

Проблемы антикризисного управления: поведенческие аспекты

Зуб Анатолий Тимофеевич, доктор философских наук, профессор
факультет государственного управления
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

В настоящее время не существует общепризнанных критериев эффективности антикризисного управления (АКУ). Однако, как нам представляется, проблема эффективности может быть решена посредством построения баланса сильных и слабых сторон АКУ в аспекте организационного поведения, что, разумеется, можно сделать после того, как организация успешно преодолела кризис и идет процесс анализа и оценки действий как отдельных лиц, уполномоченных принимать решения по АКУ, так и подразделений и организации в целом.

В общем виде сильные стороны поведения в АКУ могут быть отмечены как способность индивидов, подразделений и организации в целом к саморазвитию, самообучению, возможности в будущем, на основе прошлого опыта, выстраивать все более эффективные стратегии преодоления кризиса на базе полученного в ходе АКУ опыта, приобретению возможности в будущем, на основе прошлого опыта. С другой стороны, слабые стороны определяются вполне понятным сопротивлением людей перспективе продолжить жить в «мобилизационном» режиме, и далее «затягивать пояса» по призыву руководства, объясняющего все это необходимостью преодоления угрозы второго и последующего кризисов.

Таким образом, реакция людей на кризисы определяется, в конечном счете, не уровнем ясности, четкости, логичности, системности антикризисных мер, предложенных руководством, а эмоциями, настроениями, иррациональной верой людей в чудесное избегание последующих кризисов, а также особенностями национального характера, что прекрасно было продемонстрировано японцами во время кризиса, порожденного мартовским (2011) землетрясением, когда наблюдатели изумлялись почти полным отсутствием суеты, паники, массовой истерии и мародерства в регионах, подвергшихся разрушениям [2, с. 26].

Эмоциональный стимул к выживанию в трудные времена возник исторически, благодаря максимальному напряжению человеческих усилий и ресурсов для борьбы с каждым отдельным кризисом. После того, как кризис преодолен, люди начинают думать о будущем. В случае повторных кризисов такой эмоциональный всплеск может помешать лидерам общества или организации строго на рациональной основе спланировать дальнейшие действия в рамках АКУ, так как всякий раз, выдвигая то или иное предложение или антикризисную меру, придется думать, какова будет эмоциональная реакция на них, в какой степени такая реакция будет влиять на авторитет и властные позиции руководства. Чтобы преодолеть это естественное сопротивление, стратегии борьбы с многочисленными и взаимосвязанными кризисами должны быть хорошо продуманы.

Представляет интерес построенная на изучении эмпирического материала работа американских исследователей Дж. Дурдена, Б. Слейда, Ч. Хо, К. О и Р. Печа, которые, изучая процесс принятия решений в АКУ, выявили ряд типичных ошибок, совершаемых менеджерами при осу-

ществлении управления в условиях кризиса [6]. Авторы отмечают следующие из них: отсутствие системности в видении проблемы, ее изолированность от организационного контекста; недостойная квалификация в области принятия решений менеджеров высшего звена; непонимание сути антикризисных мер исполнительным уровнем; слишком жесткое планирование, ориентация на «оптимизацию» решений, не допускающую гибкость, вариабельность планов.

Английская исследовательница Б. Стамм, анализируя ошибки в принятии решений в условиях кризиса, обращает внимание на попытки обойтись прежними, хорошо зарекомендовавшими себя методами в решении проблем, которые, однако, делаются абсолютно не эффективными в условиях кризиса: «Кризис — это особое состояние организации, и оно требует перестройки мышления ее руководства. Старые методы оценки ситуации и действий теряют свою эффективность. Инновационность в управлении делается решающим фактором успеха» [9, р. 115].

Рассматривая причины неэффективности принятия кризисных решений и последующего поведения, Я. Митрофф обращает внимание, прежде всего, на игнорирование слабых сигналов приближающегося кризиса, которые требуют действий, а, следовательно, и коррекции рабочих планов организации. Отказ от утвержденных планов с целью оптимизации АКУ требует определенного мужества от руководства компании, а его-то зачастую и не хватает [7, р. 94]. Помимо этого, кризисные решения могут быть приняты вовремя, но не реализованы, так как в организации не отлажены коммуникации, адаптированные для АКУ. Они будут искажены или неверно интерпретированы получателями [7, р. 115].

Существенную для понимания особенностей кризисного поведения закономерность выделил Р. Хит. Он отмечает, что «часто эмоциональное отношение к действительности во время кризиса — переживания, чувства неуверенности и страха — искажают представления любого человека о времени: ощущения и события кажутся более длительными, чем в действительности, время для человека замедляется» [3, с. 445]. Автор следующим образом объясняет механизм этого явления: «Замедление времени возникает вследствие адреналиновой усталости, общем утомлении в том случае, если люди, пережившие нечто очень впечатляющее, пытаются рассказать все по порядку. Их мозг воспринял, записал, обработал и отреагировал на слишком большой объем раздражителей, поэтому им трудно упорядочить полученные данные по временной последовательности... Внезапные события часто парализуют людей и животных, и секунды превращаются в миллисекунды. Ускорение времени более характерно для кризисных менеджеров» [3, с. 446].

