

УДК 316.354:351/354

DOI 10.52452/18115942_2025_1_106

ЛИДЕРСТВО В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ: ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРОВ И ИННОВАЦИИ

© 2025 г.

И.С. Леонова, Я. Мнасри

Леонова Ирина Сергеевна, д.соц.н.; Ph.D. (Социальные науки); доц.;
профессор кафедры отраслевой и прикладной социологии
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
irina.leonova@unn.ru

Мнасри Ясмин, аспирант факультета социальных наук
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
mnassriyasmine@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 28.10.2024**Статья принята к публикации 22.01.2025*

Рассматривается критическая роль лидерства во время кризиса COVID-19. В центре внимания статьи, как характеристики лидеров определяют их способность содействовать адаптивности и инновациям во время кризисов. На основе теории активизации черт исследуется, как лидеры черпают знания из преодоления кризисных ситуаций и проявляют поведение, способствующее жизнеспособности организации и инновациям. Используются теории хаоса и сложности, которые пытаются объяснить непредсказуемую и динамичную природу организационных систем и их чувствительность к кризисам. Интегрируя эти две теоретические основы, авторы определяют черты лидерства – гибкость, креативность, предпринимательский склад ума и склонность к риску – как важнейшие для руководства организацией в сложной и изменчивой среде и способствующие выживанию и производительности организации в условиях кризиса. Предложена точка зрения, что главное в лидерстве в условиях кризиса – это гибкость.

Ключевые слова: характеристики лидеров, COVID-19, кризисы, теории хаоса и сложности, теория активизации черт, жизнеспособность, инновации, антикризисное управление.

Введение

2020 год ознаменовался внезапной вспышкой COVID-19, которую 18 марта 2020 г. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила международным кризисом здравоохранения [1]. Он не только стал угрозой для международной системы здравоохранения, но и вызвал цепную негативную реакцию в мировой экономике, повлияв на баланс в различных отраслях и внутри организаций. По словам доктора Саджана Чоудхури, «ситуация после того, как COVID-19 поразил земной шар, превзошла драматическую волатильность, наблюдавшуюся во время глобального финансового кризиса 2008–09 годов» [1]. Пандемия стала одним из двух крупнейших кризисов XXI века [2]. Для преодоления данного кризиса организации все чаще стали обращаться к инновациям, что подтверждает тезис о том, что инновации, движимые кризисом, являются важным методом ответа на сложные и противоречивые потребности, им вызванные [3–5]. Во время пандемии инновации в основном стали связаны с ускоренным переходом к цифровой трансформации [6–8], обновлением и перестройкой корпоративных

стратегий [9; 10] и предложением новых решений для преодоления различных проблем, связанных с кризисом и одновременным снижением затрат [11]. Существующие исследования по данной тематике изучали инновации и жизнеспособность организаций, но больше внимания уделялось периоду, предшествующему кризису, и различным структурам, планам и ресурсам в преддверии ожидаемых беспокойных времен. Однако кризисы могут быть непредсказуемыми, как, например, в ситуации с COVID-19, и их последствия могут превзойти все ожидания или готовность [12]. Здесь инновации, импровизация, гибкость и быстрые решения играют решающую роль для выживания [12]. Способность лидеров и менеджеров быстро адаптироваться и реагировать, способствуя инновациям, и представляет собой одну из сторон жизнеспособности [5].

В то же время лидеры как индивидуумы тоже подвержены психологическому и эмоциональному воздействию кризиса [13], а согласно теории активизации, качества личности могут активизироваться и деактивироваться в зависимости от контекста ситуации [14, 15]. Отсюда интерес к углубленному пониманию, почему некоторые менеджеры лучше подходят для ру-

ководства в кризисные времена. Как их идиосинкразические черты характера влияют на поведение во время кризиса, воздействуя на команду и направляя ее на развитие стойкости и инноваций для преодоления критических моментов за ограниченное время? Важно понять значимость человеческого фактора в адаптации к изменениям и потрясениям, недостаточно рассматривать компании как статичные структуры, а скорее, как сложные системы, чувствительные к малейшим изменениям и находящиеся в постоянной динамике [6; 7; 16–18]. Таким образом, настоящее исследование опирается на два ключевых теоретических обоснования: теорию активизации черт и теорию хаоса/сложности. Теория активизации черт была разработана Р. Теттом и Д. Бернеттом в 2003 г. Она постулирует, что выражение личностных черт индивидов зависит от конкретных сигналов в их окружении. Эта теоретическая основа имеет огромное значение для рассмотрения поведения лидера в кризисных ситуациях, когда контекстуальное давление может побуждать или подавлять определенные черты характера. Теории хаоса и сложности берут начало в математике и физике и, следовательно, позволяют воспринимать организации как динамичные, нелинейные системы. Эти теории являются основополагающими для понимания того, как небольшие изменения, происходящие в условиях кризиса, могут привести к крайне критическим организационным последствиям. Указанные концепции будут использоваться как взаимозаменяемые с целью выяснения, как лидерские качества взаимодействуют с непредсказуемостью, в условиях которой протекают некоторые кризисы, например COVID-19.

