

Семь способов, с помощью которых руководители компаний могут подготовиться к постпандемическим временам

Манфред Кетс де Врис
(Перевод с англ.: Андрей Карпов)

Манфред Кетс де Врис – профессор международной бизнес-школы ИНСЕАД (INSEAD), основатель и паст-директор Центра глобального лидерства ИНСЕАД. Executive коуч и бизнес-консультант. Действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), Канадского психоаналитического общества (CPS), Парижского психоаналитического общества (SPP). Один из основателей Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO). Директор программы ИН-СЕАД для топ-менеджмента «Вызов лидерства: развитие эмоционального интеллекта», научный руководитель Executive магистерской программы ИНСЕАД «Консалтинг и коучинг для изменений».

В статье описываются эффективные методики по разработке топ-менеджерами плана действий по управлению компанией в ситуации экономического кризиса, вызванного пандемией коронавируса.

На примере двух вымышленных компаний автор демонстрирует эффективный и неэффективный подходы ведения бизнеса в условиях серьезного экономического спада и приводит семь способов, с помощью которых руководители компаний могут подготовиться к постпандемическим временам.

Ключевые слова: COVID-19, экономический кризис, лидерство, управление компанией, антикризисные стратегии, постпандемический мир.

Избегайте импульсивных реакций при составлении плана на будущее

«Это было самое прекрасное время, это было самое злосчастное время, – век мудрости, век безумия, дни веры, дни безверия, пора света, пора тьмы, весна надежд, стужа отчаяния...». Этими словами начинается «Повесть о двух городах» Чарльза Диккенса, в которой словно

описывается противоречивое время, в которое сегодня живем мы. В ней также описывается, как компании могут по-разному реагировать на пандемию коронавируса.

Возьмем, к примеру, вымышленную компанию «А». Когда разразилась пандемия, в ее высшие управленческие эшелоны проник страх. В течение многих лет руководство компании выкупало акции, чтобы улучшить ее финансовые показатели и гарантировать большие бонусы для руководителей. Это сократило финансовую свободу компании, побудив генерального и финансового директоров пойти на значительное снижение расходов, включая отмену всех мероприятий по обучению и развитию персонала. Они также использовали беспокойную экономическую ситуацию в качестве предлога для увольнения без каких-либо объяснений значительного количества сотрудников, которые им не нравились. Их действия привели к тому, что в компании воцарилась атмосфера Судного дня.

В вымышленной компании «Б» руководители высшего звена реагировали совершенно иначе. С учетом уроков, извлеченных из последней рецессии, они сформировали достаточные финансовые резервы, которые позволили им никого не увольнять. Вместо этого они ликвидировали сверхурочные часы, ввели программы неоплачиваемых отпусков для сотрудников и воспользовались инструментами государственной поддержки. Они заморозили заработную плату и сократили собственное вознаграждение. Зная, что рецессии открывают исключительные возможности для привлечения талантливых специалистов высокого уровня, они держали ухо востро. Они не попадут в ловушку нехватки специалистов, обладающих ключевыми компетенциями. Хотя при данных обстоятельствах было бы проще сократить расходы на обучение, высшее руководство решило сохранить его ключевые элементы, чтобы лучше подготовить своих сотрудников к будущему.

Эффективные методики по разработке плана действий

Какая компания окажется в лучшем положении, когда экономический кризис завершится? Будет ли это компания «А» или «Б»? Какие факторы должны учитывать топ-менеджеры, чтобы справиться с кризисом? На что им следует обратить особое внимание?

Основываясь на моем десятилетнем опыте тренера по менеджменту и бизнес-консультанта, я бы хотел предложить несколько практических шагов, которые следует предпринять руководителям компаний для того, чтобы оказаться в выигрышной позиции, когда экономическая ситуация улучшится.

Разрабатывайте различные сценарии

При наличии большого количества неизвестных компаниям было бы разумно разработать несколько сценариев. Я бы советовал рассмотреть, по крайней мере, три варианта – от лучшего до крайне пессимистического. Оценка влияния этих сценариев на компанию и ее конкурентов

поможет выявить уязвимые места, требующие принятия незамедлительных мер. Это также поможет руководителям донести до сотрудников организации обоснованность и мотивирующую функцию действий, предпринимаемых ими в ответ на кризис.

*Рассмотрите возможность совершения сделок
по продаже и приобретению активов*

Избавление от непрофильного бизнеса может помочь фирме сфокусировать усилия на том, что она делает лучше всего. Наряду с продажей активов, приобретения, сделанные во время рецессии, также могут принести большую выгоду, так как затраты, связанные с покупкой, будут существенно ниже. Дальновидные компании будут накапливать наличные средства и ликвидные ресурсы. Экономический спад представляет для них прекрасную возможность укрепить свои позиции. Игра в ожидание может поставить под угрозу способность фирмы извлечь выгоду из возможностей, возникших в результате неизбежного отскока.

*Уделите особое внимание вовлеченности
и корпоративной культуре*

В сегодняшние трудные времена руководители компаний должны дать сотрудникам чувство смысла. Часть этого процесса включает в себя напоминание им о более широкой картине – о том, каких целей пытается достичь компания. Своими действиями топ-менеджеры должны продемонстрировать, что им не все равно, и мы работаем над этим все вместе.

