

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 347.7:[616–036.21:578.834.1]

Е.А. Пехтерева *

ПРОБЛЕМА ЛИДЕРСТВА И УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА, ВЫЗВАННОГО ПАНДЕМИЕЙ COVID-19 (Обзор)

Аннотация. Обзор посвящен роли лидеров в компании в период кризисов. Пандемия коронавируса и непредсказуемость экономической ситуации требуют от руководителей компаний принятия новых управленческих решений, перестройки управленческих моделей, а также всей работы сотрудников и менеджеров.

Ключевые слова: пандемия коронавируса; корпоративный лидер; сеть команд; удаленная работа; эффективная коммуникация; программы переобучения и переподготовки.

E.A. Pekhtereva

The issue of leadership and management in times of pandemic crisis (Review)

Abstract. The review focuses on the role of business leaders during crisis. The coronavirus pandemic and the state of economic ambiguity situation require new management decisions of company leaders, restructuring

* **Пехтерева Елена Александровна**, канд. экон. наук, младший научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (ИНИОН РАН).

Pekhtereva Elena, PhD (Econ. Sci.), junior researcher of the Department of economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

DOI: 10.31249/espr/2020.03.05

of management models as well as the entire work process of employees and managers.

Keywords: COVID-19 pandemic; corporate leader; network of teams; remote working; effective communications; corporate retraining and re-skilling programs; new normal of work.

Введение

Последствия пандемии коронавируса имеют признаки кризиса «ландшафтного масштаба» («landscapescale»¹ crisis) – неожиданного события или последовательности событий огромного масштаба и ошеломляющей скорости, приводящих к высокой степени неопределенности. Такая ситуация дезориентирует, создает чувство утраты контроля и сильное эмоциональное потрясение.

Обстоятельства пандемии COVID-19 предъявляют чрезвычайные требования к руководителям компаний. Глобальные масштабы заболевания и абсолютная непредсказуемость экономической ситуации затрудняют принятие деловых решений. Однако именно в кризис корпоративные лидеры могут полностью себя проявить.

В политике очевидными примерами успешного кризисного руководства являются Франклин Д. Рузвельт и Уинстон Черчилль. Оба они были довольно непредсказуемыми личностями, но при этом отличными коммуникаторами. Их стили расходились, однако публике было нетрудно понять мотивы их действий. Рузвельт ясно дал понять, что готов попробовать любую комбинацию новых идей в стремлении положить конец депрессии. Черчилль недвусмысленно заявил о необходимости для Великобритании противостоять нацистской Германии любой ценой.

Руководителям корпораций есть чему у них поучиться. Они должны уметь донести свое послание до двух различных аудиторий: работников компании и ее клиентов. В период пандемии это послание должно продемонстрировать, что у компании есть план борьбы с проблемами, вызванными распространением болезни. Этот план может быть связан с работой персонала на дому (для предотвращения распространения инфекции) или изменениями в цепочке поставок (для поддержания производства). И персонал, и клиенты также должны быть уверены в том, что компания обла-

¹ Landscapescale (англ.) – определение размеров («сколько хватает взгляда»), которое показывает масштаб события или явления.

дает достаточными финансовыми ресурсами, чтобы пережить спад деловой активности.

Современные условия выступают в качестве жесткого экзамена для руководства компаний. «Сдавшие» его успешно имеют все шансы для благополучного преодоления кризиса. Так, инвестиционный банк Джеффрис (Jefferies Financial Group, США) в разгар пандемии коронавируса показал прекрасный пример поведения компании в период кризиса. В совместном письме главный исполнительный директор Р. Хэндлер (Rich Handler) и президент Б. Фридман (Brian Friedman) заявили, что «самым главным в их работе сейчас является безопасность сотрудников и клиентов». Это было сказано до декларации о том, что банк «полностью обеспечен капиталом как на уровне операционной деятельности, так и на уровне всей материнской компании» [How corporate leaders..., 2020]. Многие компании стремятся поддержать своих сотрудников в период пандемии и торможения деловых процессов и делают это по-разному. Так, Microsoft объявила, что будет продолжать платить почасовым работникам, которые проводят уборку в кампусе компании в течение всего периода отсутствия персонала на рабочих местах. Starbucks с апреля 2020 г. организовала сеансы психотерапии для всех сотрудников, проживающих в США, и членов их семей [Meister J., 2020]. В свою очередь ошибки топ-менеджеров и их неправильные действия в кризисный период неминуемо ведут к гибели компании (ее банкротству или прекращению функционирования).

