

ПСИХОЛОГИЯ

ЖИЗНЕСТОЙКОСТЬ НКО ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ

Департамент психологии, кафедра психоанализа
и бизнес-консультирования,
Международная лаборатория социальной нейробиологии
Евдокименко А.С., Стрижова Е.А.,
Терехова Е.С., Караськова А.В.

Лидеры новой нормальности

После прохождения пиков заболеваемости по всему миру, вырабатываются сдерживающие меры, называемые «новой нормальностью», которые люди склонны принимать в обмен на обещание безопасности.

В своей книге «Психология пандемии» американский клинический психолог Стивен Тейлор описывает страх, как эмоциональную, поведенческую и физиологическую реакцию на воспринимаемые угрозы. По его мнению, страх во время пандемии приходит задолго до фактической инфекции – люди испытывают упреждающее беспокойство¹. Эмоция страха является мощным драйвером, мобиливающим человека или группу. Только когда страх становится чрезмерно интенсивным или постоянным – или когда нет никакой опасности – это становится проблемой.

Период пандемии поставил под угрозу физиологическую безопасность. Вместе с тем переживание страха человеком и группой неоднозначно сказалось на психологической безопасности.

Психологическая безопасность означает отсутствие межличностного страха, страха от общения с другим человеком, нахождения в социуме. Для многих людей во время пандемии явное отсутствие физической безопасности было воспринято как общий страх, что позволило им стать более сплоченными на фоне угрозы. Этот коллективный страх стал потенциальной движущей силой для кооперации и инноваций, которые в нормальных условиях могли бы не быть столь интенсивны. Как бы нелогично это ни звучало, во многих сферах социальной жизни можно было наблюдать большую психологическую безопасность во время пандемии из-за сильного коллективного страха перед угрозой вируса, воспринимаемой как внешняя угроза.

Вместе с тем технологии и социальные медиа, ставшие в краткие сроки частью новой социальной жизни, начали вносить свой вклад в дифференцирование социальной и рабочей активности. Эти технологии внесли новый оценочный контекст, который, в свою очередь стал новым источником для переживаний. Нейропсихологические исследования людей при использовании различных форм социальных сетей и электронных средств массовой информации подтверждают это. Социальные сети активируют части сети целевой активности (Task-positive network или TPN²), которая связана с реакцией на стресс. Когда сотрудники организаций находятся в таком режиме социального сравнения или оценки, даже лучшие из них испытывают волнение.

Новый вызов получили и руководители. Если раньше, чтобы понять, что происходит в компании, руководители могли пройтись по офису или производству и поговорить с работниками, то во время пандемии это оказалось невозможно. Отсутствие возможности получить быстрый неформальный «срез» о состоянии дел, использовать косвенные данные о состоянии бизнес-процесса способствовали необходимости делать коммуникации более четкими и структурными, задавать прямые вопросы о том, что работает, а что нет. С одной стороны, эта необходимость четкой коммуникации способствовала большей напряженности, а, с другой, дала возможности для повышения эффективности и сокращения времени для решения бизнес-задач.

Лидеры организаций, каждый на своем уровне, несут ответственность за поддержание спокойствия и позитивной решимости во время кризиса. Почему это так важно, и как они могут оставаться образцами для подражания в условиях длительной неопределенности?

¹ <https://www.discovermagazine.com/health/why-coronavirus-is-turning-people-into-hoarders-a-q-and-a-on-the-psychology>

² https://web.stanford.edu/group/mood/cgi-bin/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/Hamilton_Furman_Chang_TPN_DMN_BP_2011.pdf
<https://www.linkedin.com/pulse/how-squeeze-social-media-your-day-when-isnt-full-time-beth-kanter/>