Теории хаоса и сложности и кризис COVID-19

В области математики и физики теория хаоса означает, по выражению Дэвида Леви [19], «изучение сложных, нелинейных, динамических систем». Она объясняет, как малейшее изменение в одном из агентов сложной системы приводит к более значительным последствиям из-за хаотичной и нелинейной природы этих систем. В хаотическом состоянии эти системы могут казаться случайными, но и внутри этого хаоса есть закономерности [19]. Именно тогда в дело вступает теория сложности, утверждающая, что эффективнее понимать состав системы и различные законы и взаимодействия, которые устанавливаются между ними, фокусируясь не на самой системе, а скорее на взаимодействиях между агентами сложной системы, которые

определяют ее сложное нелинейное поведение [20]. Если в этих системах агенты частично связаны между собой, они работают лучше, потому что при избытке связей система становится менее склонной к адаптации к новым обстоятельствам и возможностям [20]. Несмотря на это, окружающая среда тоже влияет на восприятие, поскольку при повышении предсказуемости лучше работают более прочные структуры, а при повышении непредсказуемости, наоборот, лучше работают менее прочные структуры с большей гибкостью [21].

Принятие этих теорий в социальных науках и экономике было основано на ином взгляде на организации. Согласно традиционной точке зрения, это линейные, организованные и иерархические структуры, зависящие от планирования, а не импровизации. Современные исследователи при этом, как выразились Б. Морел и Р. Рамануджам (1999), смотрят на организации «как на динамические системы адаптации и эволюции, которые содержат множество частей, взаимодействующих друг с другом и окружающей средой» [16]. Такое внимание к этим теориям было вызвано неудовлетворительным объяснением предыдущими теориями различных аспектов организации, а именно – разными результатами даже для почти одинаковых компаний. В связи с ускоренными изменениями, происходящими в мире бизнеса (глобализация, ускоренное изменение технологий и кризисы), организации все меньше удовлетворяют представлениям о фиксированной стратегии и предсказании предстоящих стратегий. Давление перемен в организациях никогда не было таким сильным. Особенно актуально выражение «Инновации или смерть», и это относится не только к технологиям, но и к различным формам организационной структуры и процессов. Теория хаоса, а теперь и ее ответвление – теория сложности, предлагают всем, кто работает в организациях, ясность и метод повышения эффективности управления изменениями [17]. Кризис COVID-19 стал новой вехой в укреплении динамичной и хаотичной природы компаний. Более того, сама пандемия – это проявление эффекта бабочки, который является частью теории хаоса, как показано на рисунке 1. Он означает, что небольшие вещи могут оказывать нелинейное воздействие на сложную систему, что впоследствии приводит к более масштабным изменениям. 11 марта 2020 г. коронавирус был объявлен ВОЗ глобальной пандемией [1]. Помимо международных рисков для здоровья, вынужденные меры и ограничения, вызванные пандемией, сильно повлияли на мировую экономику и привели к кризису занятости, который пре-

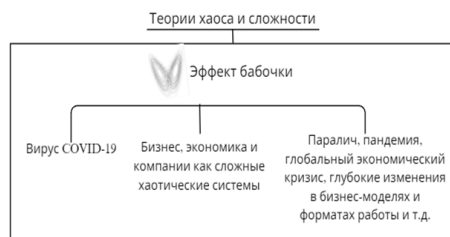


Рис. 1. COVID-19 – проявление теории

вошел финансовый кризис 2008 г. [6]. Она привела и к глубоким изменениям в методах ведения бизнеса, бизнес-моделях, ускорению цифровизации и цифровой трансформации [6; 8; 2].

