам худди шу ишни қиласиз. Бу ерда визуал воситалардан фойдаланиш янада муҳимроқ. Юзма-юз нима қилган бўлсангиз, шу ишда давом этинг. Балки, жуда қойиллатиб бажара олмассиз. Лекин кўп нарсанинг уддасидан чиқишингиз мумкин. Ижодкор бўлинг.

13 Кўк ва оқ ёқалик ишчилар аралашган ташкилотдан бўлсангиз нима қиласиз? Ёки имконияти етарли бўлмаган ишчилар учун нима қилса бўлади?

Ташкилотлар ушбу ишчиларни қўллаб-қувватлаш усулини аниқлаб олишлари керак: уларга ёрдам бериш учун қандайдир жамоавий ҳаракатлар лозим, акс ҳолда, ишингиз учун жуда муҳим бўлган одамларни бутунлай ажратиб қўясиз. Мен ишчи гуруҳини бирлаштирган бўлардим. Уларни бир-бирига боғлаш йўлини топардим ва ҳали ҳам қадрли эканлигига уларни ишонтирдим. Бундан ташқари режалаштириш жараёнини ҳам улар билан бирга амалга оширдим.

14 Барча саъй-ҳаракатларингизга қарамасдан ходимнинг қийналаётгани, диққатни жамлай олмаётгани ёки ўзини ёлғиз ҳис қилаётганини сезсангиз нима қиласиз?

Ходимларингиз кам хабар юбораётганини ёки гуруҳ суҳбатларида тортинаётганини кўрсангиз, улар билан гаплашинг. Алоқани кўпайтиринг ва бошқаларни ҳам қўллаб-қувватланг. Уларни тушунишга ҳаракат қилинг. Уларга керакли нарсасини беринг. Ташкилотлар айна пайтда ходимларга ёрдам бериш хизматларига эга эканлигига амин бўлиши керак. Агар тўсатдан одамларнинг одатий тартиби, бошқалар билан алоқа қилиш имкониятини олиб қўйсангиз ва кетишда давом этса, кимдир қийналади ва қўшимча ёрдамга муҳтож бўлади. Шуни қўшимча қилиш керакки, ҳар бир ташкилотнинг ҳар қандай директори одамларга ишонч бериш, уларни тинчлантириш ва уларни даволовчи табиб ёки умидворлик бахш этувчи йўлбошчи бўлиш учун видеоконференциялар ёки видеоёзувлар орқали аввалгидан кўра кўпроқ кўриниб туриши даркор.

15 Инқироз барча жамоалар ва ташкилотларнинг ишидаги ривожланишга қандай таъсир ўтказди?

Менимча, бу уларнинг репертуарларини янада кенгайтиради. Ташкилот, жамоа ва одамлар виртуал иш билан кўпроқ тажриба ўтказадилар. Уларнинг аксарияти бунини ишчи кучи ёки имкониятни кенгайтириш усули сифатида доимо синаб кўришни хоҳлайди. Одамлар учун ишнинг ушбу янги формати доимий эмас, аммо бу тажриба ҳар кимнинг имкониятини кенгайтиради. Агар бу нотинчликнинг озгина ижобий томони бор бўлса, у – бизга келажақда ёрдам берадиган баъзи кўникмаларни ўзимизда шакллантиришимиздир. Бу менинг энг катта умидим.

- **Седал Нилей** — Ҳарвард бизнес мактаби Ташкилий хулқ-атвор бўлимининг Бизнес бошқаруви йўналиши Нейлор Фитсху профессори ва Глобал Маттерс консалтинг фирмасининг асосчиси. У “Глобал муваффақият тили” китоби муаллифидир. “Twitter”: @tsedal



ЖАМОАНИ БОШҚАРИШ
(Янги) масофавий ишлашни бошқариш
бўйича қўлланма

Барбара З. Ларсон, Сюзан Р. Вроман ва Эрин Э.
Макариус
18 март, 2020 йил



COVID-19 сабаб бўлган ноаниқликларга жавобан, кўплаб компания ва университетлар ўз ходимларидан масофадан ишлашни сўрамоқда. АҚШдаги ишчи кучининг деярли чорак қисми аллақачон ўйдан ишлаётган бўлса-да, янги сиёсат кўплаб ишчиларни ва уларнинг раҳбарларини масофадан ишлашга мажбур қилиб, биринчи марта бир-биридан алоҳида ишлайдиган қилиб қўйди. Инқироз ёки бошқа тез ўзгариб турувчи вазиятларда масофадан ишлаш сиёсати ва унга тайёргарликни олдиндан жорий қилиш маъқул бўлса-да, қутилган даражага эришишнинг имкони бўлмаслиги мумкин. Яхшиямки, тадқиқотга асосланган маълум бир чоралар мавжуд. Тайёргарлик учун вақт оз бўлса-да, раҳбарлар катта куч сарфламасдан масофадан ишлаётган ишчилар самарадорлигини ошириш учун уларни татбиқ қилиши мумкин.

Масофадан ишлаш билан боғлиқ доимий қийинчиликлар

Авваламбор, раҳбарлар масофадан ишлашни қийинлаштирадиган омилларни тушуниб олишлари керак. Акс ҳолда, юқори малакали ходимлар масофадан ишлашни бошлаганида, айниқса, бунга тайёр бўлмаган тақдирда, иш жараёнида

пасайишлар юз бериши мумкин. Масофадан ишларга доир муаммоларга қўйидагилар қиради.

Юзма-юз назоратнинг йўқлиги: Раҳбарлар ҳам, уларнинг ишчилари ҳам кўпинча юзма-юз мулоқотнинг йўқлигидан хавотир билдиришади. Назоратчилар ходимларнинг самарали ёки қаттиқ ишламаслигидан ташвишланишади (гарчи тадқиқотлар ҳеч бўлмаганда баъзи иш турлари учун бунинг аксини кўрсатса-да). Бошқа томондан, кўплаб ходимлар раҳбарнинг қўллаб-қувватлаши ва у билан алоқанинг камайиб кетишидан қийналади. Баъзи ҳолларда, ходимларга узоқдаги раҳбарларнинг ходим эҳтиёжлари билан иши йўқдай тўйилади, шунингдек, ишни бажаришда раҳбарнинг на қўллаб-қувватлашини, на ёрдамани ҳис қилишади.

Ахборот олиш имконияти пастлиги: Янги масофадан ишлайдиган ишчилар кўпинча ҳамкасблари билан маълумот алмашишга кетган вақт ва уринишларидан ҳайратда қолишади. Оддий саволларга жавоб олиш ҳам уйдан ишлайдиган ишчиларга катта тўсиқдай тўйилиши мумкин.

Ушбу ҳодиса нафақат иш жараёнида, балки ишчилараро муносабатларда ҳам қийинчилик келтириб чиқаради. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, масофадаги ишчилар орасида “ўзаро маълумот”нинг йўқлиги, қийин вазиятларда ҳамкасблардан шубҳаланишга йўл очади. Мисол учун, агар офисдаги шеригингиз ёмон кунни бошдан кечираётганини билсангиз ва ундан олинган қўполроқ электрон почта хабарини унинг стрессга тушишининг табиий ҳосиласи сифатида қабул қиласиз. Аммо агар сиз ушбу электрон хабарни масофадан ишлаётган ҳамкасбингиздан унинг ҳозирги ҳолатларини тушунмаган ҳолда олсангиз, кўпроқ хафа бўлишингиз ёки ҳеч бўлмаганда ҳамкасбингизнинг профессионаллиги ҳақида ёмон фикрга боришингиз мумкин.

Ижтимоий яққаланиш: Ходимлар офис шароитидаги норасмий ижтимоий алоқани йўқотгани учун ёлғизлик масофадан ишлашда энг кўп учрайдиган шикоятлардан бири ҳисобланади. Қисқа муддатда экстрове́ртлар изоляциядан кўпроқ азият чекиши мумкин деб ўйлашади, айниқса, узоқ иш жойларида бошқалар билан боғланиш имконияти бўлмаса. Бироқ узоқроқ давом этадиган изоляция ҳар қандай ходимнинг ўз ташкилотига нисбатан “тегишли эмаслик” ҳиссини уйғотиши ва ҳатто компанияни тарк этиш истаги кучайишига олиб келиши мумкин.

Уйдаги чалғитувчи омиллар: Кўпинча масофадан ишлаётган одам тасвирланган суратларда диванда ёки меҳмонхонада қўлида боласи билан компьютерда ёзиб турганига гувоҳ бўламиз. Аслида, бу самарали виртуал меҳнатнинг даҳшатли намоиши ҳисобланади. Одатда, биз иш берувчиларга ишчиларига масофадан ишлашга рухсат беришдан олдин, уларнинг яхши иш муҳити ва талабга жавоб берадиган бола парвариши борлигига ишонч ҳосил қилишни тавсия этамиз. Аммо кутилмаганда виртуал меҳнатга ўтиш ҳолатида иш берувчилар ходимларнинг

нобоб иш муҳити ва (мактаб ҳамда боғчалар ёпилганда) ота-онанинг юзага келган мажбуриятлари билан курашиш эҳтимоли кўпроқ. Нормал ҳолатларда ҳам оила ва уй эҳтиёжлари масофадан ишлашга ҳалақит бериши мумкин, раҳбарлар аввалдан режаланмаган уйдан ишлашда чалғитадиган нарсалар кўпроқ бўлишига тайёр туришлари керак.

Менежерлар узоқдаги ишчиларни қандай қўллаб-қувватлаши мумкин?

Масофадан ишлашнинг қийинчиликлари қанча кўп бўлса, менежерлар учун жараёни енгиллаштирадиган анчайин тез ва арзон нарсалар ҳам шунча кўп. Бугунги кунда қилишингиз мумкин бўлган ишлар қуйидагилар:

Кунлик текширувлар ташкил қилинг: Аксарият муваффақиятли масофадан бошқарувчи менежерлар узоқдаги ишчилари билан ҳар куни боғланади. Бу жараён агар ходимларингиз бир-биридан мустақил равишда ишлаётган бўлса, якка-якка қўнғироқлар шаклида ёки агар уларнинг ишлари жуда ҳам бир-бири билан боғлиқ бўлса, жамоавий қўнғироқлар шаклида бўлиши мумкин. Муҳим жиҳат шундан иборатки, қўнғироқлар мунтазам ва аниқ бўлиши керак. Бундан ташқари, улар форум шаклида, яъни ходимлар сиздан маслаҳат олиш мумкинлиги, уларнинг муаммолари ёки саволлари тингланишини билишлари керак.

Алоқа учун турли хил воситалар билан таъминланг: Фақат электрон почта етарли эмас. Масофадан ишловчи ишчилар видеоконференциялар каби “бой” технологияларга эга бўлгани — фойдали. Бу уларга юзма-юз суҳбатдаги каби кўпгина визуал элементларни тақдим қилади. Видеоконференцияларнинг анча афзалликлари бор, айниқса, кичик гуруҳлар учун: Визуал белгилар ҳамкасблар ҳақида “ўзаро билимларни” оширишга имкон беради ва жамоа орасида яккаланиш ҳиссини камайтиришга ёрдам беради. Шунингдек, видеоалоқа ҳам мураккаб ёки нозик суҳбатлар учун, айниқса, фойдалидир, чунки у ёзма ёки овозли суҳбатдан кўра шахсийроқ туйилади.

Визуал тафсилотлардан кўра тезкор алоқа муҳимроқ бўлган бошқа ҳолатлар мавжуд. Бундай вазиятларда мобил кўринишга эга шахсий хабар алмашинув воситалари билан (масалан, “Slack”, “Zoom”, “Microsoft Teams” ва бошқалар) таъминланг. Улар оддий, норасмий, шунингдек, вақт зиқ пайтлардаги суҳбатларлар учун ишлатилади.

Агар компаниянгизда технологик воситалар аллақачон мавжуд бўлмаса, жамоангизнинг амаллаб туриши учун ушбу воситаларнинг оддий версияларини олишнинг арзон усуллари мавжуд. Улардан бирини ишлатишдан олдин маълумотлар хавфсизлиги таъминланганини аниқлаш учун ташкилотингизнинг IT бўлими билан маслаҳатлашинг.