Степень, в которой лидеры могут управлять своими собственными эмоциями и эмоциональным состоянием сотрудников, связана с уровнем достижения этими лидерами ключевых показателей эффективности и, соответственно, с уровнем успешности бизнеса³. Поэтому очень важна во время переживания интенсивных эмоций и периода нестабильности способность руководителя использовать тот самый страх, о котором мы говорили в начале статьи, в качестве драйвера для достижений. Вместе с тем, состояние лидера оказывается «заразительным» для его команды. И это означает, что некоторым лидерам, возможно, придется тренироваться, чтобы быть более чуткими, интересующимися и позитивным, что, конечно, достаточно трудно сделать в состоянии угрозы или страха, когда самозащита становится подавляющим инстинктом. Но эта способность чрезвычайно важна для всей компании. При этом лидерам, возможно, придется сопротивляться желанию попасть в ловушку менталитета героя, жертвуя собой ради большего блага, потому что это может принести больше вреда, чем пользы, поскольку такое состояние также «заразительно» для команды и не способствует безопасному развитию. Таким образом COVID-19 ускоряет переход от классического авторитарного лидерства к новым формам распределенного принятия решений, когда решения выталкиваются на периферию организации, чтобы удовлетворить требования более быстрых бизнес-циклов.

Опираясь на проведенный анализ, можно предположить качества, которые окажутся наиболее полезны лидеру для эффективного развития организации в период нестабильности и для совладения с ней.

1. Адаптивность. Очень трудно представить себе то, чего никогда не было в опыте. К этому новому невозможно подготовиться, но можно приспособливаться – более или

менее эффективно. Умение адаптироваться лучше и быстрее, чем другие, оказывается условием выживания биологических особей в процессе эволюции. И это же самое качество становится важным для лидера в новых условиях бизнес-среды, изменяющихся экономических условиях на новом этапе эволюции социально-экономических отношений.

- 2. Принятие риска.** Принятие риска вовсе не означает, что он будет оставлен без внимания и принят «как есть». Принятие риска означает умение увидеть потенциальный риск, спрогнозировать возможные потери и возможности, принять на себя ответственность за действия в ситуации риска.
- 3. Креативность.** Как способность принимать творческие решения, умение как принимать, так и создавать новые идеи.
- 4. Умение учить и наставлять.** Одним из навыков, отличающих лидерство от многих других компетенций, является способность обучать и наставлять. Эффективное обучение коллег помогает организациям масштабироваться. Это умение особенно важно в период перемен потому, что скорость изменения бизнес-процессов, организационной среды и технологий требует еще более быстрой адаптации. Адаптируясь сам, лидер должен адаптировать команду так, чтобы она успевала за ним.
- 5. Решительность.** Эффективные лидеры — это те, кто может быстро принимать решения с помощью имеющейся у них информации. Решительность рассматривается как ценный навык лидерства, поскольку она может помочь ускорить продвижение проектов и повысить их эффективность. Решительность – это еще и умение не сожалеть об отклонённых альтернативах, которое позволяет не терять из-за этого скорость.

³ Хлевная, Елена Анатольевна. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности : на примере руководителей : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.01 / Хлевная Елена Анатольевна; [Место защиты: Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики"].- Москва, 2012.- 212 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-19/183

- 6. Надежность.** Быть надежным лидером означает, что люди могут доверять ему и полагаться на него. Надежный человек следует своим планам и выполняет обещания. Прочные отношения, построенные надежным лидером, создают устойчивую команду, которая способна справиться с трудностями.
- 7. Управление отношениями.** Лидерство требует умения создавать и поддерживать отношения между людьми, работающими над одной и той же целью (будь то команда, партнеры или кросс-функциональные подразделения). Для реализации этой цели необходима своевременная коммуникация, эффективная обратная связь и умение разрешать конфликты.
- 8. Решение проблем.** Насколько «хороший» лидер отличается от «плохого» акционеры и подчиненные определяют одинаково: таких лидеров отличает умение решать проблемы. Данное качество во многом связано с принятием ответственности и умением делегировать решение проблемы на нужный уровень управления. Эффективное решение проблем часто требует умения сохранять спокойствие и находить пошаговое решение. Навыки решения проблем могут помочь лидерам принимать быстрые решения, устранять препятствия как в своей команде, так и во внешних командах, а также обеспечивать своевременное завершение проектов.