Эта непростая ситуация объясняется теориями хаоса и сложности, поскольку глобальная экономика, отрасли экономики и отдельные организации рассматриваются как сложные системы, образованные нелинейными отношениями между их переменными. Кроме того, пандемия подняла планку непредсказуемости, с которой могут столкнуться такие системы, а это значит, что в дополнение к изменениям, которые происходят в экономической атмосфере, кризис – еще один аспект неопределенности, с которой сталкиваются компании. Согласно теории, в условиях нестабильности, компании должны быстро адаптироваться к новым обстоятельствам и быть готовыми к быстрым изменениям, потому что даже вне кризиса, как выразился Том Питерс, это «мир, перевернутый с ног на голову» и «мы должны просто научиться любить перемены так же сильно, как мы ненавидели их в прошлом» [22]. Поэтому от компаний требуется высокая адаптивность и баланс между эффективностью и гибкостью [18]. Более того, такая быстро меняющаяся, сложная среда, подверженная влиянию непредсказуемых кризисов (COVID-19), делает ставку на ключевые компетенции персонала, его навыки, знания и способности [23]. Поэтому гибкие сотрудники с соответствующими навыками и способностью к адаптации стали обязательным требованием для организации [23; 24]. Больше внимания следует уделить пониманию роли лидеров во время кризисов как людей с определенными чертами характера, на которых влияет окружающая среда, и в то же время они должны принимать решения и вести за собой коллег и организации, чтобы выжить в кризисной ситуации [13].

Личность и характеристики в условиях кризиса: перспектива теории активизации черт

Активизация черт относится к концепции, согласно которой определенные ситуации или

окружение могут активировать или пробудить определенные черты личности. Она расширяет идею о том, что люди обладают определенными чертами, и предполагает, что выраженность этих черт может меняться в зависимости от контекста или обстоятельств [14; 15]. По сути, теория активизации черт утверждает, что конкретные черты становятся более выраженными или заметными, когда люди оказываются в ситуациях, благоприятствующих проявлению этих черт. Например, человек с высоким уровнем экстраверсии может стать более общительным и коммуникабельным в оживленной и социальной среде, в то время как тот же самый человек может проявлять интровертные тенденции в тихой и уединенной обстановке. Теория предлагает три источника, связанных с активизацией индивидуальных черт: задачи, выполняемые сотрудниками, социальные взаимодействия в сетях с коллегами, организационный масштаб, а именно культура организации и ее структура [25]. Актуальность и влияние ситуационных подсказок и контекста на активизацию черт характера людей, причем это касается как личностного уровня, так и уровня способностей [14; 15], проливает свет на влияние экстремальных ситуаций на проявления личности и поведение в этих ситуациях. С точки зрения теорий хаоса и сложности организации рассматриваются как нелинейные системы, подверженные большим изменениям с наименьшими последствиями [16]. Это означает, что потенциал неожиданных или необычных событий высок, и COVID-19 напомнил нам о том, как далеко это может зайти. В данной работе мы стараемся расширить эти взгляды и сосредоточиться на влиянии кризисов на проявление и/или деактивизацию черт лидеров и роли их характеристик в адаптации к этим влияниям и их преодолении в такое ограниченное стрессовое время, как кризис.

Когда мы говорим об организационном поведении, исследователи выделяют различные факторы, и один из них – это эмоции, которые влияют на поведение на рабочем месте [26]. В том же контексте, когда мы говорим о кризисе, эти неопределенные времена сопровождаются различными эмоциями и высоким давлением, что делает принятие решений, эффективность и скорость реагирования подверженными влиянию личности и черт менеджеров [27; 28; 12]. Это объясняет, почему в предыдущих работах изучение лидеров компании рассматривалось как один из решающих факторов оценки ее успеха и почему Р. Лоуман заявил, что некоторые менеджеры «по темпераменту лучше других подходят для руководства в кризисные времена» [29; 30]. Таким образом, черты этих лидеров являются

одним из важных аспектов для изучения и учета при исследовании управления в условиях кризиса, могут помочь понять различия, о которых говорилось в предыдущих работах, между менеджерами в неспокойные времена.

Выбор и применение теорий

Выбор теории активизации черт обусловлен ее способностью объяснить изменения в поведении лидеров в зависимости от ситуационного давления – важного фактора во время кризиса. Среди других рассматриваемых теорий были трансформационное лидерство и теория обстоятельств; однако ни одна из них не может полностью объяснить взаимодействие между личными качествами и ситуационными сигналами, как это делает теория активизации черт. Аналогичным образом, теории хаоса и сложности опережают другие, более традиционные организационные теории, поскольку они более адекватно учитывают нелинейную, часто неопределенную природу кризиса – фактор, который часто отсутствует в более традиционных моделях.