Сўнг “дастур қоидалари”ни белгиланг: раҳбарлар ишчиларга алоқа воситаси, унинг давомийлиги ва идеал вақти учун қоидаларни белгилаб олса, масофадан ишлаш янада қониқарли ва самарали бўлади. Масалан, “Кундалик текширув

йиғилишлари учун видеоконференс алоқадан фойдаланамиз, лекин шошилинич нарса бўлса, индивидуал алоқадан фойдаланамиз”. Шунингдек, агар имконингиз бўлса, ишчиларингизга иш кунинда сиз билан боғланишнинг энг яхши усулини ва вақтини айтиб қўйинг (масалан, “Мен уяли телефон ёки видео суҳбатлар учун куннинг охирида кўпроқ бўш бўламан, лекин кун давомида фавқулодда вазият бўлса, менга СМС хабар юборинг”). Ва ниҳоят, керакли маълумот алмашинаётганига ишонч ҳосил қилиш учун гурӯҳ аъзолари ўртасидаги алоқани диққат билан кузатиб boring.

Биз раҳбарларга ушбу “дастур қоидалари”ни ишчилар билан имкон қадар тезроқ, иложи бўлса, биринчи онлайн текширув пайтида жорий қилишни маслаҳат берамиз. Белгиланган қоидаларнинг баъзилари бошқаларидан яхшироқ бўлиши мумкин, асосий жиҳат бу – барча ходимлар бир хил қоида асосида алоқа қилишидир.

Масофавий ижтимоий муносабатлар учун имкониятларни яратиб беринг:

Раҳбар қўйиши мумкин бўлган энг муҳим қадамлардан бири бу масофадан туриб ишлаётганда ходимларнинг ижтимоий муносабатга киришишини таъминлашдир (яъни ишдан ташқари мавзулар ҳақида норасмий суҳбатлар). Бу барча масофадан ишлайдиганлар учун тўғри келади, лекин айниқса, тўсатдан офисдан ташқарида ишлашга мажбур бўлган ишчилар учун муҳим ҳисобланади.

Бошланғич ижтимоий муносабатларни ташкил қилишнинг энг осон йўли жамоавий қўнғироқлар бошланганда бироз вақтни ишдан ташқари нарсалар муҳокамасига қолдириш (масалан, “Дастлабки дақиқаларни бир-биримиз билан гурунғ қилишга сарфлаймиз. Ҳафта охири қалай ўтди?”). Бошқа вариантлар қаторига виртуал пиццахўрликлар (видеоконференция вақтида барча гурӯҳ аъзоларига пицца етказилади) ёки виртуал офис базмларини (бунда олдиндан ҳаммага “меҳрибонлик жўнатмалари” етказилади ва биргаликда очиб, хурсандчилик барча билан баҳам кўрилади) қўйиш мумкин. Бу турдаги воқеалар сунъий ёки мажбурий бўлиб туйилса-да, масофадаги ходимларнинг тажрибали раҳбарлари (ва ходимларнинг ўзлари ҳам) ушбу виртуал воқеалар ёлғизланиш ҳиссини камайтиришга ёрдам беришини ва ҳамдардлик ҳиссини тарғиб қилишини таъкидлашади.

Рағбатлантиринг ва ҳиссий қўллаб-қувватланг: Айниқса, ишлашга тезда ўтиш шароитида раҳбарлар стрессни ҳисобга олишлари керак. Уларнинг ходимлар ташвишларига қулоқ солишлари ва қийинчиликлар билан курашишда уларга ҳамдардлик билдиришлари жуда муҳимдир. Агар масофадан ишлайдиган ходим қийинчиликларга дуч келаётган бўлса, аммо стресс ёки хавотир ҳақида гапирмаса, улардан ишлари қалай кетаётганини сўранг. “Масофадаги ишлаш сиз учун қалай кетяпти?” каби одатий савол орқали ҳам бошқа пайт сиз эшита олмайдиган муҳим маълумотларни тўплашингиз мумкин. Савол берганингиздан сўнг уни тўғри тушунганингизга ишонч ҳосил қилиш учун жавобни диққат билан тингланг ва ходим тасдиқлаши учун қисқача қилиб қайтадан айтинг. Ушбу суҳбатнинг диққат

маркази (ўзингизниқидан кўра) ходимнинг стресс ёки хавотирларига қаратилган бўлсин.

Ҳиссий заковат ва ҳиссий юқумлилик бўйича тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимлар кутилмаган ўзгаришларда ёки инқироз ҳолатларида қандай ҳаракат қилиш юзасидан раҳбарлардан кўп нарса кутишади. Агар раҳбар стресс ва умидсизлик билан гапирса, бу ходимларда Даниел Гоулман тили билан айтганда, “пастдагиларга юқиш” эффектини юзага келтиради. Самарали раҳбарлар икки томонли ёндашувни қўллайдилар, ҳам ходимларни қийин вазиятларда ҳис қилиши мумкин бўлган стресс ва хавотирни тан олишади, шунингдек, “биз бунни уддаладиқ” ёки “бу қийин, лекин биз бунни уддалаймиз”, “келинг айни пайт кучимиздан тўғри фойдаланиш йўллари излаймиз” каби ибораларни ишлатган ҳолда ўз жамоаларига ишонч бағишлайдилар. Ушбу қўллаб-қувватлаш билан ходимлардаги қийинчилик ўрнини мақсад ва диққат-эътиборни жамлаш ҳисси эгаллайди.

- **Барбара 3. Ларсон** “Northeastern’s D’Amore-McKim” бизнес мактаби ижрочи профессори ва шериклик бўйича директори. Унинг тадқиқотлари одамларнинг виртуал муҳитда самарали ишлаши учун зарур бўлган шахсий ва шахслараро кўникмаларга қаратилган. У янада самарали виртуал иш олиб бориш учун ўқув усуллари ва материалларини ишлаб чиқиш мақсадида академик ва саноат соҳасидаги ходимлар билан ишлайди. Академик карьерасидан аввал профессор Ларсон 15 йил давомида халқаро молия ва операциялар соҳасида раҳбарлик қилди, яқинда Р.Р. Доннеллида халқаро молия бўйича директор сифатида ишлади.

- **Сюзан Р. Вроман** Бентли университетида менежмент бўйича ўқитувчи. Унинг илмий изланишлари етакчиликнинг ташкилий маданият ва ходимларни жалб қилишга таъсирини қамраб олади. Академик карьерасидан олдин доктор Вроман 20 йилдан ортиқ вақт давомида ташкилий самарадорлик ва стратегик инсон ресурсларини бошқариш бўйича ижрочи ва маслаҳатчи сифатида ишлаган. У ушбу ишни консалтинг соҳасида давом эттиради.

- **Эрин Э. Макариус** Акрон университети Бизнес бошқаруви коллежи менежмент бўлимининг инсон ресурслари бўйича доценти ва Оҳайо штат университетидан докторлик диссертациясини қабул қилган. Доктор Макариус инсон ресурслари ва менежмент соҳасида бир неча йиллик тажрибага эга, шу жумладан, молия, суғурта ва истеъмол маҳсулотлари соҳасидаги турли компанияларда ишлаб, маслаҳат бериб келган. Унинг илмий изланишлари технологик, халқаро ва ташкилот миқёсидаги чегараларни белгилашни ўз ичига олади, бу жараёнларда муносабатлар ва обрўнинг ролига алоҳида урғу беради.



МАЖЛИСЛАР

Унумли виртуал учрашувларни қандай ташкиллаш керак?

Боб Фриш ва Кери Грин
5 март, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



Компаниялар саёҳат чекловларини ўрнатиш ва ишларни масофавий ташкиллаштириш орқали ишчилар орасида коронавируснинг тарқалиши олдини олиш учун курашаётгани сабабли жамоалар, мижозлар ва етказиб берувчилар билан юзма-юз учрашувлар бир неча кунга (ёки катта эҳтимол билан бир неча ҳафтага) бекор қилиниши деярли аниқ.

Энг яхши шароитларда ҳам онлайн учрашувнинг иштирокчилари сони битта ёки иккитага ортиши билан самарадорлик ўз-ўзидан пасая бошлайди. Бунинг сабаблари эса жуда узун рўйхат бўлади. Қатнашувчилар кўпинча виртуал учрашувларни кўп вазифаларни бир пайтда бажариш учун лицензия сифатида талқин қилишади. Учрашув ташкилотчилари суҳбатнинг мақсади ва тузилишига эҳтиётсизлик билан муносабатда бўлишга ўрганиб қолишган. Ва бир ёки икки кишининг мунозарада асосий устунликка эгалик қилиши ноодатий ҳол эмас, қолганлар эса айни вақтда жим ўтирганча фақатгина тинглашади.

Аммо ҳамма учрашувлар ҳам бундай шаклда ўтиши шарт эмас. Виртуал учрашувлар – ҳатто юқумли касаллик хавфи тўғайли пайдо бўлса ҳам – энг яхши

услуглар ва фойдаланишга қулай, қиммат бўлмаган технологиялар кўмагида янада самаралироқ шаклда ташкилланиши мумкин.

Қуйида бунини амалга ошириш учун босиб ўтилиши зарур бўлган 12 та қадам келтирилган:

1 Видеоалоқадан фойдаланинг. Одамларнинг ҳаммаси айнан бир йиғилишда ўтирганини ҳис қилишлари учун аудиоконференция усулларида кўра видеоконференциядан фойдаланинг. “Zoom”, “Skype” ва “GoToMeeting” каби технологиялар суҳбатни шахслантириш ва иштирокчиларни фаол ҳолатда тутиб туришда қўл келади.

2 Аудио функциясини ҳам таъминлаб беринг. Видеоконференциялар жуда яхши самара беради, лекин улар мунтазам интернет алоқасига таянади ва бу алоқа учун қатнашувчиларда доим ҳам имконият бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун одамлар аудио орқали ҳам иштирок этишга муҳтож бўлиб қолишади, аммо биринчи навбатда видео аҳамиятли эканлигини уларга таъкидлаб ўтинг.

3 Технологияни олдиндан синаб кўринг. Учрашувнинг бошланишида ҳеч нарса 15 дақиқалик кечикиш каби ҳафсалани сўндирмайди, чунки одамлар дастурий таъминотни юклаб олиши керак, видео орқали алоқага чиқишга тайёрланишлари зарур ва ҳоказо. Шундай экан, виртуал учрашувдан олдин барча иштирокчилар технологияни синаб кўришлари ва унинг асосий хусусиятлари билан ўзларини эркин ҳис қилаётганликларига ишонч ҳосил қилиб олишлари шарт. Ва шунини унутмангки, таъминотчи ёки мижозлар билан ўтказиладиган суҳбатлар сизнинг жамоангиздан турли хил дастурий пакетлар билан аввалдан таниш бўлишни ҳам талаб қилиши мумкин.

4 Иштирокчиларнинг юзлари аниқ-равшан кўриниб турганлигига ишонч ҳосил қилинг. Видеоконференциялар одамлар бир-бирларининг юз ифодалари ва тана ҳаракатларини кўриб турганларидагина самарали бўлади. Учрашувни жонлироқ кечишини таъминлаш мақсадида шахслардан ўзларининг веб-камераларига яқинроқ ўтиришларини сўранг.

5 Учрашувнинг асосларини қатъий назорат қилинг. Суҳбатдан олдин учрашув учун аниқ мақсадлар қўйинг ва керак бўлса, иштирокчиларга ушбу мақсадларни аввалдан юборинг. Машғулот давомида кун тартибига амал қилинг, йиғилишнинг асосий қоидаларини белгиланг, танаффуслар қилинг ва ҳар бир қисмдан кейин ва йиғилиш охирида кейинги қадамларни (шу жумладан, вақт ва ҳисоботларни) аниқ белгиланг.

6 Тақдимот давомийлигини камайтиринг. Ҳақиқий йиғилишлардаги узоқ давом этадиган тақдимотдан ҳам ёмони – бу виртуал йиғилишдаги узоқ давом этадиган тақдимотдир. Йиғилишлар муҳокамалардан иборат бўлиши зарур. Маълумотлар олдиндан тақдим этилган бўлиши керак. Агар кимдир тақдимот қилиши керак бўлса, суҳбатни бошқариш учун экранни бўлишиш функциясида фойдаланинг, шунда ҳамманинг эътибори бир саҳифага жамланиши мумкин. Бироқ одамлар бир-бирларини кўриб турадиган вақтни чўзиш учун суҳбат қуришни биринчи даражага қўйинг.