Настоящая работа посвящена рассмотрению особенностей управления компанией в период кризиса или в условиях уникальной ситуации.

Стратегия и тактика поведения лидера в период кризиса

Признать, что компания столкнулась с кризисом, – первое, что должны сделать лидеры. Это трудный шаг, особенно когда кризис наступает не внезапно, а постепенно вырастает из привычных обстоятельств, маскирующих их природу. Примером такого кризиса является вспышка атипичной пневмонии в 2002–2003 гг., а теперь и пандемия коронавируса. Видение масштабов развивающегося кризиса требует от руководителей переосмысления своего представления о том, что является нормальным в деятельности компании в данный период. Предубеждение в отношении нормальности может заставить руководство компании недооценивать

сам кризис и последствия, которые он может вызвать. Как только руководители осознают возникновение кризиса, они могут начать разрабатывать ответные меры [How corporate leaders..., 2020].

Модель антикризисной стратегии была описана в докладе, подготовленном в 2006 г. в американском военном колледже Национальном университете обороны (National Defense University – NDU). Этот, безусловно, полезный и даже пророческий документ имел название «Выдерживая шторм: как провести организацию через пандемию» («Weathering the storm: leading your organization through a pandemic»). В нем, в частности, рекомендовалось руководителям проанализировать задачи, которые необходимо решать организации для продолжения своей деятельности в период кризиса, и определить их приоритетность. Конечно, к кризисной ситуации надо готовиться заранее. Например, обеспечение выполнения основных функций компаний предполагает, что сотрудники обучены соответствующим навыкам, позволяющим в случае необходимости заменить заболевших коллег. Но даже промедлившие с подготовкой компании могут исправить ситуацию, правильно наладив в кризис коммуникацию с персоналом и клиентами [How corporate leaders..., 2020].

Как выяснилось в период пандемии, у руководителей компаний (и даже государств) отсутствуют планы реагирования на подобные кризисные ситуации. Более того, во время кризиса с высокой степенью неопределенности относительно его продолжительности и интенсивности, эффективные меры реагирования в значительной степени являются импровизацией. Они могут охватывать широкий спектр действий: от временных шагов (налаживание удаленной работы сотрудников) до корректировки текущей деловой практики (например, разработки новых инструментов содействия сотрудничеству, которые могут сохраниться в практике ведения бизнеса в дальнейшем).

Данные рекомендации, кажущиеся простыми и очевидными, подтверждаются опытом руководителя одного охранного агентства Ш. Энгбрехта (Shawn Engbrecht), бывшего рейнджера армии США. Он – автор весьма занимательной, хотя и своеобразной книги под названием «Невидимое лидерство» («Invisible leadership»), описывающей практические действия в критических ситуациях. «Как лидер, – предостерегает он, – вы можете обещать все и всем, пока не окажется, что Вы неспособны дать даже малое немногим». В конце концов, «неспособность сказать правду быстро подрывает доверие и уверенность в высшем командовании». Энгбрехт при-

зывает принимать критическую ситуацию такой, какая она есть. «Желая, надеясь и молясь, чтобы проблема исчезла, делу не поможешь. Никакого приукрашивания. Если все сотрудники понимают, что есть проблема, она не исчезнет от того, что руководитель беспечно заявляет, что все хорошо» [How corporate leaders..., 2020].