В данной работе применяется теория активизации черт для изучения, как различные лидерские черты активизируются или подавляются во время кризиса COVID-19. Проанализировав литературу и рассмотренные ранее гипотезы, предполагаем, что определенные черты – склонность к риску и гибкость – становятся более выраженными в условиях кризиса и влияют на управление ситуацией. Теории хаоса и сложности лежат в основе и объяснения непредсказуемого и нелинейного характера воздействия этого кризиса на организационные структуры и эффективность их руководителей. Двойное применение этой теории позволяет глубоко проанализировать концепцию лидерства в кризисные периоды. Теория, лежащая в основе данного исследования, базируется на нескольких основных теоретических предположениях. Во-первых, предполагается, что черты личности не являются фиксированными сущностями, а подвержены активизации окружающей средой, что согласуется с концепциями теории активизации черт. Во-вторых, предполагается, что организации функционируют как нелинейные системы, в которых небольшие вложения могут приводить к непропорциональным результатам – концептуальное утверждение, основанное на предпосылках теорий хаоса и сложности. В результате этот хаотический аспект становится особенно заметным во время кризиса, что подчеркивает гибкость в такие периоды и роль лидеров компании, а также ее сотрудников в целом. Эти предположения имеют решающее зна-

чение для понимания поведения лидеров, наблюдавшегося во время кризиса COVID-19. Популяризируется концепция «гибкости лидерства в условиях кризиса» – теоретическая основа, сочетающая элементы теории активизации черт характера с аспектами, взятыми из теорий хаоса и сложности. Согласно этой концепции, во время кризиса специфические лидерские черты не только активизируются, но и должны динамично трансформироваться, чтобы успешно ориентироваться в сложной и быстро меняющейся организационной среде. Это по-новому расширяет предшествующую теорию лидерства, акцентируя внимание на необходимости постоянной адаптации и устойчивости перед лицом неожиданных неудач. На основе данных COVID-19 предлагаются четыре характеристики лидеров, которые представляются важными для достижения устойчивости во времена кризисов: гибкость, креативность, склонность к риску и предпринимательский склад ума. Более подробно об этих характеристиках и о том, как они отражены в литературе, будет рассказано в разделе «Человеческий капитал и лидерство – роль жизнеспособности».

Лидерство во время кризисов: предпринимательство и инновации

Кризисы ставят компании в необычные обстоятельства и несут с собой убытки, которые могут привести даже к банкротству, что объясняет необходимость быстрого реагирования, чтобы уменьшить их последствия и сохранить непрерывность бизнеса. Кризис COVID-19, который, несмотря на то, что по своей сути был кризисом в области здравоохранения, привел к параличу экономики, нагрузке на социальные и деловые связи и вызвал серьезные последствия для компаний [31; 32]. Масштабы пандемии, ее неопределенность и огромные проблемы, которые возникли в связи с ней, потребовали от компаний высокой адаптивности и импровизации, чтобы выжить, что означает необходимость в инновациях и предпринимательском видении, чтобы использовать возможности в этих обстоятельствах, и здесь мы говорим о предпринимательском кризисном управлении [33].

Согласно предыдущим исследованиям, предпринимательство имеет два уровня, которые следует рассматривать: во-первых, предпринимательское управление кризисом, которое обозначает способ реагирования компаний на катастрофические ситуации [33]. В этой области большинство работ посвящено устойчивости, жизнеспособности компаний и их способности восстанавливаться после неудач и про-

блем, вызванных кризисом [34, 35]. Во-вторых, существует политика, которая помогает и способствует выживанию во время кризисов [33]. Во время пандемии компании прямо или косвенно пострадали как от самого кризиса, так и от мер, принятых правительствами, чтобы избежать дальнейшего распространения вируса, что еще больше осложнило ситуацию, создав дополнительные потребности и проблемы, на которые нужно было ответить [36]. Поэтому компании прибегли к инновациям, чтобы использовать возможности и преодолеть неспокойную ситуацию, что соответствует теории инноваций, движимых кризисом, поскольку они являются важным методом ответа на сложные и противоречивые потребности, навязанные кризисом [4; 36]. Во время этой пандемии инновации в основном были связаны с переходом и ускорением цифровизации и цифровой и удаленной работы [38; 6; 2], обновлением и перестройкой корпоративных стратегий [9; 10] и созданием новых решений для различных задач и преодоления недостатков кризиса при одновременном снижении затрат [11].