7 Сўхбатни очиб берувчи гаплардан фойдаланинг. Гарчи биз уларни унча хушламасак-да, одамлар ўзларини ёлғиз ҳис қилаётганларида шахслараро муносабатларни мустаҳкамлаш учун имкон қадар ҳар қандай воситадан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Шунингдек, агар бирор бир иштирокчининг яқин дўсти ёки қариндоши вирусга қарши курашаётган бўлса, бундан хабардор бўлиш жуда муҳимдир, шунинг учун бу ҳолатда баъзи бир “текширув”ларни амалга ошириш зарур.

8 Ташкилотчи ёрдамчини тайинланг. Одатда, юзма-юз мунозаралардан кўра виртуал мунозараларни бошқариш қийинроқ. Шундай экан, сўхбатни бошқариб туриш учун битта одамни тайинлаб қўйиш фойдадан холи бўлмайди, бу эса бошқа иштирокчиларга мавзудан чалғиб кетмаслик имконини беради. Шунингдек, ташкилотчи ёрдамчи овоз бериш тизимидан фойдаланиб, баъзи саволларга ҳамманинг муносабатини билиб олиши ва овозларнинг барча иштирокчиларга бирдек етиб боришини таъминлаши мумкин бўлади. Ташкилотчи ёрдамчи, шу билан бирга, ишлатилаётган технология бўйича асосий саволларга ҳам жавоб бера олиши лозим.

9 Иштирокчиларга сўз навбатини беринг. Бир-бирлари билан келишиб олмасдан туриб, ҳамманинг бирдек иштирок этишига имкон бериш виртуал учрашув ўтказишнинг энг қийин жиҳатларидан биридир. Бунинг олдини олиш учун вақти-вақти билан гапириши керак бўлган иштирокчига навбат бериб туриш маслаҳат берилади, худди қарор қабул қилингунига қадар стол атрофида юриб ҳамманинг фикрини билиб олиш каби. Баъзи дастурий таъминот тўпламлари иштирокчиларга агар хоҳласалар, “қўл кўтариб тасдиқлаш” имкониятини беради. Бу ҳолат ташкилотчи ёрдамчига интроверт иштирокчининг фикри эътиборсиз қолиб кетиши хавфини бартараф этишига ёрдам беради.

10 Реал вақт режимида фикр-мулоҳазаларни ёзиб олинг. Виртуал учрашув давомида юқори сифатли маълумотларни ёзиб олиш ва қайта ишлаш қийин бўлиши мумкин, айниқса, визуал тасвирларни ўқиш анчагина қийинчилик туғдиради. Аниқ мавзулар бўйича қатнашувчиларнинг фикр-мулоҳазаларини тўплаш учун “Poll Everywhere” каби телефон орқали сўровнома дастуридан фойдаланинг. Сўхбатни бўлиб қўймаслик учун сўровномани очиқ ва видеоконференциядан ажратган ҳолда сақланг. Иштирокчиларга ушбу тизим ва амалиётни қандай ишлатиш бўйича аниқ кўрсатмалар бериш керак бўлади, аммо гуруҳлар буни тезда ўзлаштириб олади ва бу ҳаракатларнинг ҳеч бири бесамар кетмайди.

11 Мураккаб масалаларни ҳал қилишдан қўрқманг. Виртуал тарзда учрашувларда қатнашишни ўрганиб олиш жуда осон. Сиз ва сизнинг жамоангиз шу тарзда ишлашни бошлаганингизда, эришганларингизни кўриб, албатта, ҳайратга тушасиз. Мураккаб масалаларни муҳокама қилишни ҳар бир одам юзма-юз сўхбатлашишга тайёр бўлгунига қадар кечиктириб туриш табиий ҳолатдай туйилиши мумкин, аммо бундай имконият жамоангизда бўлмаслиги ҳам эҳтимолдан холи эмас. Шундай экан, мунозарали мавзуларни муҳокама қилишдан қочманг.

12

Ҳозир биргалигингиздан фойдаланиб бир ёки икки марта машқ қилиб олинг. Кейинги йиғилишни виртуал тарзда ташкиллаб кўринг.

Ҳар бир директор ўз хонасида ўтирганча ҳеч қандай ёрдамчисиз ушбу виртуал йиғилишга тайёргарлик кўрсин. Учрашувдан сўнг тўпланинг ва бўлиб ўтган воқеани муҳокама қилинг. Нима яхши бўлди ва нима ўхшамади? Виртуал учрашувларни ўзингиз шахсан учрашганингиздек самарали қилиш учун нималарни ривожлантиришингиз керак?

Келгуси бир неча ҳафта ичида ҳамкасблар билан бир хонада ўтириб ишламаслик катта қийинчиликларни келтириб чиқариши мумкин. Виртуал учрашувларнинг наф беришини таъминлаш учун сиз аввало гуруҳингиз ушбу учрашувларга тайёр эканлигига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Тайёргарлик учун киритилган ҳозирги кундаги оз миқдордаги сармоя ўша вақт келганида ўз меваларини бериши мумкин.

- **Боб Фриш** Бостонда жойлашган “Strategic Offsites Group” компаниясининг бошқарувчи ҳамкори. Шунингдек, у “Оддий саботаж” асарининг (HarperOne, 2015) ҳаммуаллифи, “Хонада ким бор?” (Jossey-Bass, 2012) асарининг ва “HBR”да эълон қилинган тўртта мақоланинг муаллифидир (жумладан, “Off-Sites That Work”, Июнь.1006).

- **Кери Грин** Бостонда жойлашган “Strategic Offsites Group” компаниясининг ҳамкори, “Оддий саботаж” асарининг (HarperOne, 2015) ҳаммуаллифи ва “Ишлаётган етакчилик саммитлари” (март, 2015) “HBR”да эълон қилинган мақола муаллифи. У “HBR.org” сайти учун тез-тез мақолалар ёзиб туради.



МАЖЛИСЛАР

Виртуал мажлисларда чинакамига қатнашиш

Жастин Ҳейл ва Жозеф Гренни

9 март, 2020 йил

HARVARD
BUSINESS
REVIEW



Бугунги кунда бирор бир учрашувда одамларнинг эътиборини жалб қила олиш жуда қийин, айниқса, учрашувдаги одамлар бир хонада бўлмаганида бу жараён янада қийинроқ кечиши мумкин. Тўққиз дақиқа давом этган мунозарадан сўнг кутилган реакцияни қабул қилиш учун суҳбатни тўхтатиб, иштирокчиларга юзланганингизда улардан “ўзр, мен сизни эшитмай қолибман” (худди “мен мушугимни шампунлаб юваётгандим ва мени чақириб қолишингиз хаёлимга ҳам келмабди” дегандай) каби жумлалар сизни аччиқлантириши табиий ҳолат. Тан олиш керакки, кўплаб учрашувлар доим стрессларга бой тарзда кечади, чунки масъулиятни деярли ҳеч ким ҳис қилмайди. Агар учрашув бир хонада кечса, биз бу ҳолатни кўз қарашлари ёрдамида ёпиб кетамиз. Иштирокчилар ўзларида қизиқиш уйғотиш учун қандайдир мажбуриятни ҳис қилади (гарчи улар ўз телефонларига тикилиб ўтирган бўлсалар ҳам). Агар сиз кўз қарашлари ёрдамида эътиборни жалб қила олмасангиз, биз аллақачон ўзлаштиришимиз керак бўлган жараён – “ихтиёрий равишда қатнашиш”ни шакллантиришингиз керак бўлади. Бошқача қилиб айтганда, сиз қатнашувчиларни тўлиқ жалб этиш учун тизимли

имкониятларни яратишингиз зарур.

Учрашувни ташкиллаш учун тўртта асосий сабаб мавжуд: бошқаларга таъсир ўтказиш, қарор қабул қилиш, муаммоларни ҳал қилиш ва муносабатларни мустаҳкамлаш. Буларнинг барчаси фаол жараёнлар бўлганлиги туфайли учрашув қатнашувчиларининг нофаол иштироки камдан-кам ҳолатларда керакли натижа беради. Самарали учрашувларнинг асосий шarti – хоҳ виртуал бўлсин, хоҳ бошқа – бу иштирокчиларнинг ихтиёрий равишда қатнашишидир.

Биз бир неча йил давомида нима сабабдан виртуал йиғилишлар гуруҳларни жонсиз ҳолатга келтириб қўйишини аниқлаш мақсадида виртуал тренинг машғулотларини ўтказдик. Машғулотлар давомида бундай учрашувларнинг яхши натижа беришини таъминловчи бешта қоида аниқладик ва уларни синаб кўрдик. 200 та юзма-юз учрашув иштирокчиларини ва 200 та виртуал учрашув иштирокчиларини таққослаб ўтказган бир тадқиқотимизда шуни аниқладикки, ўшбу қоидалар қўлланган виртуал учрашув иштирокчиларининг 86 фоизи ҳам худди юзма-юз учрашув иштирокчилари каби учрашувга юқори (балки, ундан ҳам кўпроқ) даражада қизиқиш билдиришди. Ва энди биз ўшбу қоидаларни 15,000дан ортиқ йиғилиш қатнашчилари билан ҳам қўллаб кўрдик. Қоидалар қандай ишлаши билан қуйида танишиб чиқамиз.

Шимолдан Жанубий Америкага тарқалиб кетган 16 та тенгдошига 15 дақиқалик виртуал тақдимотни намойиш этмоқчи бўлган, ўрта даражадаги менежер Раулни мисол тариқасида олайлик. Унинг мақсади тенгдошларининг минтақавий ҳисоб портфелидан айрим халқаро савдо имкониятларни аниқлаш ва ўшбу имкониятларни юзага чиқаришда уларга ҳамкорлик қилиш учун уларни ишонтиришдан иборат. Пассив маърузадан қочиш ва гуруҳни ҳам жараёнга жалб қилиш учун у 18 та слайддан фойдаланишни режалади. Қуйидагилар Раул рия қилиши керак бўлган қоидалар:

1 60 сония қоида. Биринчидан, муаммо нимада эканлигини жамоа тўлақонли ҳис қилмагунича, улар билан муаммони ҳал қилиш юзасидан шуғулланманг. Дастлабки 60 сонияни муаммони ҳис қилиш учун сарфланг. Муаммони кескинроқ кўрсатиш учун шокка туширадиган гаплардан, провакацион статистикалардан, латифалар ёки аналогиялардан фойдаланинг. Масалан, Раул жамоа ичида маълум бир ҳиссиётни шакллантириб, уни жонлантириш мақсадида рақиб компаниянинг дунё миқёсидаги ўртача статистик маълумотларини тақдим этиши мумкин эди. У жамоанинг глобал талабларга мос нархлар ва қўллаб-қувватлашларни таклиф қила олмаганлиги туфайли компаниядан кўнгли қолиб, харид қилишни тўхтатган мижоз ҳақидаги латифани айтиб бериши мумкин эди. Ёки у ҳам катта кирилл мактабларини ўраб олиш учун биргаликда самаралироқ тановул қилган ва базмларда ҳам навбати билан озиқланган китларга ўхшаб, жамоа ичида ҳиссиётларни шакллантирувчи аналогиялардан фойдаланиши мумкин эди. Қайси усулдан фойдаланишингиздан қатъи назар, сизнинг мақсадингиз жамоангиз муаммони (ёки имкониятни) ҳал қилишга киришишидан аввалроқ уни тушуниб етишига эришишдан иборат бўлиши лозим.

