



Articol preluat din revista “the Economist”  
<https://www.economist.com/>

### Cum ar trebui să acționeze liderii companiilor într-o situație de criză

21 martie 2020

Când lucrurile merg bine, este destul de ușor să fii liderul unei organizații. Economia este în plină expansiune, comenzile curg și nu există decizii dificile de luat cu privire la personal sau buget. Poți să strângi șurubul (să faci economii), dar un val în creștere tinde să ridice toate iahturile.

Pe timp de criză, cel aflat la timonă își arată caracterul. Angajații devin nesiguri pe ei și se vor uita la leader să le indice direcția. Uneori, ca și în cazul pandemiei covid-19, apare o problemă nouă, pe care puțini șefi o puteau anticipa în mod rezonabil. Acum ei se așteaptă să le traseze un curs constant în câteva zile.

Pe scena politică, exemple evidente de conducere cu succes a crizelor sunt Franklin **Roosevelt** și Winston **Churchill**. Amândoi au fost factori de decizie, cam imprevizibili. Însă s-au descurcat prin a fi excelenți comunicatori. Stilurile lor sunt divergente, dar publicul nu a întâmpinat dificultăți în a înțelege miezul mesajului lor. Roosevelt a spus-o clar că este dispus să încerce orice combinație de noi idei în încercarea de a pune capăt depresiunii. Churchill a susținut fără ambiguități necesitatea Marii Britanii de a rezista în fața Germaniei naziste, indiferent de costuri.

Liderii de companii ar trebui să reziste tentației de a avea un discurs Churchillian. Dar, ar avea ceva de învățat de la autoritatea calmă a “*fireside chats*” lui Roosevelt. În calitate de director executiv, trebuie să comunicați un mesaj către două categorii diferite de public: angajații și clienții. Acest mesaj ar trebui să demonstreze că

compania are un plan pentru a combate virusul. Aceasta poate implica personalul care lucrează de acasă (pentru a preveni răspândirea infecției) sau schimbări în lanțul de aprovizionare (pentru a menține producția). Ambele categorii, personalul și clienții, vor trebui, de asemenea, să se asigure că compania are resurse financiare suficiente pentru a supraviețui crizei economice.

Jefferies, o bancă de investiții, tocmai a oferit un exemplu minunat. Într-o scrisoare comună, directorul executiv, Rich Handler, și președintele, Brian Friedman, au subliniat/ că „*prima noastră preocupare este siguranța angajaților și a clienților noștri*”, înainte de a adăuga că firma „*are suficient capital atât la nivelul activității sale dar și la compania mamă*”. Alte firme poate nu sunt la fel de norocoase. Dar adoptarea tăcerii cu privire la aceste chestiuni este periculoasă.

Pentru o strategie mai largă, pot fi obținute sfaturi de la Universitatea Națională de Apărare (NDU - National Defence University), un colegiu militar american. În 2006 a realizat un raport util - și prețios - denumit “*Weathering the Storm: Leading Your Organisation Through a Pandemic*”<sup>\*)</sup>. El sfătuiește conducătorii să analizeze activitățile

<sup>\*)</sup> N.Trd – Căutând mterialul invocat am dat peste „*COVID-19 is impacting the global economy*” la adresa <https://atlanticcouncil.org/commentary/pandemic-survival-strategies-a-leadership-guide-for-organizations-wanting-to-weather-the-covid-19-storm/>

1. Your Team, Customers & Community
2. Assess Your 360-Degree Exposure
3. Consider Your Liquidity
4. Fight the Good Fight (aka, Reject Paralyzing Fear)

Până și cea mai mare furtună se termină în cele din urmă. Pandemia COVID-19 nu va dura pentru totdeauna, așa că trebuie să ne planificăm recuperarea!

După cum remarcă Jason, știi că cuvântul pentru criză (危機, weiji) din mandarină are un caracter comun cu cuvântul „oportunitate” (機會, jihui)? Acest caracter (機, ji) poate fi tradus ca „punct de cotitură” sau „moment crucial”.

După cum remarcă și David: sunt alegerile pe care le facem ca oameni, alegeri în modul în care răspundem turbulenței din fața noastră, cum învățăm + facem + ne adaptăm la circumstanțele în schimbare și cum încheiem parteneriate unii cu alții care ne pot ajuta să mișcăm lumea noastră înainte într-o direcție pozitivă care în cele din urmă modelează viitorul.