Исследователи объясняют предпринимательский менталитет как ментальную и эмоциональную фазу, предшествующую принятию мер по внедрению инноваций и реализации предпринимательской инициативы [38]. В действительности, согласно Д. Куратко и др., существует три уровня предпринимательства: когнитивный уровень, который связан с мышлением; поведенческий уровень; эмоциональный уровень [38]. В таких неконтролируемых и стрессовых ситуациях, как пандемия, давление ситуации и необходимость быстрого принятия решений на фоне неопределенности создают гораздо большую нагрузку на человека, который предпринимает действия и должен руководить ими. Кроме того, Ж. Кейтер, М. Ии и Л. Янг [39] предположили, что предпринимательство и инновации исходят из сознания человека, а это значит, что, помимо ресурсов, структур и процедур, мышление лидера тоже играет важную роль в обнаружении инноваций и предпринимательских возможностей, обусловленных кризисом. На рисунке 2 представлены черты лидера.

Еще один аспект кризисов – высокий уровень риска, связанный с принятием решений и совершением действий. В то же время лица, принимающие решения, по-разному воспринимают риск в зависимости от различных ситуаций, с которыми они сталкиваются [40]. Это привносит в данную сторону антикризисного управления слой субъективности [40; 41], который, помимо разницы в восприятии риска отдельными людьми, определяет разницу в том,

как они воспринимают риски ситуации и, как следствие, как и с какой скоростью на них реагируют.

Человеческий капитал и лидерство – роль жизнеспособности

В существующих работах обсуждаются различные аспекты жизнеспособности; концептуализация термина, исследование его основных характеристик, важности для организации [42; 3; 43; 33; 12]. При этом роль качеств лидеров и менеджеров в успешном преодолении турбулентных периодов изучалась редко. COVID-19 показал, насколько велика неопределенность в экономической и деловой сферах, что указывает на ценность умения справляться, внедрять инновации и быть устойчивым перед лицом совершенно неожиданных и беспрецедентных событий.

Кризис можно рассматривать с двух позиций: либо как необычные события [44–46], либо как неожиданные события [45; 47]. События могут происходить как внутри организации, так и во внешних обстоятельствах, в результате чего эффекты неожиданности дополнительно различаются в зависимости от масштаба воздействия события на организацию [42]. Проведя системный обзор литературы, М.Х. Саад и др. [48] обобщили различные определения и концепции устойчивости организаций в единое определение, согласно которому устойчивость – это «многомерный термин», который можно объединить в возможности. Исходя из этого, мы видим, что в предыдущих работах основное внимание уделялось изучению факторов устойчивости (дисциплины, контекст исследования, характер нарушений и размер компаний) и их элементов, которые М.Х. Саад с коллегами объединили в слово «способности» – «выживание фирмы, минимизация уязвимости, быстрое восстановление, устойчивость, рост производительности, реагирование, развитие новых способностей и возможностей в сложных условиях» [48]. Однако полезно исследовать потенциальное взаимодействие между различными дисциплинами, такими как инженерия, психология, менеджмент, поскольку устойчивость может отличаться в зависимости от каждой области, но в то же время ее можно понять глубже, увидев взаимодействие между этими различными определениями.

В общем смысле жизнеспособность обозначает способность быстро восстанавливаться после трудностей. Что касается управленческого и бизнес-контекста, то это понятие до некоторой степени считается новым, а его определе-



Рис. 2. Идиосинкразические характеристики лидеров

ния разнообразны и происходят из разных исследовательских потоков [49]. По мнению Стефани Дючек, разнородность объяснений этого термина можно свести к трем основным положениям: «Устойчивость и восстановление», «Адаптация» и «Предвидение». Жизнеспособность – это показатель выживания, который не ограничивается преодолением кризисов [42]. Он также включает рост и развитие гибкости, чтобы быть в состоянии адаптироваться и меняться [3]. Это означает, что для достижения жизнеспособности в организации начинается непрерывный процесс, основанный на инновациях и обновлениях, таких как технологии и ИИ, которые все больше смещаются в сторону гибкости и сотрудничества с людьми [3]. Кроме того, на помощь приходят спинауты, когда компании не хватает гибкости для выхода на рынки, а также переход от бизнеса, ориентированного на продукт, к бизнесу, основанному на услугах или экосистемах [3]. По мнению Стефани Дючек, организационную жизнеспособность можно разделить на три основные стадии [42]. Первый этап связан с предвидением, когда организация наблюдает, идентифицирует потенциальные риски, а значит, готовит необходимые ресурсы и повышает свою готовность к любым неожиданным событиям [42]. Далее следует этап преодоления кризиса, когда компании необходимо адаптироваться и разработать решения для выхода из сложившейся ситуации [42]. И, наконец, адаптация – извлечение уроков из ситуации и принятие решений об изменениях после этого, что в конечном итоге приводит к долгосрочным действиям по воплощению этих изменений в реальность и продолжению процесса повышения устойчивости организации [42].