2 Масъулият қоидаси. Одам ҳар қандай ижтимоий муҳитга кирганида у ўша ердаги ўзининг ролини аниқлашга астойдил ҳаракат қилади. Масалан, кинотеатрга кирганингизда, сиз онгсиз равишда ўз ролингизни кузатувчи дея қабул қиласиз – сиз у ерга ҳордиқ чиқариш учун ташриф буюргансиз. Спорт залига қадам қўйганингизда, сиз ҳаракат бажарувчи ролини ўйнай бошлайсиз – у ерга машғулот учун келгансиз. Жамоа аъзоларига онгсиз равишда кузатувчи ролини олишларига имкон бериш виртуал учрашувлардаги энг катта хавф ҳисобланади. Кўпчилик одамлар учрашув таклифномасини олишгани заҳоти ўзларини кузатувчи ролида дея тасаввур қила бошлашади. Бунинг олдини олиш учун сиз тақдимотингиз давомида жамоа ичида ҳам масъулият туйғусини шакллантиришингиз зарур. Бу туйғуни “Мен бу тақдимотни тақдимот шаклида эмас, дўстона суҳбат шаклида ўтишини хоҳлайман. Шундай экан, ҳаммангиз бу суҳбатда фаол иштирок этишингиз керак” каби жумлаларни айтиш орқали яратманг. Бу сўзлар камдан-кам ҳолатларда иш беради. Бунинг ўрнига, уларга масъулиятни ўз зиммаларига олишлари учун имкон яратинг. Бу имкониятни кейинги қоида ёрдамида қойилмақом қилиб шакллантириш мумкин.

3 “Яширинишга жой йўқ” қоидаси. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, метрода юрак ҳуружига учраган одамнинг ёрдамсиз қолиш эҳтимоли поездда қанча одам кўп бўлса, шунча кўпроқ бўлади. Ижтимоий психологлар бу ҳодисани жавобгарликнинг ёйилиши деб аташади. Агар ҳамма жавобгар бўлса, ҳеч ким жавобгарликни ҳис қилмайди. Сиз йиғилишингизда иштирокчиларга аниқ вазифалар бериш орқали бундай нарсалардан сақланинг, шундагина яшириниш учун ҳеч қандай жой қолмайди. Тез ҳал қилиниши мумкин бўлган муаммоларни аниқланг, одамларни икки ёки уч (кўпи билан) кишилик гуруҳларга тақсимланг. Уларни ўзаро алоқа қилиш воситаси билан таъминланг (видеоконференция, Сласк канали, хабар алмашиш платформаси, аудио алмашиш қурилмалари). Агар сиз гуруҳларни ажратишга имкон берадиган виртуал учрашув платформасида бўлсангиз, улардан муросали тарзда фойдаланинг. Уларга чуқур ўйлаб тузилган қисқа топшириқларни бажаришлари учун жуда кам вақт беринг. Масалан, Раул 3 дақиқа вақт ичида ўз фикрини қуйидагича баён қилиши мумкин эди: “Кейинги слайд сизга шеригингиз ким эканлигини кўрсатади. 2 дақиқа вақт мобайнида ўз гуруҳингиз билан менга қуйидаги масалани таҳлил қилиб беринг: агар сиз охириги 12 ой ичида янада яхшироқ ишлаган бўлсангиз, сиз ишонган мижоз сиз билан янада каттароқ келишувларга эришадими?” Кейинчалик у ҳар бир иштирокчидан ўзларининг жавобларини чат подига киритишларини ёки битта-иккитасига қўнғироқ қилиб, ўз мисолларини улашишини сўраши мумкин эди.

4 ММТ қоидаси. Сон-саноқсиз маълумотлар ёрдамида тайёрланган слайдлар билан ҳужум қилишчалик ҳеч нарса жамоа аъзоларининг эътиборини бу қадар тушириб юбора олмайди. Жамоа аъзолари қанчалик ақлли ёки илғор бўлмасин, агар сизнинг мақсадингиз уларнинг эътиборини жалб этиш бўлса, сиз фактлар ва ҳикояларни бир-бирига қориштиришингиз зарур. Биз одамларни “Минимал Муваффақиятли Тақдимот” (ММТ) ёрдамида жалб қилишни маслаҳат берамиз. Бошқача қилиб айтганда, гуруҳга маълумот бериш ва

уни ўзингизга жалб қилиш учун энг сара маълумотларни танланг. Ортиқча битта ҳам слайд қўшманг. Ушбу қонданинг фойдаси шундаки, у қатнашувчиларни сизга эътибор беришга мажбур қилади. Агар сизда слайдлар сони жуда кўп бўлса, сиз уларни “амаллаб тугатиб олишга” мажбур бўлиб қоласиз. Агар Раулда ўз ишини тугатиш учун 18 дақиқа вақт бўлса, 15та слайд жуда ҳам кўп. У ўз тақдимотини битта ёки иккита слайд билан тузиши, кейинроқ эса юқоридаги 1-3-қоидалардаги вазифаларни бажариш учун қўшимча слайдлардан фойдаланиши лозим.

5 Беш дақиқа қоидаси. Гуруҳга янги бир муаммони ҳал қилиш топшириғини бермасдан туриб, ҳеч қачон беш дақиқадан кўпроқ вақтни ўтказиб юборманг. Иштирокчилар ўз хоналарида, ўзига жалб қилувчи бошқа нарсалар қуршовида ўтирган бўлишади. Агар сиз уларнинг доимий тарзда мазмунли иштирокини таъминлаб бера олмасангиз, улар ўзларининг ўша ёқимли кузатувчилик ролига ўтиб олишади ва сиз уларни жараёнга қайтариш учун жуда кўп тер тўкишингизга тўғри келади. 15 дақиқалик тақдимоти давомида Раул 2-3 марта қисқа, аниқ ва мазмунли жалб қилиш усулларида фойдаланиши зарур. Масалан, у ўз тақдимотини гуруҳлар томонидан тузилган вариантлар рўйхати билан тўлдириши, кейин ушбу вариантларнинг қайси биридан бошлаш кераклиги ҳақида жамоа фикрини билиш учун овоз бериш имкониятини яратиши мумкин. Аслини олганда, сиз қайси турдаги учрашувни бошқаришингиздан қатъи назар, ушбу қоидалар иккинчи даражали бўлиши лозим. Аммо жамоа аъзолари бир жойда бўлмаган ва фикрларини тўлиқ жамлаб олмаган ҳозирги кунларда бу қоидаларга муҳтожлик ҳар доимгидан ҳам юқорироқ. Ушбу беш қоидага риоя қилиш ҳар қандай виртуал йиғилишнинг самарадорлигини кескин ва тез фўрсатда ўзгартириб юборади.

- **Жастин Ҳейл** “VitalSmarts”да маърузачи, дизайнер ва бош мураббий. У “VitalSmarts” ўқув курсларини лойиҳалаштириш бўйича етакчи муҳандис сифатида дарсларни олиб боради. Дунё бўйича 300дан ортиқ мижоз ва тингловчиларга маҳорат ҳамда тамойиллар бўйича нутқ сўзлаб келади.

- **Жозеф Гренни** “New York Times” талқинига кўра, тўрт карра энг кўп сотилган асар муаллифи, маърузачи ва бизнесни ривожлантириш бўйича етакчи социолог. Унинг асарлари 28 тилга таржима қилинган, 36 мамлакатда чоп этилган ва “Fortune 500” дастурининг 300тасида натижага эришган. У “VitalSmarts” асосчиларидан бири, корпоратив ўқитиш ва етакчилиқни ривожлантириш бўйича инноватор.



ИНҚИРОЗ ДАВРИДА ЕТАКЧИ БЎЛИШ



ЕТАКЧИЛИК

Коронавирус инқирозид алоқа ўрнатиш

Паул А. Аргенти
13 март, 2020 йил

HARVARD BUSINESS REVIEW



Ўтган ҳафтагача коронавирус эпидемияси мендан узоқдек туйилган эди. Кейин Нью-Хемпширда кимдир уни юқтириб олгани ҳақида янгиликлар пайдо бўлди. Миш-мишлар тарқала бошлаб, ортидан ўз саволларини ҳам етаклаб келди: қўшимча маълумотларни қандай олсак бўлади? Болаларни мактабга юбориш керакми, йўқми? Эртаси куни маҳаллий ва миллий янгиликларда аниқ бўлишича, вирус юқтирган одам маҳаллий шифохонамизга жойлаштирилган бўлиб, у мен дарс берадиган Так мактаби ўқувчилари билан биргаликда байрам кечасида қатнашган, бу эса инқирозни шундоққина офисим эшигига келтириб қўяётган эди. Университетдаги дарслар ва тадбирлар бекор қилиниб, барча халқаро сафарлар тўхтатилди. Миям тинмай айланарди. Ишга боришим керакми, йўқми? Бу ерда тушлик сотиб олишнинг зарари йўқмикан? Уй карантинига тайёргарлик кўришимиз керакми? Бу аҳвол қанча давом этади?

Бу каби тезкор ва ноаниқ вазиятларда кўплаб раҳбарлар юзма-юз келадиган саволларга ҳатто уларнинг ўзларида ҳам жавоб бўлмаслиги мумкин. Инқироз коммуникациясини ўрганадиган киши сифатида мунтазам равишда талабаларим ва мижозларимга инқироз даврида эртароқ ва тез-тез ўзларининг

асосий таркибий тузилмалари билан боғланиб туришлари кераклигини айтаман. Ҳатто ҳалиям муаммонинг кўламини тушунишга ҳаракат қилаётган бўлсангиз ҳар қандай эҳтимолга очиқ ва астойдил тайёр тулинг. Вазиятга ҳамдардлик билан ёндашинг. Қўл остингиздагиларнинг ташвишларини тушуниш учун ўзингизни уларнинг ўрнига қўйиб кўринг. Базъан буни тўғри қабул қиласиз, кўпинча эса нотўғри тушунасиз, аммо барибир иложи борица шаффоф бўлганингиз яхшироқ.

1-қадам: Марказлашган алоқа учун гуруҳ яратинг

Марказлаштирилмаган алоқа йирик ва мураккаб ташилотларда тушунса бўладиган, ҳатто зарур ҳолдир. Аммо фавқулудда ёки тезкор вазиятда сизга инқирозга қарши кураш жамоаси керак. Коронавирус билан биз бунинг барча даражаларда юз бераётганига гувоҳ бўляпмиз: Президент Трамп миллий ҳаракат бошлиғи этиб вице-президент Пенсни тайинлади. Дартмут ва бошқа кўплаб университетлар ишчи гуруҳларини тузди. Мен ишлайдиган мактаб жойлашган туманда шу ҳафта барча мактаблар директорлари, шу билан бирга, етакчиларидан таркиб топган гуруҳ тузилди. “Intel” ўз бизнесини узлуксиз режалашнинг бир қисми сифатида доимий равишда пандемияга қарши етакчи гуруҳга эга ҳисобланади.

Бу гуруҳлар иложи бўлса, 5-7 кишидан таркиб топган, кичик бўлиши керак. Бу таркибга етакчи жамоанинг бир аъзоси, корпоратив алоқалардан бирор кимни, кадрлар бўйича менежер ва ҳолат юзасидан бирор экспертни қўйишингиз керак. Бу гуруҳнинг вазифалари:

1. Тобора ўсиб бораётган вазиятни диққат билан кузатиб бориш учун мунтазам равишда йиғилиб туриш.
2. Инқироз ҳақидаги маълумотларнинг асосий манбасига айланиш.
3. Асосий таркибга мунтазам янгиланишлар бериб туриш.
4. Иложи борица шаффоф бўлиш. Нимани билишингиз ва нимани билмаслигингизни, шунингдек, маълумотлар манбайингизни ҳам тушунтиринг.
5. Қисқа ва лўнда бўлиш. Тиббиёт мутахассислари ёки ҳуқуқшунослар томонидан ёзилган узундан-ўзоқ хабарлар ўқилмайди ёки уларни тушуниш осон бўлмайди.

2-қадам: Ходимлар билан мулоқот қилинг

Ходимлар сизнинг энг муҳим таркибий қисмингиз бўлиб, улар жамиятга элчи сифатида хизмат қилади. Агар улар нима бўлаётганини тушунмаётган ёки вазиятдан беҳабар бўлса, ташилотнинг ташқи алоқалари қийинлашади. Компания ходимларга вазиятни тушунтириши, барчани бемалол фикр билдиришига замин яратиши ҳамда келажакка умид бахш этиши лозим.