Alegerile din punctele de cotitură din fața noastră contează. Nu uitați: „Frica este ucigașul minții.” Panica indusă de stres te va face să anticipezi intuiția și judecata, făcând greșeli sau ceea ce poate fi și mai rău, poate duce la paralizia inacțiunii. Adesea este mai bine să iei o decizie greșită decât să nu iei nicio decizie. Un mesaj care trebuie luat în considerare: „FAIL nu înseamnă eșec, este,, Prima încercare de învățare repetitivă ”. (*FAIL isn't failing, it's the "First Attempt at Iterative Learning."*)

Lumea se schimbă în fața noastră. În această perioadă, în calitate de lideri, nu dorim să fim în totalitate reticenți în fața riscului. Ca lideri, sunteți angajați să acceptați riscurile și să conduceți oportunitatea, nu? În continuare se aplică zicala „ cine nu riscă, nu câștigă - *nothing ventured, nothing gained*”. Evaluează expunerea și managementul relației cu clienții pentru a identifica oportunitățile posibile.

În aceeași ordine de idei, analizați ce fel de marketing și mesaje trebuie să aplicați, pentru a prinde valul pentru recuperare/reconstrucție. Multe întreprinderi au început să facă acest lucru deja, atât de mult încât

necesare pentru ca organizația lor să-și continue activitatea și să prioritizeze aceste activități. Pentru a asigura îndeplinirea funcțiilor esențiale, angajații trebuie să fie instruiți în diferite discipline. Astfel ei pot înlocui colegii care se îmbolnăvesc.

Să fi făcut acest lucru dinainte, ar fi un ajutor acum, desigur. Dar chiar și firmele care au ezitat, pe lângă modificările care trebuie luate acum, pot adopta tonul corect. NDU spune că modul de **gestionare a comunicării** (pe timp) de criză este unul „critic”. Contează la fel de mult să ai mesajul potrivit

Acest punct este amplificat de **Shawn Engbrecht**, fost alergător al armatei americane care acum conduce o companie de protecție personală. El a scris o carte extrem de distractivă, chiar deosebită, intitulată „**Conducere invizibilă**” (*“Invisible Leadership”*). „*Ca lider*”, avertizează el, „*puteți promite totul multora până în momentul în care nu veți fi în stare să livrați/să dați puțin la puțin. În cele din urmă, „a nu spune adevărul, erodează rapid încrederea în comanda superioară.”*

Într-o criză, domnul Engbrecht pledează pentru „acceptarea durerii” (*“embracing the suck”*). Asta înseamnă să accepți locul unde te afli la un moment dat: „*A dori, a spera și a te ruga ca problema să dispară, nu funcționează, așa că nu pierdeți timpul cu coulda, shoulda or woulda.*” Pe scurt, fără dulcегării. Dacă oricare dintre angajații tăi realizează că există o problemă, ei nu vor fi liniștiți de un director care promite cu nonșalanță, că problema va dispărea.

Un manager bun trebuie să își facă timp să asculte problemele personalului și să le răspundă la întrebări. Asta poate cere un pic de răbdare. Sau cum spunea Engbrecht, „*cu cât devii mai liniștit, cu atât poți auzi mai multe*”. Întâlnirile s-ar putea să nu fie adecvate în momentul unei boli extrem de infecțioase. Dar o întâlnire online din sediul primăriei ar fi salutară.\*)

Transmiteți un mesaj clar, păstrați-vă calmul și fiți transparenți: toate lucrurile evidente, *crisis or no crisis*. În schimb, alt tip de conducere poate fi mai dureros. Executivii companiilor aeriene precum Qantas și United au fost de acord să-și reducă salariile (sau să renunțe în totalitate la ele) până la trecerea pandemiei. Liderii buni arată că se confruntă și ei, cel puțin cu o parte din aceleași pericole ca și soldații lor.

Articol preluat din revista “the Economist”

<https://www.economist.com/>

Notele de subsol aparțin Editurii Confisc [www.confisc.ro](http://www.confisc.ro)

---

companiile care iau contact cu clienții lor pentru a le spune cum gestionează criza coronavirusului a devenit o sursă de umor online. Dacă puteți găsi ceva original sau unic de spus, aceasta este o oportunitate pentru dumneavoastră.

\*) N.Tr. – aici probabil autorul articolului face aluzie, la explozia de luări de poziție ale primarilor din multe localități din Italia, care s-au viralizat în mediul online.