Адаптация и разработка быстрых решений, которые являются частью второго этапа, требуют гибкости, креативности и импровизации [42]. По мнению Томаса Андерссона и др., даже предвидение требует, помимо осознания рисков

и предпочтения сотрудничества, третьего ключевого компонента пирамиды, разработанной в их исследовании, – гибкости и импровизации [43]. Это согласуется с предыдущими исследованиями, в которых подчеркивалась важность наличия гибких сотрудников [50; 51; 23; 24]. Кроме того, Л. Прието и М. Талукдер изучили креативность как один из antecedентов гибкости, оказывающий на нее значительное влияние [50]. Мы тоже говорим о лидерской гибкости, которая обозначает потенциал лидера в создании организационной маневренности, но также включает его личную способность адаптироваться к постоянным изменениям, турбулентному времени и вызовам [51].

Заключение

Пандемия COVID-19 создала уникальные проблемы, которые заставили руководителей осознать необходимость эффективного лидерства, чтобы провести организации через кризис и сделать их более устойчивыми. Действительно, ключевые лица в различных отраслях промышленности и секторах экономики ощутили на себе последствия пандемии, ведя свои команды через преодоление вызовов, характеризующихся неопределенностью и быстрыми изменениями. Используя основы теорий хаоса и сложности, в данной работе было установлено, что бизнес представляет собой нелинейную систему со сложными взаимосвязанными элементами, требующую повышенного уровня гибкости к внезапным масштабным изменениям даже по минимальным причинам. Это вынуждает организации повышать устойчивость, адаптивность и инновационные способности, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях все более жесткой конкуренции и динамичной среды. В работе применяется теория активизации черт для изучения того, как ситуационные сигналы могут вызвать или подавить проявление личностных черт руководителей и, таким образом, повлиять на их поведение и решения в той или иной ситуации. Рассматривается взаимосвязь между уникальными лидерскими качествами, ситуационными сигналами и реакцией на кризис, а также вопрос: позволяют ли эти качества лидерам поддерживать работоспособность на высоком уровне и оказывать поддержку своим командам, даже столкнувшись с таким непредвиденным и исключительным событием, как COVID-19?

Интегрируя теорию активизации черт характера с теориями хаоса и сложности, мы стараемся осветить тему лидерства во время кризисов. Теоретический анализ позволяет предпо-

ложить, что лидеры, обладающие определенными чертами характера, такими как гибкость, склонность к риску и креативность, лучше приспособлены к управлению непредсказуемой динамикой кризисов, подобных COVID-19. Данная работа вносит вклад в существующие исследования на тему лидерства, доказывая, что успешная активизация и модулирование этих черт необходимы для эффективного управления кризисом.

На основе теории и предыдущих исследований были определены четыре характеристики, которые потенциально могут сыграть важную роль в выживании и быстрой адаптации лидеров в кризисное время: предпринимательский склад ума, склонность к риску, гибкость и креативность. Предпринимательское мышление стало играть центральную роль в контексте управления кризисом, где от лидеров требуется не только решать насущные проблемы, но и сохранять бдительность в отношении возможностей для инноваций и адаптации. Гибкость и творческий подход, проявляемые как руководством, так и сотрудниками, оказались крайне важными для преодоления непредсказуемости и неопределенности, характерных для кризиса. В конечном счете, способность находить решения, применять их или приходить к решению в очень ограниченные сроки вносит элемент риска, который в итоге может вызвать колебания, сомнения и страх. Это приводит нас к четвертой характеристике: склонности к риску. В конечном итоге пандемия COVID-19 ускорила трансформацию кризисного лидерства в наше время, подчеркнув беспрецедентную потребность в лидерах, которые значительно более адаптивны в процессе обучения, постоянно инновационны и способны создавать устойчивые команды. Приняв теории хаоса и сложности, изучив опыт COVID-19 и признав междисциплинарность организационной устойчивости и инноваций, организация сможет управлять неопределенностью с большей гибкостью, устойчивостью и инновационным потенциалом, чтобы обеспечить адаптацию к современной деловой и экономической среде и выживание в ней.