Тадқиқотлар кўрсатишича, айнан етакчилар ходимларнинг хавотирларини камайтиришда муҳим роль ўйнайди. Менинг “11 сентябрь воқеаларидан кейинги инқироз коммуникацияси” тадқиқотимда кўплаб ишчилар етакчининг хоҳ жонли овозини эшитиш бўлсин, хоҳ электрон

почта, телефон хабарларида ёки ижтимоий тармоқларда кўриб туриш қанчалик муҳим бўлганини тасвирлаб беришади. Коронавирус инқироzi Так мактабига ҳужум қилган пайтда MBA дастурининг етакчилари одамларнинг хавотирларини енгиллатиш ҳамда доимий равишда янгиликларни тақдим этиш мақсадида марказий ҳудудга йиғилдилар. Ходимлар билан алоқада бўлиш учун ташкилот қуйидаги вазифаларни бажариши лозим:

1. Маълумотларни мунтазам равишда ҳаммага кўринадиган жойга жойлаштириш. Бу бирор жисмоний майдон ёки виртуал – электрон почта, компания интранети, “Sluck” ёки “Facebook” канали бўлиши мумкин.
2. Сафарлар, уйдан ишлаш ва шу каби масалалар бўйича қандай қарорлар қабул қилинганини айтиб туриш.
3. Ҳеч бўлмаганда, кунора алоқада бўлиш.
4. Ҳамма саволларга жавоб топишни кутиб ўтирмасдан, ўз вақтида маълумотларни етказишга ҳаракат қилиш.

3-қадам: Мижозлар билан мунтазам алоқада бўлинг

Компанияларнинг бир хил услуб ва ўхшаш таркибий қисмларга эга эмаслигини ҳисобга олган, ходимлардан фарқ қилган ҳолда мижозлар бошқача ёндашувни тақозо қилади. Сизнинг вазифангиз:

1. Мижоз учун нима муҳим эканлигига эътибор қаратиш. Масалан, “Target” мижозларга бош директорнинг буюртма олиш ва етказиб бериш хизматларини бошқариш учун кенгайтирилган тозалаш тартиб-қоидалари ўрнатилгани ва қўшимча ходимлар ишга олингани ҳақидаги хатини юборди.
2. Имкони борича ёрдам кўрсатиш. “JetBlue” ўзгаришни рад этган ҳамда коронавирус билан боғлиқ ҳолатда тўловларни бекор қилган биринчи авиакомпанияга айланди. Ушбу компания мавжуд мижозларнинг ишончини қозониш, шу билан бирга, янги мижозларни бортга олиб келиш учун жуда узоқ йўлни босиб ўтди. “CVC Caremark” 30 кунлик рецепт бўйича хизмат кўрсатадиган дори-дармонларга қўйиладиган қўшимча чекловлардан эртароқ воз кечишга ҳаракат қилмоқда. Сўғурта компаниялари эса, аксинча, коронавирусни парвозларни бекор қилиш учун асосли сабаб деб ҳисобламайди.
3. Савдо-сотиқ имкониятларини яратишдан кўра мижозларга қайғуришга эътибор қаратинг. Компаниялар реклама ва рағбатлантириш стратегиялари ҳозирги давр руҳига мос келиш-келмаслигини қайта ўйлаб кўриши керак.

Албатта, сизнинг ташкилотингиз инқироз марказида турган бир пайтда шароит бутунлай бошқача тус олади. Кўпчилик “Johnson&Johnson”нинг Тайленол инқирозини қандай ҳал қилганлигини таъкидлаб кўрсатади. 1982 йилнинг куз фаслида энг харидоргир бўлган “Extra Strength” Тайленол оғриқ қолдирувчисини қабул қилгандан кейин етти киши вафот этди. Аслида, кимлиги аниқланмаган одам томонидан капсулалар сианид

билан қўшиб укол қилинган эди. Компания 30 миллион шиша Тайленолни қайтариб олди ва янги зичланган далилий қадоқ яратди.

Аммо “Johnson&Johnson” инқироз шароитида мулоқот қилиш учун энг яхши амалиётлар тўпламини яратди, булар жумласига истеъмолчилар билан эртароқ, тез-тез ва тўғридан-тўғри гаплашиш ҳам киради. У одамларга Тайленол маҳсулотларини истеъмол қилишни тўхтатиш кераклиги ҳақида миллий огоҳлантириш эълон қилди. Истеъмолчиларга ўз саволлари ва муносабатлари билан мурожаат қилишлари учун бепул телефон рақамини ўрнатди. Компания бош офисида мунтазам равишда матбуот анжуманлари ўтказиб турилди. “Johnson&Johnson” раҳбарияти, хусусан, Жеймс Бурк мижозлар билан мулоқот қилиш ҳамда буни тўғри йўлга қўйиш учун ноодатий қадамлар ташлади. Ўсиб бораётган инқирозни у ўзининг шаффофлиги ва хотиржамлиги билан тўхтатганлигини кўпчилик тан олади. Буларнинг барчаси компанияга бир неча ой ичида 95 фоиз бозор улушини қайтариб олиш имконини берди ва пировардида компаниянинг обрўсини оширди.

4-қадам: Акциядорлар ишончини йўқотманг

Эпидемия сўнги икки ҳафта ичида молиявий бозорларда кескин ўзгаришларни келтириб чиқарди ҳамда ақл бовар қилмас нархдаги акциялар бозорини потенциал турғунликка айлантириб қўйди. Даромадлар мавсумга жуда яқин қолган бир пайтда, омма олдида рўйхатга олинган компаниялар ўз фаолиятларига вируснинг таъсири ҳақида хабар етказиб туриш учун алоҳида жавобгарликка эга ҳисобланади. “Skadden” қимматбаҳо қоғозлар ва биржани бошқариш комиссиясини ошкор қилиш ҳақидаги мулоҳазаларни нашр қилди ҳамда Ҳонконгдаги ФТИ Консалтинг компаниясининг бош бошқарувчи директори Жоан Вонг инвесторлар билан муносабат ўрнатишда маслаҳат деб қараладиган қуйидаги таклифларни берди:

1. Яқин келажакдаги муаммолар ҳақида очиқчасига хабар беринг.
2. Инқироздан корпорациянинг асосларини мустаҳкамлаш учун имконият сифатида фойдаланинг.
3. Муаммолар юзасидан қилаётган ишларингиз ҳақида хабар беринг.

Бундан ташқари, йиллик мажлисга яқин сафарларга оид кўрсатмалар ва алоқа режаларини ишлаб чиқишга эътибор беришингиз лозим, бу ўз ичига акциядорлар учун веб-каналлар яратишни ҳам олади.

5-қадам: Жамиятда фаол бўлинг

Коронавирусга чалинган одамлардан иборат жамиятдаги ташкилотларда нима юз беради? Ташкилотлар ҳеч бўлмаганда, жамият аъзоларига салбий таъсир кўрсатмаслик учун қўлларидан келганини қилишлари лозим, аммо инқироз вақтида қуйидаги ишлар ёрдамида маҳаллий жамоалар билан муносабатларни кенгайтириш ҳақида ҳам ўйлашингиз мумкин:

1. Карантиндагиларни тозалаш воситалари ёки озиқ-овқат билан таъминлаш.
2. Жамиятни тинчлантиришга қўмаклашиш учун маҳаллий ОАВни маълумот билан таъминлаш ва шу билан бирга компаниянгиз ишончини ошириш.
3. Радиодаги жимликдан қўра компания ичида содир бўлаётган ҳолат ҳақида ошкораликни таъминлаш.

Шунингдек, инқироз вақтида маҳаллий, миллий ёки глобал ҳамжамиятга қандай ёрдам бераётганингиз ҳақида айтиб туришингиз мумкин. Масалан, ФСГ консалтинг фирмасининг ҳамкор директори Лаурен Смитнинг ёзишича, қўмак учун сиз саховат қўлларингиздан фойдалансангиз бўлади. Мисол учун, Хитойда 50 дан ортиқ бизнес нуқталарига ҳамда 10000дан зиёд ишчиларга эга “Каргилл Хитой Қизил Хоч” жамиятига 2 миллион юан миқдорда хайрия қилиб, зарарланган ҳудудларга юз минглаб ниқоблар юборди.

Ноаниқлик билан кураш олиб бораётганда, етакчилар мулоқотга сизнинг аудиториянгиз нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда назар ташлаши ҳамда хато қилишдан қўрқиб ўтириш эмас, аксинча, ҳамдардлик билан ёндашиши керак. Бунинг учун компаниялардан тўлиқ маълумотга эга бўлмаганда бу ҳақида хабар бериш, нозик маълумотларни имкон қадар ошкор қилиш ҳамда хатолар ҳақида ташвишланмасдан, унинг оқибатларини тузатишда ҳушёр бўлиш талаб этилади. Теннис бўйича чемпион Билли ЖанКинг таъкидлаганидек: “Чемпионлар тўғри бажармагунча ўйнайверади”.

- Паул Аргенти Дартмут коллежига қарашли Так бизнес мактабининг корпоратив коммуникация профессори.



ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ

**Инқироз пайти тўғри қарор қабул қилиш
учун шошилманг**

HARVARD BUSINESS REVIEW

Арт Маркман
15 март, 2020 йил



COVID-19 ҳақидаги хабарлар жуда тез янгилашиб бормоқда, одамлар эса таътилни бекор қилишдан тортиб ўзларини ҳамда жамоаларини қандай ҳимоя қилишгача бўлган ҳамма нарса ҳақида қарор қабул қилишга ҳаракат қиляпти. Айни пайтда қарор қилиш нима учун қийин бўлиши борасида бир қанча психологик сабаблар мавжуд.

Биринчидан, мавжуд таҳлика яқинлашмоқда. Бу касаллик – ҳақиқат. Вирус сабабли дунё бўйлаб одамлар ўлмоқда ва у тез тарқаяпти. Ҳар куни янгидан-янги хабарлар пайдо бўляпти. Инсонлар атрофидаги таҳдидларга эътибор беришади, шунинг учун бугунги воқеалар диққатимизни тортмоқда, худди олислардаги иқлим ўзгаришлари эътиборимизни тортмаганидек.

Иккинчидан, вируснинг тарқалиши ҳақида жуда кўп ноаниқликлар мавжуд – қанча одам унга чалинган, унинг тарқалиш тезлиги одамлар орасида қандай, охир-оқибат қанча одам унга йўлиқади. Келажак прогнозлари ҳақида гап кетганда чизиқли тенденцияларни яхши тушунамиз. Аммо экспонент функцияси каби тез ўсувчанликни ўз ичига олган тенденцияни тушунишда оқсаймиз. Вируснинг пайдо бўлган нуқтасида кўрсаткичлар кам бўлади, аммо улар жуда тезлик билан ўсиши мумкин. Одамлар учун юзага келаётган ноаниқликлар унга

бўлган диққатимизни оширади.

Учинчидан, вируснинг тарқалишини одамлар деярли назорат қила олмайди. Қўлларимизни ювиш, юзимизга тегмаслик ва ижтимоий йиғинлардан сақланишимиз мумкин, аммо бизнинг назоратимизда бўлмаган яна кўплаб ҳолатлар мавжуд. Одамлар иложсизликни ёқтирмайди; бу қўшимча хавотир ва шу билан бирга назоратни қўлга олиш учун бирор нарса қилиш истагини келтириб чиқаради.

Ва ниҳоят, вируснинг тарқалишини назорат қилишга қаратилган барча уринишлар профилактика билан боғлиқ. Бу эса улар муваффақиятли кечган тақдирда, баъзи одамларгина касал бўлмаслигини англатади. Афсуски, биз бундай чоралар кўрилмаган ҳолатларни ўз назоратимизга ололмаймиз. Натижада эса, қайси дастур ва ҳаракатлар касалликнинг йўқолишига таъсир кўрсатишини била олмаймиз.