В литературе встречается требование гибкости реакции во время кризиса. При этом имеется в виду, что принятые во время кризиса решения должны легко подвергаться корректировке, так как среда развития кризиса

обычно отличается чрезвычайной лабильностью, нестабильностью и требует корректировки решений и действий, иногда весьма существенных, вплоть до отказа от принятого плана действий. На это обстоятельство, в частности обращают внимание Дж. Кларк и М. Хартман [5, p. 40]. Менеджеры, не развившие навык принятия решений в условиях дефицита времени и информации могут впасть в «интеллектуальный паралич», отвергая любые варианты решений, как недостаточно хорошие, однако ничего не предлагая взамен. Это опасная для АКУ ситуация, часто требующая радикальных мер со стороны вышестоящих менеджеров или собственников.

Эти же авторы обращают внимание на проблему резкого замедления процесса принятия решения на рациональной основе, которая, очевидно, связана с временными aberrациями, отмеченными Р. Хитом. Здесь возникает противоречие между требованиями принимать решения быстро и в то же время качественно, используя интеллектуальный капитал группы и в то же время авторитарно (так быстрее!). Импульсивные решения в ответ на угрозы могут порождать новые кризисы. Дж. Кларк и М. Хартман приводят пример, когда руководство фирмы приняло решение переехать в другой офис после пожара в прежнем здании. Речь шла о том, чтобы как можно быстрее начать работу, так как каждый день задержки сокращал количество клиентов фирмы на несколько единиц, поэтому было принято импульсивное решение переехать в первое же более или менее подходящее помещение. Но решение оказалось роковым, так как из-за масштабных работ по реконструкции дороги, начавшихся буквально на следующую неделю после переезда, подъезд к офису оказался заблокированным, что привело к еще большему оттоку клиентов [5, 42].

Важную проблему, связанную с поведением организационных стейкхолдеров во время кризиса поднимает американский исследователь Дж. Эйкен. Он обращает внимание на роль (роли) стейкхолдеров организации в принятии решений и как участников этого процесса (например, оценки и отбора альтернатив) и в качестве арбитров, выносящих свое суждение относительно в целом процедуры принятия решений и качества принятых решений. Он пишет: «При принятии решения очень важно понимать правила игры и требования (ожидания) акционеров, руководителей, государства, партнеров и поставщиков. Я видел, как решения принимались без учета этих факторов, и их публикация приводила к скандалам и еще большим проблемам. В период кризиса наша задача — выжить, а не нажимать новые трудности» [4, с. 73].

Еще одну типичную ошибку АКУ поведенческого плана выделяет Я. Митрофф, называя ее «русская рулетка»: руководители тратят много времени и ресурсов на подготовку к кризисам. Однако они «так зациклены на традиционном кризисном планировании, разборе многочисленных сценариев, что когда случается кризис, не вписывающийся нив один из этих сценариев, они теряются до такой степени, что не знают, с чего начать» [8, p. 44]. Я. Митрофф предлагает в качестве профилактики организовывать подготовку к принятию решений в условиях кризиса на основе «техники случайного выбора», т.е. из всего множества возможных кризисных событий, как бы велико оно не было, выбирать события случайным образом, без использования каких-либо критериев, типа большей или меньшей вероят-

ности события.

Рассмотрев и проанализировав эти и подобные высказывания, попытаемся их обобщить, опять же имея в виду, что разнообразие реальных проблем и трудностей превосходит возможности любого обобщения.

1. *Выдвижение абстрактно правильных, но не реализуемых на практике идей.* Обычно это замечательные, универсально правильные идеи, типа: «Необходимо существенно снизить издержки», или «Наша реклама должна быть более действенной», или «Рост производительности труда — важная антикризисная мера». Такие идеи часто можно услышать на совещаниях, посвященных преодолению кризиса. Все с ними соглашались, и все понимают, что за этими заявлениями не последует действий именно в силу их абстрактной правильности.

Преодолеть это затруднение можно путем развития и конкретизации абстрактно правильных положений. Однако последнее требует высокой управленческой квалификации менеджеров как «решателей» проблем в условиях кризиса, что на практике встречается не часто. Отчасти помочь разрешить это затруднение могут специальные антикризисные тренинги, направленные на то, чтобы развить навык доведения абстрактно-правильных суждений до планов конкретных действий.

2. *Негибкое, одностороннее восприятие проблемы, угрожающей кризисом.* Это положение связано с хорошо изученными в психологии феноменами шаблонного мышления. Одним из широко встречающихся феноменов односторонности суждений при принятии решений является якорный эффект. Суть его состоит в том, что при оценивании вероятности тех или иных событий, угрожающих кризисом, менеджеры свою оценку непроизвольно связывают с оценкой совершенно других событий, которое не имеют отношения к актуальным кризисным угрозам для организации или даже к событиям, произошедшим случайным образом. Последние играют роль как бы «якоря» удерживающего все возможные суждения в рамках определенного логического круга, обозначенного таким «якорем». Люди же не подозревают о существовании «якоря» и подгоняют оценки ситуации и альтернативы решения под этот «якорь».