Хороший лидер должен найти время, чтобы вникнуть в проблемы сотрудников и ответить на их вопросы. Для этого требуется терпение. По словам Энгбрехта, «чем тише вы становитесь, тем больше слышите». Массовые собрания неуместны во время эпидемии, но общая онлайн-встреча сотрудников была бы полезной. При этом руководитель должен четко выражать свои мысли, сохранять спокойствие и не отрицать очевидные негативные факты в работе компании.

Для хорошего лидера было бы правильным также продемонстрировать солидарность со своими сотрудниками и то, что все они сталкиваются с одинаковыми жизненными проблемами. Например, руководители авиакомпаний Qantas, самой большой авиакомпании Австралии, и United, крупнейшего в мире американского авиахолдинга, договорились сократить свои зарплаты (или вовсе отказаться от них) до тех пор, пока пандемия не пройдет [How corporate leaders..., 2020].

Во время кризиса руководителю следует ориентироваться на способ мышления, который позволит ему не слишком остро реагировать на то, что уже произошло, и поможет увидеть выход из сложного положения. Д. Д'Ориа и А. Де Смет, старшие партнеры компании McKinsey&Co, приводят пять моделей поведения, которые могут помочь руководителям компаний справиться с последствиями пандемии коронавируса и будущими кризисами [D'Auria, De Smet, 2020].

*Организация реагирования на кризисы: сеть команд*¹. Руководители компаний должны понимать, что вертикальное управление не всегда обеспечивает стабильность. В кризисных ситуациях с высокой степенью неопределенности руководители высшего звена сталкиваются с незнакомыми и непонятными проблемами и не всегда имеют возможность оперативно принимать эффективные решения.

¹ Концепция сети команд – новый способ организации с высокой степенью расширения прав и возможностей исполнителей, сильной коммуникацией и быстрым информационным потоком между ними. В настоящее время применяется многими частными и государственными компаниями.

Быстрому решению проблем в условиях сильного стресса и хаоса способствует использование такой модели управления, как «сеть команд». Сеть команд объединена общей целью и работает как единый коллектив. Как правило, сеть команд включает интегрированный центр, объединяющий под своим управлением четыре области: защита рабочей силы, стабилизация цепочки поставок, сохранение клиентов и финансовое стресс-тестирование [D'Augia, De Smet, 2020].

Сети команд, независимо от сферы функционирования, имеют междисциплинарный характер. Опыт показывает, что для решения проблем в кризис необходимо привлекать экспертов из различных областей знаний. Команды должны легко адаптироваться, реорганизовываться, расширяться или сокращаться по мере поступления новой информации или в зависимости от изменения условий. Руководители должны поощрять сотрудничество и прозрачность во всей сети команд, распределять полномочия и предоставлять командам доступную им самим информацию [D'Augia, De Smet, 2020].

В эмоционально напряженной обстановке, присущей кризису, необходимо обеспечение также психологической безопасности. Следует открыто обсуждать в коллективе новые идеи, возникающие вопросы и проблемы. Свободные дискуссии позволят сетевым командам анализировать ситуацию и решать, как с ней справиться [D'Augia, De Smet, 2020].

Выдвижение лидеров во время кризиса. Высшее руководство компании должно быть готово переложить некоторые свои полномочия на лидеров сети команд, чтобы те могли принимать и реализовывать решения без получения одобрения сверху. Одна из важных функций руководителей высшего звена заключается в том, чтобы быстро создать механизм принятия решений на разных уровнях.

В чрезвычайных ситуациях наиболее ценными качествами лидера являются его опыт и личные свойства. Во время кризиса лидер должен уметь объединять команды для достижения единой цели и четко формулировать задачи, которые командам предстоит решить. Лучшие лидеры в опасной ситуации демонстрируют «нарочитое спокойствие» (*deliberate calm*), способность взглянуть на опасную ситуацию со стороны. «Нарочитое спокойствие» в кризис способны проявлять хорошо мотивированные и образованные люди, уравновешенные, но не беспомощные [D'Augia, De Smet, 2020].