Ушбу тўрт омилнинг барчаси ўзимизни қандай тутишимиз ва қабул қиладиган қарорларимизга таъсир кўрсатади. Таҳдид, ноаниқлик ҳамда хавотир бизни қисқа фўрсатли қарорлар қабул қилишга олиб келади. Масалан, ноаниқлик бизни кўпроқ маълумотга эга бўлишга мажбур қилади, шунинг учун одамлар вирус ва унинг тарқалиши билан боғлиқ янгиликларни излашга жуда кўп вақт сарфлайди. Огоҳ бўлиш яхши, албатта, аммо салбий янгиликларни қабул қилавериш стресс ва фикрий тарқоқликка олиб келади. Худди шундай, кам ҳаракатлилик одамларга ўзларини кўпроқ бошқарувни ҳис қилишлари учун бирор иш излашига олиб келади. Дастлаб бу қўл санитария воситаси ва тозаловчи спирт сотиб олиш шаклида бўлди. Бу харидлар маълум аҳамиятга эга, чунки улар одамларни ва вирус тарқалиши мумкин бўлган юзаларни дезинфекция қилишда ишлатилади. Аммо бу захиралар камайгани сари одамлар ўзларини бошқарувда давом этиш заруриятини ҳис қилишади, шу сабабдан ҳожатхона қоғозлари, қоғоз сочиқлар ва қадоқланган сувлар учун қўшимча югур-югурлар – нисбатан кам аҳамиятга эга бўлган харидлар қилади (ваҳоланки, мутахассислар буларни тавсия қилмаган). Шундай бўлса ҳам, бу харидлар баъзи одамларнинг ташвишларини вақтинчалик камайтириши мумкин – улар ўзларини бирор ишнинг уддасидан чиққандек ҳис қилишади.

Баъзи одамлар бошига ташвиш тушган пайтда молиявий масалада тез қарор қабул қилади. Март ойининг дастлабки ҳафталарида асосий фонд бозори индекслари, тахминан, 20 фоизга тушиб кетди, кўп одамлар акцияларини сотиш васвасасига тушиб қолди (кўпчиликда акция борлиги аниқ). Аммо ҳозирги кунда йўқотилаётган бу қоғозлар келажакда қайтиб келиши мумкин (ўтмишда фонд бозорларида юз берганидек). Ҳаракатсизлик янада эҳтиёткорлик ҳисобланса ҳам, одамлар тезроқ бирор нима қилишни хоҳлашади.

Хўш, бу психологик омиллар олдида қандай тўғри қарор қабул қиласиз? Ҳаракатга ундовчи сиренага қаршилик қилишнинг энг яхши йўли шошилмаслик. Ваҳима одамларни таҳдиддан қочиш учун тезроқ ҳаракат қилишга ундайди, аммо сиз амалга оширмакчи бўлган ҳаракатларнинг аксарияти кучли пандемия олдида эҳтиётсизлик ҳисобланади.

Шошма-шошарлик қилмасдан, кенгашилган мулоҳазаларга оид маълумотлардан хулосаларингизга таъсир қилишда фойдаланишингиз мумкин. Кейт Станович ва Ричард Уестнинг тизимли ёндашувида бу 2-тизим деб номланади. Вирус ва унга қандай муносабатда бўлиш ҳақида ҳозирда жуда кўп маълумотлар мавжуд. Зарур бўлган шахсий ва ишга оид қарорларни қабул қилишдан олдин уларни ўқиб, ҳазм қилишга вақт ажратинг. Кейинги бир неча ҳафта ва ҳатто ойларда одамлар зиммасига олиши керак бўлган ишлар кўп, аммо бирор иш қилиш учун қилинган қарор янгилик сарлавҳалари ёки “твит”ларга жавобан эмас, балки мулоҳаза, маълумотларни эҳтиёткорлик билан сарҳисоб қилиш ва мутахассисларнинг муҳокамаларига асосланган бўлиши керак. Босиқлик билан янгиликларни кутиш яхшироқ бўлган пайтда худди шу нарса ҳаракатсизликни талаб қилувчи вазиятларга нисбатан мос тушади. Станович ва Уестнинг 1-системаси айна пайтдаги сизнинг иштиёқингизга жавоб берадиган тез ва интуитив фикрлаш тизимидир. Бундай тез қарорлар, одатда, хатти-ҳаракатлар томонга йўналади, шунинг учун тезкор муносабат билдириш ҳақиқатдан ҳам кафолатли эканига ишонч ҳосил қилиш учун шошилмаслигингиз керак.

Буларнинг баридан келиб чиқиб айтиш мумкинки, пандемия каби секин (нисбатан) ривожланаётган мавжуд инқирозлар даврида ички ҳисларга қараб иш қилишдан кўра қарорларингизни яхшилаб ўйлаб кўриш учун етарлича вақт ажратганингиз маъқул. Тезлик билан иш кўриш қисқа вақт ичида баъзи ташвишларингизни камайтириши мумкин, аммо улар муаммоларни ҳал қилишга эмас, аксинча, кўпайтиришга сабаб бўлиши мумкин.

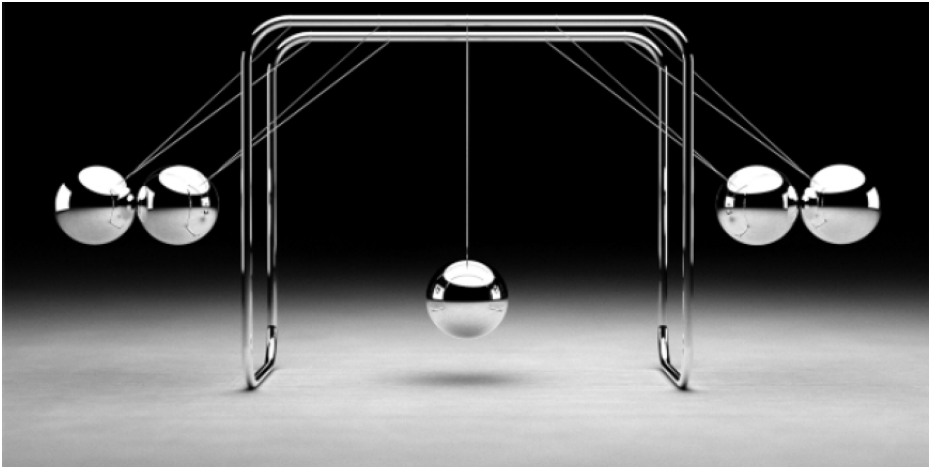
- **Арт Маркман** PhD, Остиндаги Техас университетининг психология ва маркетинг бўйича “Annabel Irion Worsham Cyentennial” профессори ва “Ташкилотларнинг инсон ўлчамлари” номли дастур асосчиси. У фикрлаш, қарор қабул қилиш ва мотивацияга оид 150 дан ортиқ илмий асосланган мақолалар ёзган. Яқинда унинг “Миянгизни ишлатинг: иш топиш, уни яхши бажариш ва карьерангизни ривожлантириш учун когнитив фанлардан фойдаланиш” (“HBR” нашриёти) деб номланган янги китоби нашрдан чиқди.



Ўз-Ўзини БОШҚАРИШ

Инқироз қаршисида иродангизни мустаҳкамланг

Расмус Ҳугард, Жаклин Картер ва Мусо Моҳан
19 март, 2020 йил



COVID-19нинг тарқалиши ва узоқ муддатли таъсири жаҳон янгиликларида асосий ўринни эгаллар экан, барчамиз бунга параллел равишда беқарорлик, хавотир ва безовталиқ ҳолатини бошдан кечиrypмиз, уларнинг ёйилишига гувоҳ бўлмоқдамиз. Дарҳақиқат, инқироз вақтида руҳий аҳволимизнинг ўзи кўпинча улкан муаммога айланиб, шундоқ ҳам ўта мураккаб вазиятни янада чигаллаштиради. Бунинг сабаби нима ва биз буни қандай ўзгартира оламиз? Компанияларга фаолият юритиш ва фикрлашнинг янги усуллари кўрсатишга кўмаклашувчи фирма бош директори сифатида, онгимиз пандемия таҳдиди сингари инқирозларга қандай муносабат билдириши ҳақида бироз тушунча берсам.

Салбий тўсиқлар ёки ташвишли янгиликларсиз ҳам онгингиз табиий равишда сизни чалғитишга мойил. Сўнгги олиб борган тадқиқотларимиз натижасида, 58 фоиз ходимлар иш мобайнида ўз диққатини назорат этолмаслигини маълум қилди. Тадқиқот шуни кўрсатдики, инсоннинг тентираб юрган онги салбий фикрлар тузоғига осонгина тушиб қолади. Ҳозиргидек инқироз даврида бу мойиллик янада авж олиб, онгимиз нохуш фикрлар, шунингдек қўрқув ҳамда ночорлик каби ҳиссиётларга кўпроқ берилади. Гарчанд ҳеч қачон кема саёҳатида чиқмаган ёки чиқишни режаламаган бўлсак-да, круиз кемасида

карантинга олинган йўловчилар ҳақидаги даҳшатли ҳикояларни ўқишдан ўзимизни тия олмаслигимиз боиси ҳам шунда.

Онгингиз мана шу ҳолатга кириб қолганда, занжир реакцияси бошланади. Қўрқув тасаввурингизни торайтиради, натижада, қаршингиздаги ижобий нарсаларни, ижодий имкониятларни кўришингиз қийинлашади. Истиқболдан умидингиз камайиши оқибатида бошқалар билан боғланишга мойиллигингиз пасаяди. Аини дамда коронавируснинг тарқалиши борасидаги ҳақиқатлар атрофимиздагилардан қўрқувимизни оширади ва яккаланиб қолиш туйғусини кучайтиради. Бу эса, ўз навбатида, хавотирларимиз оловига ёғ пуркайди.

Ўтган ойда юз берган тартибсизликларни кузатиб, Буддизмда келтирилган иккинчи ўқ тўғрисидаги эски масал ёдимга тушди. Бир куни Будда шогирдидан сўрабди: “Агар одамга битта ўқ санчилса, оғрийдими? Агар одамга иккинчи ўқ ҳам санчилса-чи, янада оғриқли бўладими?” Шундан сўнг у тушунтиришда давом этибди: “Биз биринчи ўқни доим ҳам назорат қилолмаймиз. Шунга қарамай, биринчи ўққа нисбатан реакциямиз – иккинчи ўқ бўлади. Ва шу иккинчи ўқ билан бирга танлов имконияти келади”.

Бугунги кунда биз бошдан кечираётган коронавирус – биринчи ўқ. Саёҳат чекловлари, биржадаги нархларнинг ер билан битта бўлиши, озуқа танқислиги ва ҳоказо. Жараёнлар барчамизга бирдек салбий таъсир ўтказмоқда. Аммо вирусни ўзимизга юқтиришдан хавотирланиш, суюкли инсонларимиз унга чалиниб қолишидан ташвишланиш, молиявий аҳволимизни ўйлаб безовталаниш, ижтимоий тармоқлар ҳамда янгиликлардаги қоп-қора сценарийлар туфайли туғилаётган нотинчлик – иккинчи ўқ ҳисобланади. Ушбу иккинчи ўқни катта миқдорда ўзимиз ишлаб чиқармоқдамиз. Қисқача айтганда, биринчи ўқ бизда муқаррар оғриққа сабаб бўлади. Унга чидамли бўлсак, барча қолган иккинчи ўқлар учун тешиб бўлмас зирх ҳосил қиламиз.

Иккинчи ўқ – бизнинг инқирозга нисбатан ҳиссий ва психологик жавобимиздир. Улар табиий ва инсонларга хос эканлигини ёдда сақлаш муҳим. Бахтга қарши, ҳақиқат шундаки, иккинчи ўқлар онгимизни торайтиради, энг тўғри чораларни қўллашимизга халал беради ва шу орқали азоб чекишимизга сабаб бўлади.

Ушбу табиий мойилликни енгиб ўтишнинг усули тафаккур ёрдамида руҳий иродаимизни мустаҳкамлашдан иборат. Ҳозиргидек мураккаб вазиятларда руҳий ирода – онгимизни биринчи ўққа мардона юзма-юз келиш ва бизга санчилишга ўлғурмасиданоқ иккинчи ўқни синдириш қобилиятимизни оширишга мослаб, бошқариш демакдир. Ирода – ўз фикрларимизни илғаш, бузғунчи ўйлар гирдобидан қутулиш ва дарҳол мувозанатни қайта тиклаш маҳоратидир. Бу маҳоратни шакллантириш мумкин. Бунга эришишнинг учта самарали усули қуйидагича:

Аввало, онгингизни тинчлантиринг

Онгингизни тозалаш ҳамда тинчлантиришга диққат қилсангиз, атрофингизда нималар чиндан содир бўлаётганига ва ичингиздан нималар кечаётганига эътибор

бера оласиз. Сиз фикрларингизни кузатишингиз ва бошқаришингиз, шунингдек, улар қиёмат ҳақидаги сценарийлар томон югуришни бошлаганда тутиб қолишингиз мумкин. Телефонга келган сўнги янгиликлар билдиришномасининг ҳар тиқиллаши билан кайфиятингизни туширувчи фикрлар (масалан: “Э Худойим... Биржа нархлари яна тушибди.”) ўрнига, ўзингизга маъқул ҳаёллар (масалан: “Уйдан туриб ишлаш нақадар ажойиб, шундай эмасми!”) оқимида диққатингизни ушлаб туринг.