Список литературы

1. Choudhuri S. COVID-19 overview of impact on the global economy and steps or suggestions to combat the scenario // *Journal of Economic Perspectives*. 2020. V. 6. P. 1–6.
2. Shpringer A.S. Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2021. V. 20. № 3. P. 371–390. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304>.
3. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. 2017. 411 с.
4. Bessant J., Rush H., Trifilova A. Crisis-driven innovation: the case of humanitarian innovation // *International Journal of Innovation Management*. 2015. V. 19. № 6. P. 1–17. <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>.
5. Sultanova A.V., Chechina O.S. Human capital as a key factor of economic growth in crisis // *European Research Studies Journal*. 2016. V. XIX. № 2. P. 71–78. <https://doi.org/10.35808/ersj/522>.
6. Soto-Acosta P. COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear // *Information Systems Management*. 2020. V. 37. № 4. P. 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>.
7. Nagel L. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work // *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2020. V. 40. № 9/10. P. 861–875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>.
8. Pekhtereva E. The issue of leadership and management in times of pandemic crisis // *Economic and Social Problems of Russia: The Digital Economy – Current State and Prospects*. 2020. V. 3. P. 102–113. <https://doi.org/10.31249/espr/2020.03.05>.
9. Biron M., et al. Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach // *Human Resource Management Review*. 2021. V. 31. № 2. P. 100768. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>.
10. Juergensen J., Guimón J., Narula R. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses // *Journal of Industrial and Business Economics*. 2020. V. 47. № 3. P. 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>.
11. Cankurtaran P., Beverland M.B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // *Industrial Marketing Management*. 2020. V. 88. P. 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>.
12. Terziev V. Strategicheskoe upravlenie v usloviyakh global'nogo krizisa [Strategic management in times of global crisis]. Preprint from SSRN, 26 Apr. 2022. <http://doi.org/10.2139/ssrn.4066778>.
13. Fedorova A., Menshikova M., Dvorakova Z. Toxic human factor of crisis situations within the Russian organizations // *Journal of Human Resource Management*. 2013. V. 3. P. 29–36.
14. Tett R.P., Burnett D.B. A personality trait-based interactionist model of job performance // *Journal of Applied Psychology*. 2003. V. 88. P. 500–517.
15. Tett R.P., Simonet D.V., Walser B., Brown C. Trait activation theory: Applications, further developments, and implications for workplace fit // *Handbook of Personality at Work*. Christiansen N.D., Tett R.P. (Eds.). 2013. P. 71–100.
16. Morel B., Ramanujam R. Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as

adaptive and evolving systems // *Organization Science*. 1999. V. 10. P. 278–293.

17. Lewis R. From chaos to complexity: Implications for organizations // *Executive Development*. 1994. V. 7. P. 16–17.

18. Volkodavova E.V., Pavlova O.P., Zhabin A.P., Tomazova O.V. Management of strategic organisational changes in Russian companies under modern economic conditions // *E3S Web of Conferences*. 2023. V. 420. Article 04004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342004004>.

19. Levy D. Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications // *Strategic Management Journal*. 1994. V. 15. № S2. P. 167–178. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>.

20. Eisenhardt K.M., Piezunka H. Complexity theory and corporate strategy // *The Sage Handbook of Complexity and Management*. SAGE Publications Ltd., 2011. P. 506–523.

21. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules // *Administrative Science Quarterly*. 2009. V. 54. № 3. P. 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>.

22. Peters T. A world turned upside down // *The Academy of Management Executive* (1987–1989). 1987. V. 1. № 3. P. 231–241.

23. Muduli A. Workforce agility: A review of literature // *International Journal of Management and Business Research*. 2013. V. 3. № 1. P. 53–63.

24. Gromova E.A. Agile management in the context of the Russian industrial sector // *MATEC Web Conf*. 2018. V. 178. Article 08007. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201817808007>.

25. Luria G., Kahana A., Goldenberg J., Noam Y. Contextual moderators for leadership potential based on trait activation theory // *Journal of Organizational Behavior*. 2019. V. 40. № 8. P. 899–911. <https://doi.org/10.1002/job.2373>.

26. Emmaly S. Emotion and cognitive strategy as predictors of workplace incivility. Master's thesis. Western Illinois University, 2016.

27. Jiyoung W. Effects of expressing emotion and altering loco color in organizational crisis responses. Master's thesis. University of Missouri-Columbia, 2017.

28. Han S., Lerner J.S., Keltner D. Feelings and consumer decision making: The appraisal-tendency framework // *Journal of Consumer Psychology*. 2007. V. 17. № 3. P. 158–168. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70023-2).

29. Karen P. The influence of servant leadership and emotional intelligence on employee engagement. Master's thesis. Pepperdine University, 2015.

30. Lowman R.L. Transforming crises into opportunities // *The Psychologist-Manager Journal*. 2001. V. 5. № 1. P. 75–77. <https://doi.org/10.1037/h0095902>.