Другая важная черта поведения лидера в кризис – «сдержанный оптимизм» (bounded optimism), или уверенность в сочетании с реализмом. Если в начале кризиса лидер проявляет чрезмерный оптимизм, он может потерять доверие окружающих. Более уместно показать, что руководство компании осознает сложность ситуации, но уже изучает пути выхода из нее [D’Auria, De Smet, 2020].

Принятие решений в условиях неопределенности. Ожидание полного набора информации для принятия решения – распространенная ошибка лидера в кризис. Поскольку кризис связан со многими неизвестными и неожиданными явлениями, обстоятельства могут долго не проясняться, а время для принятия решений будет упущено. Однако полагаться только на собственную интуицию тоже нельзя. Необходимо постоянно собирать и анализировать данные и наблюдать за развитием событий [D’Auria, De Smet, 2020].

На практике это означает, что в кризисном управлении надо часто делать паузу, оценивать ситуацию с разных точек зрения, предугадывать, что может произойти дальше, а затем действовать. Цикл «пауза-оценка-предвидение-действие» (pause-assess-anticipate-actcycle) должен быть непрерывным, чтобы сохранять спокойствие и сдерживать чрезмерную реакцию лидеров на поступающую новую информацию. Однако в некоторых кризисных ситуациях требуются немедленные действия [D’Auria, De Smet, 2020].

Два когнитивных типа поведения могут помочь лидерам в оценке событий: обновление (updating – пересмотр представлений о событии на основе новой информации) и сомнение (doubting – возможность критически оценить свои текущие и потенциальные действия). Обновление и сомнение помогают лидерам найти решение, основанное на предыдущих действиях, или принять совсем новое решение, не опираясь на прошлые уроки. Как только решение принято, надо действовать уверенно и быстро. Это укрепляет доверие к лидерам и мотивирует деятельность других сотрудников по поиску решений проблем [D’Auria, De Smet, 2020].

*Демонстрация эмпатии*¹. В условиях кризиса сознание людей в первую очередь обращается к проблемам их собственного выживания.

В 2020 г. пандемия COVID-19 унесла тысячи жизней и вызвала серьезные экономические последствия. Это потребовало от

¹Эмпатия – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

руководителей глубокого понимания личных и профессиональных проблем, с которыми пришлось столкнуться сотрудникам и их близким.

Крайне важно при этом, чтобы лидеры не только демонстрировали сопереживание окружающим, но и оставались внимательными к собственному самочувствию. По мере нарастания стресса и усталости способность людей обрабатывать информацию, сохранять хладнокровие и проявлять здравый смысл уменьшается. Шансов противостоять функциональным спадам больше в том случае, если прислушиваться к советам специалистов по поддержанию здоровья и уделять время на восстановление работоспособности. Это помогает поддерживать эффективность действий в течение всего кризисного периода [D'Auria, De Smet, 2020].

Эффективная коммуникация. Важная проблема в кризис – прозрачность принимаемых решений. Вдумчивое, частое общение лидеров с членами их команд демонстрирует, насколько они следят за ситуацией и корректируют свои действия по мере поступления новой информации. Проблемы, вопросы и интересы каждой группы (аудитории) должны быть учтены [D'Auria, De Smet, 2020].

Коммуникации не должны прекращаться и после окончания кризиса. Знакомство с оптимистичным или реалистичным планом дальнейших действий может оказать мощное воздействие на сотрудников и клиентов, вдохновляя их на участие в восстановлении полномасштабной деятельности компании [D'Auria, De Smet, 2020].

Организация и подготовка к трудовой деятельности в условиях пандемии

Меня сложившиеся модели управления компаниями, пандемия COVID-19 ускорила процесс глобальной трансформации рабочих мест. В течение всего нескольких недель 88% работников по всему миру перешли на удаленную работу из дома, а процесс найма рабочей силы был заморожен. В связи с этим Дж. Мейстер (Jeanne Meister, партнер компании Future Workplace¹) рассматривает коронавирус как катализатор пересмотра взглядов на развитие рынка труда – на роль корпорации, удаленную работу, пере подготовку кадров, принципы найма и корпоративное обучение [Meister, 2020].