Бундай осойишта ҳолат ўта муҳим. Айнан ҳозир, бу онгингизни тентираб, дайдиб юришдан ва салбий фикрлар домига тушиб қолишдан сақлайди, шу билан бирга, осонликча берилишимиз мумкин бўлган стресс ва хавотирни камайтиради. Энг муҳими, онгимизни тозалаб, унга давомли эътибор қаратиш иродани мустаҳкамлайди. Чиниққан ирода эса ҳамма вақт коримизга ярайди. Ўзимизни ҳозирги замонга қайтаришни машқ қилганимизда хоҳ шахсий, хоҳ глобал бўлсин, барча турдаги инқирозларни енгиб ўтиш имкониятимизни мустаҳкамлаймиз. (Бахтимизга, онгимизни тинчлантириш ва тафаккуримизни оширишга кўмаклашувчи кўплаб бепул иловалар мавжуд.)

Деразадан ташқарига қаранг

Ночорлик ва қўрқув ҳиссий таъсирчан қилиб қўяди. Кўпинча нохуш ҳиссиётларга кўмилиб ўтиргандан кўра бирор нарса билан – нима бўлса ҳам – шуғулланган маъқул. Ўтган бир неча ҳафта ичида COVID-19 туфайли зарар кўрган муҳим бизнес ташаббусларни кўриб, менга алам қилди ва кайфиятим тушди. Бироқ бу хафагарчиликни тезкор реакция билдириш эмас, мулоҳаза орқали енгишга уриняпман. Биламанки, машъум янгиликлар гирдобидан чиқиши, шунингдек, мувофиқ режалаш ҳамда етакчиликни юзага келтирувчи барқарор ҳолатга келиши учун онгимга бўш жой керак. Шу боис мен камроқ ишлаб, кўпроқ вақтимни деразадан ташқарига тикилишга ҳамда мулоҳаза учун сарфлашга ҳаракат қилдим. Шу орқали ҳам шахс, ҳам етакчи сифатида бундан бўёғига қандай қадам босиш борасидаги саволларга аниқроқ жавоб топишни уйдаладим.

Атрофингиздагилар билан ғамхўр муносабатда бўлинг

Афсуски, стресс пайтлари кўмак улашувчи жамиятдаги кўплаб доиралар ҳукумат ва шаҳарларнинг вирус тарқалишини олдини олиш чора-тадбирлари туфайли биз учун ёпиқ. Ҳозир мактаблар беркитилган, тадбирлар бекор қилинган, тадбиркорлик фаолияти уйдан туриб ишлашга мослаштирилган, саёҳатга чиқиш тақиқланган. Бунинг натижасида, қўрқув ва хавотирларимизни тўхтатишга ёрдам берувчи инсонлар ва жамоалардан ажралиб, яққаланиб қолиш ҳиссиёти тобора ўсиб бормоқда.

Айни дамдаги қўрқув муҳити кимни айблаш, кимдан воз кечиш бўйича нотўғри ҳукмлар, бундан ташқари, “ҳар киши ўзи учун” каби хато хулқ-атвор яратиш эҳтимоли бор. Оқибатда, биз осонликча бошқалар билан ўзаро боғлиқлигимизни унутиб қўямиз. Лекин ҳатто тавсия қилинган икки метр масофани сақлаган ҳолда ҳам, сиз ва қўшингиз ўртасида мазмунли мулоқотни амалга ошириш мумкин.

Буни бошлаш учун ғамхўрлик керак, холос. Ғамхўрлик – бошқаларга фойда келтириш нияти бўлиб, у даставвал онгда вужудга келади. Аниқроқ гапирганда, ғамхўрлик юмушларингиз юзасидан бошқаларга боғланганингизда – хоҳ виртуал, хоҳ юзма-юз бўлсин – ўзингиздан қуйидаги саволни сўрашдан бошланади: Бу инсонга куни яхшироқ ўтиши учун қандай ёрдам бера оламан?

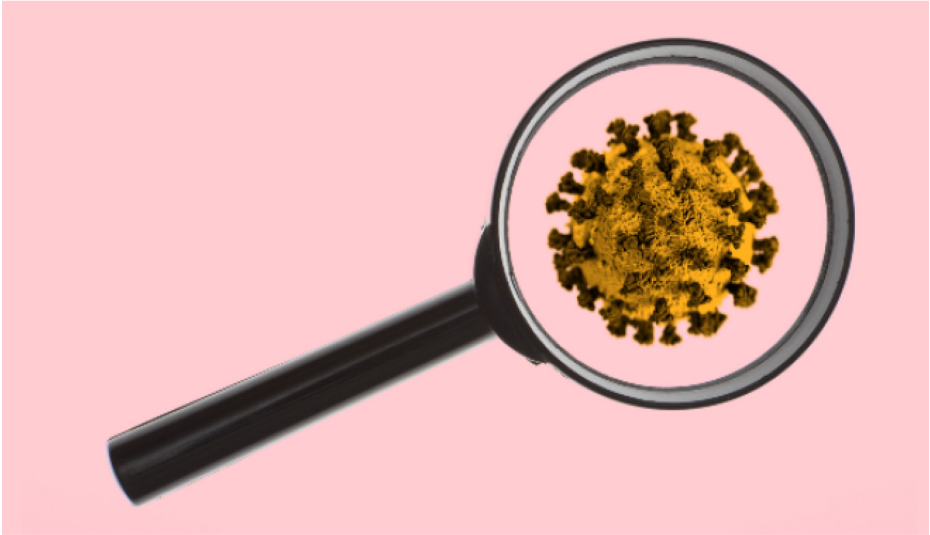
Мана шу оддий савол билан ажойиб ишлар юз бера бошлайди. Онгингиз кенгаяди, кўзларингиз қаршингиздаги инсонлар ва нарсаларга очилиб, ўзингиз ва бошқалар учун умид ҳамда имкониятларга лиммо-лим тўлган йўлларни кўрасиз.

- **Расмус Хугард** етакчилик ва ташкилий ривожланишга ихтисослашган халқаро “Potential Project” фирмасининг асосчиси ва бошқарувчи директори. Ушбу фирма “Microsoft”, “Accenture”, “Cisco” ва бошқа юзлаб ташкилотлар билан ҳамкорликда ишлайди. Расмус Хугард “Етакчи онги – ғайриоддий натижаларга эришиш учун ўзингизни, ходимларингизни ва ташкилотингизни қандай бошқариш” номли иккинчи китобини 2018 йил, март ойида “HBR” билан нашрдан чиқарди.
- **Жаклин Картер** “Potential Project” фирмасининг ҳамкори ва Шимолий Америкадаги директори. У “Етакчи онги – ғайриоддий натижаларга эришиш учун ўзингизни, ходимларингизни ва ташкилотингизни қандай бошқариш” (“HBR” нашриёти, 2018 й), шунингдек, Расмус Хугарднинг “Бир сония олдинда: тафаккур орқали ишдаги самарадорликни кенгайтириш” деб номланган биринчи китобининг ҳаммуаллифи.
- **Мусо Моҳан** “Potential Project” фирмасининг етакчилик бўйича эксперти. “McKinsey & Company” билан ишлаган.



ИНҚИРОЗ МУЛОҚОТИ
**Инқироз вақти ноҳуш янгиликни
яширманг**

Эми С. Эдмондсон
6 март, 2020 йил



Қуёш нури энг яхши дезинфекция воситаси бўлса, бунинг тескараси ҳам аини ҳақиқат: Қоронғи, яширин бурчаклар чиндан ҳам мудҳиш нарсалар ўсиши учун қулай макондир. Айрим муаммолар йиллар давомида ривожланади ва жамоат соғлиқни сақлаш инқирози ҳам бундан мустасно эмас. Шаффофлик – инқироз даврида етакчилар учун энг биринчи масаладир. Билганларингиз, билмаганларингиз ва билмоқчи бўлганларингизни аниқлаштириб олинг. Халқ мақолида айтилганидек, “Ойни этак билан ёпиб бўлмайди”.

Сўнгги ҳафталарда Хитойнинг COVID-19 таҳдидига нисбатан муносабатини кузатиб боряпман. Декабрь ойида хавфли вируснинг аломатлари мавжуд эди. Хитой ҳукумати бу маълумотни тажовузкорона яшириб, ерга кўмиш йўлини танлади. Оқибатда эса вирусни тарқалишини тўхтатиш мумкин бўлган жудаям муҳим олти ҳафта ҳавога совурилди.

“Хитой – бу Хитой. Шаффофликни ғарбга чиқарган” дерсиз. Афсуски, бир қатор мақолаларда айтилганидек, АҚШнинг бу вазиятга муносабати ҳам ҳавас қилгулик эмас. Ва тарих қайтарилмоқда. “Washington Post”да чоп этилган бир мақолада 1918 йили тарқаган “Катта грипп” пандемиясига ғарб давлатларининг

муносабати ёритилди ҳамда биз 100 йил аввалги баъзи хатоларни ҳозир ҳам такрорламоқдамиз, деган фикр билан хулосаланди.

Қизиғи шундаки, ўша вақтда грип билан касалланганлар бўйича очиқ-ойдин гапирган мамлакат – Испаниянинг нуфузи тушиб кетди. Унинг ўз маълумотларини сир сақламасликка интилиши туфайли вирус “Испан гриппи” деган машҳур номга сазовор бўлди.

Нохуш янгиликни яшириш кўплаб ташкилотлар учун рефлексга айланган, аммо мулоҳазакор етакчилар ҳақиқатни вақтида гапириш шиддатли инқироз вақтида энг керакли стратегия эканлигини яхши тушунади. Нуфуз – узоқ муддатли ўйин сифатида кўрилиши лозим. Бугун ёмон янгиликни ошкор қилиш натижасида нуфузни пасайтириш орқали етакчилар, ташкилот ва миллатлар келгусида нуфузнинг ошиши шаклидаги дивидент ишлаб топади, ички ва ташқи майдондагиларнинг ишончини қозониб, келгусидаги муаммоларни ҳал қилишга масъулият билан қарашини исботлайди.

Ҳар қандай инқироз ёки жиддий муаммонинг ўртасида шаффофликни танлаш, таниқли бошқарув мутафаккири Питер Сенгей таъбири билан айтганда, “яхшидан олдин ёмон” эффектига тайёрланишни талаб этади. Бу мураккаб тизимлардаги қадимий шаклдир.

Ривожланишни устувор кўрувчи ташкилотлар, аввало, ходимларини айна дамда кўраётган муаммолари тўғрисида самимий гапиришга ундамоғи зарур. Бу қадамни ташламай туриб, чинакам муваффақиятни тушда кўриш мумкин, холос. Нима ишламаётгани бўйича маълумот йўқ экан, нимани қандай тузатишни билишнинг ҳам имкони йўқ. Маълумот мавжуд эмасми? Демак, ривожланиш ҳам бўлмайди.

Хоҳ шаҳардаги жиноятлар, касалхонадаги хатолар ёки пандемияга чалинган янги беморлар сони ҳақида бўлсин, ёмон янгилик ёғилишни бошлаши, аслида, муваффақият томон илк қадамни ташладингиз демакдир. Тўғри маълумот ёрдамида одамлар ўз эътибор ва маҳоратини эндиgina маълум бўлган муаммонинг ечимини топишга қаратади. Шунда вазият яхши эканига ёлғондакам ишонч билан яшагандан кўра етакчилар ва соҳа экспертлари бажарилиши лозим бўлган вазифалар устида ишлашига шароит бўлади.

