

Кризис: управление, лидерство, судьбы организации.

Вы являетесь лидером в момент кризиса... или просто решаете сиюминутные управленческие задачи?

Эрик Дж.МакНултри и Леонард Маркус, 25 марта 2020 г.

Это перевод одноименной статьи известных профессоров Гарвардского Университета об управлении в кризисной ситуации (перевод – Т. Якивчика)

Коронавирусный кризис, как и все кризисы, разворачивается по временной дуге, проходя начало, середину и конец. Полезно подумать о том, что было, есть и будет. Стабильность и предсказуемость были *в прошлом*. Сейчас *есть* хаос и разрушение. *Будет...* какое-то иное положение вещей. Когда придет это будущее, некоторые организации устоят, для других же оно станет катастрофическим. Действия руководителей и их команд сейчас, в разгар кризиса, в значительной степени определяют их судьбу.

Кризис, насыщенный сложными задачами и переменами, требует от руководителей как лидерских качеств, так и эффективного управления. Умение справляться с неотложными потребностями текущего времени — управленческая работа. Нужно уметь быстро принимать решения и распределять ресурсы, при чем в ускоренном темпе и решительно.

Лидерство, напротив, означает, что Вы указываете путь, как достичь наилучшего возможного исхода в конце этой временной дуги. Необходимо определить то, что вероятнее всего может произойти через некоторое время, и быть к этому готовым. Это означает уметь заглянуть за текущие события, чтобы предугадать следующие три, четыре или пять препятствий.

Почти два десятилетия мы изучали и наблюдали руководителей общественного и частного сектора в крайне напряженных и ответственных ситуациях, и обнаружили, что чаще всего в кризисные моменты управленцев слишком много, а лидеров слишком мало. Лучшие лидеры умело ведут свой корабль во время шторма, спасая жизни, заряжая энергией организации и вдохновляя общество. Однако оказалось, что многие лидеры попадают в одну или несколько из следующих лидерских ловушек:

1. Слишком узкий взгляд

Человеческий мозг запрограммирован так, чтобы сосредоточиться в случае угрозы на узких задачах. Это эволюционный механизм выживания, выработанный для самозащиты. Ловушка состоит в том, что в поле зрения попадают только наиболее очевидные и насущные проблемы.

Лидерам нужно сознательно отступать на шаг и менять свой ментальный объектив на широкоугольный, чтобы видеть и средний, и дальний планы. Именно это и называется *мета-лидерством* — принять широкий целостный взгляд как на вызовы, так и на возможности. Мета-лидерство с правильным фокусом зрения способствует точному управлению.

Контр-адмирал Береговой охраны США Питер Неффенджер (Ret.) был заместителем руководителя службы, отвечающей за национальную безопасность при авариях, когда случился взрыв на нефтяной платформе «Дипуотер Хоризон». Мы были рядом с ним во время

этого события и перевели его сиюминутные решения и озарения на ситуационную сеть-карту — визуальное представление многих ситуаций, разворачивающихся вокруг разлива нефти. Они включали юридические вопросы, политические последствия, опасения по поводу функционирования бизнес-структур, экономическое и социальное здоровье пострадавших членов гражданского общества, воздействие на окружающую среду, межведомственную координацию, и многое другое.

С этой расширенной точки зрения Неффенджер показал, что его крайне ответственная работа заключалась не в управлении реакцией на само по себе разливание нефти — она состояла в том, чтобы взять на себя роль лидера в дебрях политических вопросов, возникающих на уровне федеральных и местных властей и администрации штата. Его усилия помогли создать среду и сопровождение для успешных операций на земле и воде.

2. Слишком увлекаются управлением

Для лидеров, которые поднимались по карьерной лестнице в конкретной организации или отрасли, управление кризисом может представляться захватывающей интересной задачей. Ловушка состоит в том, что человек часто возвращается в свою рабочую зону комфорта. От того что принимаются решения и предпринимаются какие-то действия, увеличивается содержание адреналина в крови. Вы испытываете чувство, что ваша значимость осязаемо возросла. Однако это похоже на подъем сахара, за которым быстро следует упадок.

Лидерство во время кризиса требует видения долгосрочных перспектив, а не сиюминутного управления. Необходимо предвидеть, что произойдет на следующей неделе, в следующем месяце и даже через год, для того чтобы подготовить организацию к грядущим переменам. Вам необходимо делегировать право на решения и доверять своему персоналу, когда люди принимают сложные решения, дав им достаточную поддержку и руководство на основе вашего опыта и не поддавшись искушению взять все управление в свои руки.