31. Al-Alawi A.I., Messaadia M., Mehrotra A. et al. Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19 // *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 2023. V. 41. № 4. P. 446–461. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>

32. Дьяков С.А., Абрамян М.Н., Колесникова Д.А., Шабатура Е.Р. Основы антикризисного управ-

ления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 [Fundamentals of crisis management in small business during the crisis caused by the COVID-19 pandemic] // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 39. P. 134–140.

33. Kuckertz A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. V. 13. P. 13–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.

34. Doern R. Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots // *International Small Business Journal: Research and Entrepreneurship*. 2016. V. 34. № 3. P. 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>.

35. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019. V. 43. № 5. P. 953–962.

36. Dahlke J. et al. Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations // *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. V. 169. Article 120799. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120799>.

37. Kraus S. et al. The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. V. 26. № 5. P. 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>.

38. Kuratko D.F., Fisher G., Audretsch D.B. Unraveling the entrepreneurial mindset // *Small Business Economics*. 2021. V. 57. P. 1681–1691. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00372-6>.

39. Cater III J.J., Young M., Hua L. Examining the entrepreneurial mindset and entrepreneurial intentions // *Journal of Applied Business and Economics*. 2023. V. 25. № 4. <https://doi.org/10.33423/jabe.v25i4.6339>.

40. Wang W., Zhao J., Zhang W., Wang Y. Conceptual framework for risk propensity, risk perception, and risk behaviour of construction project managers // In: Raiden A.B., Aboague-Nimo E. (Eds.) *Procs 31 Annual ARCOM Conference*, 7–9 Sept 2015. P. 165–174.

41. Highhouse S., Wang Y., Zhang D.C. Is risk propensity unique from the big five factors of personality? A meta-analytic investigation // *Journal of Research in Personality*. 2022. V. 98. Article 104206. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2022.104206>.

42. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // *Business Research*. 2020. V. 13. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

43. Andersson T., Cäker M., Tengblad S., Wickelgren M. Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures // *Scandinavian Journal of Management*. 2019. V. 35. P. 36–45.

44. Marcus A.A., Nichols M.L. On the edge: Heeding the warnings of unusual events // *Organization Science*. 1999. V. 10. P. 482–499.

45. Lampel J., Shapira Z. Judgmental errors, interactive norms, and the difficulty of detecting strategic surprises // *Organization Science*. 2001. V. 12. P. 599–611.

46. Starbuck W.H. Cognitive reactions to rare events: Perceptions, uncertainty, and learning // *Organization Science*. 2009. V. 20. P. 925–937.

47. Bechky B.A., Okhuysen G. Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle sur-

prises // Academy of Management Journal. 2011. V. 54. P. 239–261.

48. Saad M.H., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S.W.F. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review // Cogent Business & Management. 2021. V. 8. № 1. Article 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.

49. Linnenluecke M.K. Resilience in business and management research: A review of influential publica-

tions and a research agenda // International Journal of Management Reviews. 2017. V. 19. P. 4–30.

50. Prieto L., Talukder M.F. Resilient agility: A necessary condition for employee and organizational sustainability // Sustainability. 2023. V. 15. № 2. Article 1552. <https://doi.org/10.3390/su15021552>.

51. Joiner B. Leadership agility for organizational agility // Journal of Creating Value. 2019. DOI: 10.1177/239496431986321.

LEADERSHIP DURING CRISES: IDIOSYNCRASY CHARACTERISTICS OF LEADERS AND INNOVATIONS

I.S. Leonova, Y. Mnassri

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The COVID-19 pandemic of 2020 put the entire world in unprecedented turmoil, posing a challenge to health globally along with economic stability. Organisations confronted this crisis as an opportunity toward innovation and adaptability through digitalization, strategic restructuring, and working from home. While prior research has centred on how organizational resilience and innovation pre-empt the crisis, the unpredictability of the COVID-19 event underlines the importance of leaders in developing adaptability and driving innovation at the moment. Using concepts from the trait-activation theory, this paper discusses how idiosyncratic characteristics of leaders influence their in-the-moment behaviour. It also explores how these elements impact leaders in their ability to develop resilience and innovation in their teams during unforeseen conditions. As the pandemic has accelerated the trend of combining social sciences and business practices with the theories of chaos and complexity, an understanding of leadership characteristics, situational indicators, and organizational reactions has become more relevant. The purpose of this study is to clarify the reasons for the exceptional performance of certain managers in crisis leadership, explain in detail the involved complex interactions, and indicate how their unique features protect them from the impacts of situational contexts and the pressures exerted on human features and psychology during crises.

Keywords: leaders' idiosyncratic characteristics, COVID-19, crises, chaos and complexity theories, trait activation theory, resilience, innovation, crisis management.