¹ Future Workplace (США) – консалтинговое агентство по подбору и обучению менеджеров высшего звена.

Специалисты компаний Flex Jobs¹ и Global Workplace Analytics² подсчитали, что число людей, работающих удаленно, с 2005 по 2017 г. выросло на 159%. Особенно этот показатель увеличился за 2012–2016 гг. (на 44%). Это было началом процесса преобразований. Коронавирус вынуждает сотрудников и руководителей уже всех компаний как можно больше времени работать удаленно. Отныне никто не полетит на встречу с клиентом, если можно общаться с помощью Zoom. Время, проведенное в офисе, личные встречи и переговоры больше не являются свидетельством продуктивности работы [Meister, 2020].

Для удаленной работы персонал необходимо подготовить. В компании Microsoft создали руководство по работе из дома в период пандемии COVID-19, которое было распространено среди всех ее сотрудников. Оно также было доступно клиентам для редактирования и внесения поправок и пожеланий. Руководство помогает сотрудникам наладить удаленную работу и правильно совместить ее с повседневными домашними обязанностями, сгладить эмоциональные последствия управления и новой организации окружающей обстановки (работы, дома, семьи и, что немаловажно, ухода за собой). Microsoft также организывает общественные пространства (такие, как Yammer groups³), где сотрудники могут задавать вопросы, делиться новостями и проводить совещания. При этом они сохраняют здоровье, чувствуют себя вовлеченными в работу и приносящими пользу компании [Meister, 2020].

В условиях распространения дистанционной работы компании смогут более широко использовать преимущества географически и этнически разнообразного кадрового резерва. В свою очередь менеджеров будет заботить, как сделать удаленную работу частью корпоративной культуры.

Стремительная цифровизация общества меняет требования к работникам и соискателям. При найме на работу растет значение навыков, необходимых для конкретной деятельности.

¹ Flex Jobs – сайт для поиска удаленной работы и работы с гибким графиком.

² Компания Global Workplace Analytics специализируется на исследовании вопросов, связанных с эффективной организацией рабочих мест, и консультациях по управлению персоналом.

³ Yammer – социальная сеть Microsoft, созданная для коммуникаций и совместной работы для сотрудников, клиентов и партнеров.

По мнению Рави Кумара (Ravi Kumar), президента Infosys¹, компании все больше передают рутинные действия машинам, а сотрудники сосредотачиваются на решении уникальных задач, требующих творчества и критического мышления. Передовые позиции в сфере цифровых услуг обязывают Infosys быть лидером в практике найма исключительно на основе фактических компетенций. Компания фокусируется на выборе кандидатов с необходимыми навыками и возможностями, а не на основе связей и родственников (что традиционно для многих компаний развивающихся стран). Для этого Infosys сотрудничает с различными учебными заведениями, а также использует программу Digital Apprentice. С ее помощью студенты местных колледжей могут включиться в процесс «учись-зарабатывай-работай» (learn-earn-work) и получить работу в цифровой сфере [Meister, 2020].

Новая реальность в организации трудовой деятельности определяет появление и расширение новых способов обучения, в том числе дистанционных. Еще до пандемии коронавируса прогнозировалось, что рынок онлайн-обучения к 2025 г. утроится и достигнет 325 млрд долл. [Meister, 2020]. Сейчас стало ясно, что его масштабы, скорее всего, будут значительно больше. У компаний нет иного выбора, кроме как начать радикальную трансформацию корпоративного обучения.