Зная, что кризис может возникнуть в любой момент, организации в высокорисковых отраслях, таких как энергетика и авиация, имеют надежные структуры по оказанию медицинской помощи, безопасности, охране и окружающей среды (HSSE – Health, Safety, Security Environment), призванные справляться с критическими ситуациями. Если руководители высшего звена полностью доверяют таким HSSE-структурам, они могут сосредоточить свои усилия на том, что необходимо для того, чтобы кризис не разросся. Если они так не делают, им приходится вручную решать все проблемы, что нарушает рабочий ритм непосредственно занимающихся этими проблемами управленцев и подрывает их желание достичь положительного результата.

3. Слишком централизованная реакция

В кризисное время риск и двусмысленность возрастают, поскольку кругом так много неопределенности и изменений. Ловушка для лидеров состоит в том, чтобы пытаться все контролировать. Внезапно оказывается, что требуется одобрять самые незначительные решения. Организация становится все более неповоротливой, и с каждым новым требованием растет чувство безысходности.

Решение состоит в том, чтобы больше наблюдать, чем контролировать. Порядок означает, что люди знают, что от них ожидают, и что они могут ожидать от других. Лидеры должны понимать, что невозможно контролировать все. Определите, какие решения можете принимать только вы, и делегируйте все остальное. Четко обозначьте ценности и принципы, избегая искушения делать все самому.

Реакция на взрывы на Бостонском марафоне была самой слаженной и синхронной из всех нами изученных. Среди прочего мы отметили мудрое лидерство, которое принял на себя губернатор Девал Патрик. Как рассказали нам он и другие лица, он, как правило, входил в

командный центр, спрашивая, чем он может быть полезен, а не говоря людям, что делать. Ему было очевидно, что ФБР отвечает за расследование, мэр Бостона желает «зачистить улицы», а профессионалы во многих задействованных организациях заняты тем, что отвечают на входящие звонки.

Патрик понял, что самый большой вклад он может внести в области коммуникации — давать людям надежду на будущее, являясь публичным представителем правительства и пользующимся доверием посредником с Белым домом. Он также приложил свои усилия, чтобы убедить граждан штата Массачусетс в том, что в сложной ситуации они пользуются поддержкой.

4. Забывают о человеческом факторе

Хотя это может казаться очевидным, кризисы являются таковыми, поскольку от них страдают люди. Однако лидеры могут попасть в ловушку ежедневного отслеживания того, как изменяются цены, доходы и затраты. Это важно, но это лишь результат координированных человеческих усилий. Организации существуют для того, чтобы справляться с тем, что люди поодиночке сделать не смогут.

Решение состоит в том, чтобы объединить усилия и цели людей, дав им понять, что они — пользующиеся уважением члены сплоченной команды. Это начинается со всеобщей четко выраженной миссии, которая вдохновляет на работу, имеющую цель. Миссия затем одушевляется индивидуальным лидерским подходом, благодаря которому каждый человек понимает, что может внести свой вклад — и что его вклад в общее дело признан. Это придает глубокое значение даже самым черновым задачам.

Джеймс «Джимми» Данн был одним из трех партнеров, управляющих инвестиционным банком «Сэндлер О`Нил» (ныне «Пипер Сэндлер»). Его офисы находились в Центре международной торговли 9 сентября 2001 г. (9/11). Фирма в этой атаке потеряла 40% персонала, в том числе остальных двух партнеров. Дюн рассказал нам, что выживание фирмы стало его личной миссией, потому что он не хотел признать победу террористов.

Дюн представил себе свою миссию, взглянув на свои руки: в одной руке он держал тревогу за свое дело, а в другой — заботу о служащих «Сэндлер О`Нил» и их семьях. Он сказал, что чем больше он занимался проблемами людей — организуя похороны, продолжая выплату зарплат и наградных, и другими делами — тем больше проблемы бизнеса начинали решаться сами собой. Дюн создал среду, в которой люди были всем коллективом мотивированы на то, чтобы добиться общего успеха.

Представьте лидерство и управление как два круга на диаграмме Венна (*эта диаграмма визуально отображает все возможные логические отношения множеств, каждое из которых, как правило представлено окружностью*). В момент, когда разражается кризис, эти два круга в большой степени перекрываются. Когда события развиваются по временной дуге, лидерство и управление все больше расходятся. Два круга никогда полностью не разделяются, поскольку настоящее и будущее зависят друг от друга. **Наиболее эффективные лидеры в кризис убеждены, что кто-то еще достаточно хорошо управляет настоящим, пока они сосредоточили свое внимание на лидерстве, глядя за пределы кризиса вперед в более перспективное будущее.**