Экономические спады – критические периоды, когда особенно важно пересматривать и укреплять корпоративную культуру организации. Это включает в себя выведение на передний план основных ценностей и моделей поведения, которые сотрудники должны учитывать при принятии ключевых кадровых решений, например таких, как прием на работу, увольнение, продвижение и развитие.

*Привлекайте сотрудников к совместной
разработке плана развития вашей фирмы*

Отличный способ избежать возможного снижения морального духа – привлечение персонала компании к помощи в исправлении ситуации. Это подталкивает сотрудников к осознанию того, что они обладают силой изменить ситуацию. Топ-менеджерам следует вдохновлять сотрудников всех уровней на то, чтобы они предлагали действенные идеи, которые могли бы сэкономить деньги компании или лучше подготовить ее к будущему. Если все же значительное сокращение рабочего времени неизбежно, пусть руководители на разных уровнях организации возьмут на себя ведущую роль в разработке наилучшего способа осуществления этой задачи. Привлекайте их к разработке планов перемещения людей в те сферы, где они больше всего нужны.

Будьте осторожны с увольнениями

Даже во время серьезных экономических спадов было бы неразумным торопиться с увольнением персонала. Если это в принципе возможно, то гораздо лучше следовать более изобретательными путями компании «Б». Если все же сокращение рабочей силы неизбежно, то это должно быть сделано достойно. Пребывая в состоянии паники, топ-менеджеры компании «А» потеряли из виду человеческую сторону предприятия. Компания с таким бездушным отношением к увольнениям, скорее всего, закончит тем, что оставшиеся сотрудники будут страдать от «синдрома выжившего». Его симптомы включают страх, гнев, а также потерю лояльности и приверженности ценностям компании из-за увольнений коллег, воспринимаемых как несправедливость. При первой же возможности высококвалифицированные сотрудники устремятся к выходу.

Не пренебрегайте обучением и развитием

Устойчивые организации не прекращают обучение и развитие в периоды серьезных спадов. Они рассматривают сложившуюся ситуацию как прекрасную возможность для повышения боеспособности и сохранения боевого духа. При правильном обучении и развитии сотрудники смогут понять потенциальные сдвиги в бизнесе, оценить, какие будущие технологии необходимы для повышения эффективности, снижения издержек и повышения конкурентоспособности бизнеса. Программы развития часто способствуют появлению лучших идей и наиболее инновационных проектов.

Общайтесь, общайтесь, общайтесь

Общение – это прекрасная деловая практика в любые времена. Но в кризисах ключевым становится управление круговертью слухов. Конечно, высшее руководство компании должно найти тонкую грань между тем, что говорить можно, а о чем лучше молчать. Но если вы сомневаетесь, то лучше ошибиться, находясь на стороне правды и открытости.

Несмотря на стресс, который могут вызвать потенциальные увольнения, для руководителей сейчас не время прятаться в своих кабинетах. Они должны стремиться к открытому, последовательному и честному общению, чтобы установить доверие. Они также должны уметь обращаться с чувствами людей. Способность сопереживать и ценить сотрудников, готовых взять на себя большую ответственность, укрепляет лояльность и доверие – те нематериальные ценности, которые могут сильнее всего пострадать во время кризиса.

Держать удар с честью

Туннельное видение – естественная реакция в трудные времена. Однако кризисы – именно тот период, когда лидерам необходимо бросить вызов

своим старым, укоренившимся привычкам и проявить интерес к многочисленным возможностям, которые могут возникнуть. Фирмы, умеющие реагировать проактивно, когда другие просто реагируют, выстоят после бури.

Компания «Б» заняла такую проактивную позицию. Ее руководители извлекли уроки из прошлого опыта, дали отпор паническим реакциям и сосредоточили внимание на долгосрочной перспективе. Они продолжили инвестировать в своих сотрудников, помогая им в приобретении навыков, необходимых для адаптации к новым условиям ведения бизнеса.

Настоящие лидеры сделают все от них зависящее, чтобы их компания вышла из кризиса обновленной и готовой к встрече с будущим. Они находят в себе уверенность и мужество осуществить глобальные изменения, необходимые для того, чтобы пережить этот драматический спад. Они понимают, что в этот период как никогда важно уделять особое внимание корпоративной культуре и работе с персоналом. Это именно тот тип лидерства, который пройдет тест Уоррена Баффета: «Только когда наступит отлив, вы узнаете, кто плавал голым».

Источник публикации: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/seven-ways-leaders-can-prepare-for-post-pandemic-times-14326> (Дата обращения: 10.07.2020)

Seven Ways Leaders Can Prepare for Post-Pandemic Times

Manfred Kets de Vries

(Translation by Andrei Karpov)

Manfred Kets de Vries – professor of Leadership Development and Organisational Change at INSEAD. Past Founding Director of INSEAD's Global Leadership Centre. Executive coach and business consultant. Member of International Psychoanalytic Association, Canadian Psychoanalytic Society and Paris Psychoanalytical Society. One of the founders of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Program director of INSEAD's Top Management Programme "The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence", scientific director of the Executive Master's "Coaching and Consulting for Change".

This paper describes effective methods for developing an action plan for top managers to manage a company in a situation of economic crisis caused by the coronavirus pandemic. Using two fictitious companies as an example, the author demonstrates effective and ineffective approaches to doing business in the face of a severe economic downturn and outlines seven ways that Leaders can prepare for post-pandemic times.

Keywords: COVID-19, economic crisis, leadership, company management, anti-crisis strategies, post-pandemic times.