Многие компании уже начали такую перестройку. Так, магазин Walmart использует виртуальную реальность для подготовки работников к «черной пятнице»². Сеть гостиниц Best Western Hotels с помощью программ виртуальной реальности обучает сотрудников стойки регистрации навыкам общения с гостями. Интернет-магазин HomeDepot создал мобильное приложение для обучения новых сотрудников и передачи им информации о товарах, чтобы уменьшить потребность в очном обучении. Специалисты полагают, что этот опыт будет использоваться все шире и практика традиционного очного обучения будет вытеснена обучением на рабочем месте с использованием новейших технологий [Meister, 2020].

¹ Infosys Ltd. – индийская компания, занимающаяся разработкой программ для электронной коммерции и телекоммуникаций, ведущий поставщик цифровых услуг в области консалтинга, онлайн-торговли, аутсорсинга.

² «Черная пятница» – период масштабных распродаж и огромного наплыва покупателей.

К. Пири (Chris Pirie), бывший генеральный директор Microsoft и ведущий преподаватель онлайн-курса «Радикальная трансформация обучения» (Radical transformation of learning), считает, что корпоративное обучение должно быть эмпирическим и веселым, с применением игровых элементов (т.е. геймифицированным¹), виртуальной и дополненной реальности. Очевидно, что организациям придется значительно увеличить расходы на переподготовку своих сотрудников. Компании Amazon, SAP (программное обеспечение), Walmart, AT&T (телекоммуникации), PricewaterhouseCoopers (консалтинг и аудит) и Guardian Life Insurance (страхование жизни) уже объявили о планах переподготовки больших групп работников [Meister, 2020].

В современных условиях важной задачей для компаний является разработка не одноразовой программы обучения, а создание экосистемы подготовки и переподготовки кадров. Она должна быть ориентирована на формирование новых навыков и новых партнерств в процессе обучения, использование искусственного интеллекта в рамках традиционных и альтернативных учебных программ, а также привлечение технологий EdTech² [Meister, 2020].

Заключение

Пандемия коронавируса испытывает на прочность лидеров компаний и организаций во всех секторах по всему миру. Ее последствия, вероятно, будут сказываться дольше и представлять большие трудности, чем ожидалось вначале. Длительная неопределенность – одна из причин, по которой лидеры должны принять разнообразные специфические методы управления. Следуя предлагаемым специалистами рекомендациям, топ-менеджеры смогут поддержать свои организации во время текущего кризиса, как бы долго он ни продолжался, и подготовить их к другим вызовам [D’Auria, De Smet, 2020].

Эксперты едины во мнении, что никто уже не может позволить себе действовать так, как раньше. Топ-менеджеры должны увидеть и использовать новые возможности, бросить вызов преж-

¹ Геймификация (от англ. gamification – дословно «игрофикация») – использование элементов игры в неигровом контексте для достижения реальных целей.

² EdTech – от английского Educational technology – это не только онлайн-обучение, но и новые технологии в образовании.

ним представлениям и возглавить новые направления и практики в работе. Это их шанс проявить свои качества лидера в условиях кризиса, когда компании в небывалой ситуации двигаются по неизведанному пути [Meister, 2020].

В России компании и учреждения также перестроили работу в соответствии с новыми необычными условиями. Большинство офисных сотрудников до сих пор работают из дома. Опыт пандемии вынуждает пересматривать привычные представления о работе персонала и целесообразности нахождения всех сотрудников непосредственно в офисе.

Список литературы

1. D'Auria G., De Smet A. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges // McKinsey&Co. – 2020. – 16.03. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges?cid=eml-web#> (дата обращения: 05.06.2020).
2. How corporate leaders should act in a crisis // Economist. – 2020. – 21.03. – Mode of access: <https://www.economist.com/business/2020/03/21/how-corporate-leaders-should-act-in-a-crisis> (дата обращения: 01.05.2020).
3. Meister J. The Impact of the coronavirus on HR and the new normal of work // Forbes. – 2020. – 31.03. – Mode of access: <https://www.forbes.com/sites/jeanne-meister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/#196cdb942b60> (дата обращения: 14.04.2020).