Бироқ тўғри маълумот олиш муваффақият дебочаси бўлса ҳам, кўнгилни чўктириши мумкин; шубҳасиз, рақамлар нотўғри йўналишга ҳаракатланаётгандек туйилади. Биз жиноятларнинг камайишини истаймиз. Биз беморларнинг хавфдан холи бўлишини истаймиз. Биз касалликнинг ер юзидан бутунлай даф бўлишини истаймиз. Аммо иташ – унчалик ҳам яхши стратегия эмас. Истакларимизни рўёбга чиқариш учун шаффофлик ўта зарурдир.

Афсуски, руҳий хавфсизликсиз, яъни одамлар шахсий босимлардан қўрқмаган ҳолда турли саволлар, хавотирлар ва ғояларни кўтариб чиқа оладиган муҳитсиз шаффофликка эришиб бўлмайди. Ахир, ким ҳам ўзи ўтирган шохни кесишга журъат этарди? Бу, айниқса, таранг турган инқироз муҳитида ўз исботини топади. Вазият қанчалик қалтис бўлса, киши гапиришдан шунчалик қўрқади ва руҳий хавфсизлик йўқолади.

Йигирма йил мобайнида руҳий хавфсизлик масаласини ўрганиб, ҳамкасбларим ва мен шуни исботини топдикки, воқеаларни очиқ баён этишни қадрлаб, бунга шароит яратувчи ташкилотлар ҳар турдаги қийинчиликларни ҳал қилишда кўпроқ самара кўрсатар экан. 2019 йил нашр этилган «Қўрқмас ташкилотлар» номли китобимда муаммолар дангал ёритилганда юз берган ўзгариш ва ривожланиш, улар яширилганда содир бўлган фалокатли ҳолатлар тўғрисида ажойиб ҳикоялар берилган.

Шаффофликни танлашда кишидан мардлик, шу билан бирга, барчага бирдек тааллуқли мақсадларга эришиш йўлида бу тўғри танлов эканлигини англаш учун донолик талаб этилади. Энг муҳим ҳақиқат шундаки, агар сиз бошқаларнинг ўзи билган, кўрган ва қизиққан нарсалари ҳақида рост сўзлашини хоҳласангиз, буни ўзингиз бошлаб бермоғингиз лозим.

- **Эми С. Эдмондсон** Ҳарвард бизнес мактабининг Етакчилик ва бошқарув бўйича Новартис профессори. У “Қўрқмас ташкилотлар: ўсиш, инновация ва ўрганиш учун иш жойида руҳий хавфсизликни яратиш” (Wiley, 2009 й) асарининг муаллифи ҳамда “Келажакни қуриш: дадил инновация учун кенг жамоалашув” (Berrett-Keohler, 2016 й) китобининг ҳаммуаллифи саналади.



ИНҚИРОЗНИ БОШҚАРИШ

**Машаққатли кунлар инсонлардаги
энг яхши хислатларни юзага
чиқаради**

Билл Тэйлор
20 март, 2020 йил



Атрофга қараб COVID-19 инқироzi минглаб антисептик воситалар идишларини кўчаларга улоқтиришдан тортиб, жамоатчиликка ҳарчанд тушунтирилса ҳам, бар ва ресторанларда тўпланиш каби одамлардаги энг ёмон жиҳатларни юзага чиқараётганини гувоҳи бўлиш мумкин. Аммо бундай масъулиятсизликни қоидадан ҳам кўра истисно, деса тўғри бўлади, менимча.

Вақти-вақти билан танг вазиятлар одамларда ва улар ишлайдиган ташкилотларда энг яхши хислатларни юзага чиқаришини муайян шахслар ва жамиятлар намойиш қилган. Қоронғиликнинг ҳар бир лаҳзасида саноксиз ёруғлик бордек туйилади. Арзимас кўринган ҳамдардлик ва мулоқот одамларнинг кимлигини, қандай яшашни исташини ва улар учун нима муҳимлигини кўрсатиб беради.

Ўзининг “Дўзахда қурилган жаннат” асарини ёзиш учун машҳур нобадий асарлар ёзувчиси Ребекка Солнит дунёнинг энг даҳшатли табиий ва одамлар сабаб келиб чиққан талафотларга, жумладан, Сан-Франциско ва Мексико Ситидаги zilзилалар, 1917 йилдаги Ҳалифакс портлаши, 11 сентябрдаги ҳужумларга

кутилмаганда ўйламай кўрилган тадбирларни ўрганиб чиққан. “Ҳалокатнинг тарихи шуни кўрсатадики, – ёзади у, – бизларнинг кўпчилигимиз мулоқотга ташна бўлган, шунингдек, ҳаётдан мақсад ва мазмун топишга муҳтож бўлган ижтимоий ҳайвонлармиз”. Ҳақиқий танг вазият қанча фожиавий бўлмасин, “қандай овоз беришимиз ёки қандай тирикчилик қилишимиздан қатъий назар омон қолиш ва қўшниларимизни ҳам сақлаб қолиш учун ғамхўрлик ва жасурлик билан ҳаракат қилишга ундовчи фавқуллодда вазиятларга солади”.

Солнитнинг кузатувлари ҳақида ўйлар эканман, унинг гаплари тасдиғи бўлган бизнес оламидаги қаҳрамонликлар ёдимга тушди. Бу воқеа Нью-Орлеансга қўшиб, Миссиссипидаги кўрфазни ҳам вайрон қилган Катрина тўфони вақтида содир бўлган. Бир неча ой давомида кундалик ҳаёт машаққатга айланиб қолганди. Одамлар нафақат озуқа, кийим-кечак ёки боласига таглик топишга, балки уларни сотиб олиш учун пул топишга ҳам қийналган эди.

Электр токи ўчиб қолгани учун пластик карталардан тўлов қилиб бўлмай қолди. Банк филиаллари ва банкоматлар вайрон бўлган, нақд пул олишнинг ҳам имкони йўқ эди.

Бундай танг аҳвол дастлаб 1899 йилда Миссиссипининг Галфпорт деган ҳудудида ташкил топган халқ банки – Хэнкок банк ишчиларини чора кўришга ундади. Катрина тўфони сўниши билан ўзининг шахсий муаммолари шундоқ ҳам ошиб-тошиб ётган банк ишчилари дарҳол банкнинг поллари, тортмалари, томларини, бўронда зарар кўрган банк филиалларини ва сувга чўккан казиноларни титкилаб чиқди. Қўлларига илинган нам, лой ва уваланиб кетай деб турган купюраларни топиб, елим ахлат қутиларига йиғди. Кейин улар ювиб қуритадиган машиналарни генераторга улади, дазмол тахтасига ювилган қоғоз пулларни бир қатор қилиб тахлади ва уларни оҳиста тозалаб, дазмоллади. Бир сўз билан айтганда, улар пулларни ювиб чиқди!

Кейин улар банк филиалларини ташқарисида йиғма столларни қўйиб, пул сўраб келган исталган кишига тарқатди. Ҳатто одамларнинг шахсини тасдиқловчи ҳужжати йўқлигига ҳам қараб ўтирмади, чунки уларнинг бор-будини тўфон ювиб, олиб кетганди. Компьютер тизими ишламагани сабаб ишчилар пул олаётган одамнинг исми, манзили ва ижтимоий ҳимоя рақамини қоғоз парчаларига ёзиб олди. Хэнкокнинг муваққат операцияси \$42 миллиондан ортиқ “ювилган” пулларни аҳолига тарқатди. Бир янгиликлар akkaунтида айтилганидек, бу “ҳар қандай мафия бошлиғи ғурурланадиган” манзара эди.

Аслида эса, зўкхолик ва инсонийликнинг оддий намунаси бўлган ушбу ҳаракат банк ва унинг мижозларига фахр бағишлади. Хэнкок кейинчалик тарқатган нақд пулларининг 99.5 фоизини қайтариб олди. Унинг депозитлари ва капитали ўсди: мижозлари ва мижози бўлмаган бошқа фуқаролар филиалга пулни қайтаргани келганида худди шундай қилди. Улар мавжуд akkaунтга қўшимча янги akkaунт очганидан миннатдор бўлди ва келгусидаги машина ҳамда уй учун кредит олишда банкка мурожаат қилди. Хэнкок бош директори Жорж Шлөгел лойиҳа тарихини оғзаки айтиб бериб, шундай муносабатни киритиб ўтди: “Мен муҳтож бўлганимда сен ёнимда бўлдинг. Сен менинг банким бўласан”. Тўфондан

кейин бир йил ўтиб, депозитлар \$1.5 миллиардгача ўсди.

Айни пайтда Хэнкокнинг бизнес стратегияси мана шундай сарф-харажатлар ва ишонч билан мустаҳкамланган эди. Хэнкок доим табиий офатларга тайёрилиги билан фахрланиб келган. Аммо Катрина тўфонидан бери “ёпишда охириги, очишда биринчи” фалсафаси унинг брендининг моҳиятига айланди. Тўфондан 10 йил ўтиб, ҳудуднинг қайишқоқлиги ва банк ходимларининг кўрфаздаги “қоронғи кунлар”даги хатти-ҳаракатларини нишонлаш мақсадида банк ижрочилари Насдақ биржа бозорида очиқ савдога таклиф қилинган.

Таг лавҳа: амалий ва меҳрибонлик билан қилинган фойдали ҳаракатлар инсоният учун ҳам, бизнес учун ҳам яхши. Меҳрибонлик уни кўрсатаётган одамлар учун ҳам яхши – у қанчалар сезиларли бўлса, шунчалар яхши.

“Про-ижтимоий” хулқ-атвори (“анти-ижтимоий” хулқ-атворнинг акси) ўрганувчи олимлар “ёрдам берувчининг юксаклиги”нинг кучи ёки бошқа сўз билан айтганда, “нопок альтруизм” ҳақида кўп ёзади. Бошқаларга ёрдам беришдан кейин пайдо бўлувчи қониқиш ҳисси бизнинг ўзимизга ҳам фойда келтиради. “Соф альтруизм билан бирор иш қилиш қийин, – дейди Хюстон университети профессори Мелани Руд, – чунки кимгадир меҳрибончилик қилгач доим ўзимизни яхши ҳис қиламиз”.

Ҳа, ҳозир даҳшатли, синовли, қийин вақтни бошдан кечиряпмиз ва улар яшиланишидан олдин ёмонлашиш эҳтимоли бор. Лекин янгиликда кўрсатилган бироз пухта ўйланмай қилинган ишга бош силкисак ёки компаниямиз қандай қилиб ўзгариш ясашига ҳайрон бўлиб, қўл силтасак, Ребекка Солнитнинг китобидан бир бет ўқинг, Хэнкок банкидан сабоқ олинг ҳамда вазиятни бироз бўлса ҳам енгиллатишда ўзингиз ва ҳамкасбларингизнинг қўлидан келадиган йўللарни изланг.

Ўз тадқиқоти давомида Солнит Иккинчи жаҳон урушидан кейин пайдо бўлган соҳа, яъни замонавий офатлар илмининг забардаст вакили Чарльз И. Фрицнинг асарини ўрганиб чиқди ва унинг қарашларидан таажжубга тушди. Фрицнинг энг “радикал муқаддимаси шуки, – тушунтиради у, – кундалик турмуш аллақачон талафотга айланиб бўлган. Ҳақиқий офат эса бизни ундан халос қилади”, чунки у ҳар биримизга ўзимиздаги энг яхши хислатларни намоён қилишимизга имкон беради. Офат келганда “индивидуал ва ижтимоий эҳтиёжларнинг бирлашуви тегишлилик ва одатий вазиятларда камдан-кам эришса бўладиган бирлик ҳиссини беради”, – дейди Фриц.

Шундай экан, оғир вазиятлар компаниянгизда ва сиздаги энг яхши фазилатларни юзага чиқаришидан қўрқманг.

- **Билл Тэйлор** “*Fast Company*” асосчиларидан бири ва яқинда чиққан “Шунчаки ажойиб: Катта ташкилотлар оддий нарсаларни қандай қилиб кутилмаган тарзда бажаради?” китобининг муаллифи. Батафсил маълумот учун williamctaylor.com’га мурожаат қилинг