Якорный эффект — явление, которое часто встречается в принятии антикризисных решений. Здесь в качестве якоря могут выступать показатели, характерные для «спокойного», докризисного этапа развития. Если на них ориентироваться при разработке критериев оценки преодоления кризиса, то можно получить нереалистичные ориентиры, которые будут скорее мешать, чем способствовать антикризисному управлению. Например, выход на 70-ти процентный уровень послекризисных продаж может оцениваться как провальный результат или как выдающийся, с учетом того, что никто из конкурентов не достиг и 50-ти процентного результата («якорь» — пятидесяти процентное восстановление). Таким образом якорный эффект может использоваться в рекламных, пропагандистских целях, для привлечения инвестиций и т.д. Однако он не является хорошим средством для принятия антикризисных решений, и от него необходимо защититься. Для этого нужно рационально, критически рассматривать любую альтернативу, даже если она выглядит привлекательно и многообещающе.

3. *Неготовность действовать во время кризисных угроз.*

Если перспектива кризиса воспринимается как маловероятное событие, или как такое, последствия которого неприятны, но не существенны для нормальной работы организации, имеет место недооценка важности и значения АКУ. На практике это проявляется в том, что должностные лица в организации практически не тратят времени и ресурсов для анализа ситуации, прочитывания сценариев неблагоприятного развития событий и подготовке антикризисных мер. То есть они не видят необходимости тщательно готовиться к работе в условиях кризиса.

Часто менеджеры с таким отношением к АКУ выглядят энергичными и деловыми, инициативными и самостоятельными в принятии решений, но практически на уровне подсознательного отвергают перспективу кризиса, выталкивают ее на периферию сознания, точно так же, как большинство людей не любят думать о неприятном для себя будущем. Такой поведенческий или ментальный тип составляет проблему для АКУ: когда на ответственных совещаниях по мероприятиям кризисного управления распределяются функции и роли, такие люди соглашаются с назначенными им заданиями, но, скорее всего, под разными благовидными предлогами будут игнорировать свои обязательства.

4. Боязнь провала. Такая боязнь вызвана недостатком уверенности в себе и в отказе предпринимать какие-либо рискованные действия, а также в неготовности нести возможные потери. В той или иной мере такое психологическое состояние возникает практически у всех людей (например, перед важным и ответственным экзаменом). Главное, чтобы боязнь провала не снизила качество принимаемых решений, а то и не парализовала способность их принимать, что нечасто, но случается и среди менеджеров. Если на первый план выходит забота об избегании неудачи, то качество антикризисного управления будет низким, так как АКУ, по определению, высокорисковое предприятие. Поэтому в АКУ ценятся люди с позитивным зарядом, оптимистически настроенные, способные воодушевлять и морально поддерживать окружающих.

5. Ограничения со стороны стиля принятия решений и организационных ценностей. Здесь речь должна идти об отношении к внутренним и внешним стейкхолдерам компании в плане учета их интересов при проведении тех или иных антикризисных мероприятий. В условиях кризисных угроз и непосредственно действий по преодолению кризиса персонал организации, особенно специалисты, эксперты, аналитики, финансисты, системные администраторы и др. внутренние стейкхолдеры являются важными игроками, от поведения которых зависит успех в преодолении кризиса. Необходимо помнить, что этот контингент является источником знаний о кризисных угрозах, первым узнает о реальной картине происходящего и готов активно действовать в своих собственных интересах. Нередко эти интересы приводят к увольнению наиболее ценных, квалифицированных сотрудников, которые обычно не испытывают трудностей с последующим трудоустройством.

Организационные ценности, приверженность им во время кризиса, принятие антикризисных решений на их основе — главные послы внешним стейкхолдерам, прежде всего инвесторам, держателям акций и облигаций, поставщикам, дистрибьюторам, органам государственного и местного управления, представителям общественности. Здесь организация должна принимать такие решения,

которые демонстрируют готовность чем-то жертвовать в интересах стейкхолдеров, проявлять лояльность по отношению к их интересам и, обязательно, приверженность принципу, что высшей ценностью для организации в ее антикризисных усилиях являются интересы ее клиентов и покупателей.

6. Стойкая приверженность старым методам управления и шаблонное мышление. Это явление более часто называют консерватизмом. Консерватизм в управлении означает опору на хорошо зарекомендовавшие в прошлом методы управления, многократно проверенные на практике. Консервативное мышление является надежным заслоном от авантюризма и волонтаризма, который может наносить ущерб организации и даже вызывать кризис, как говорится, «на ровном месте», чему имеется множество свидетельств, особенно в политическом управлении. С другой стороны, источником кризиса может быть и слишком усердное следование шаблонам, неспособность воспринимать новые методы производства и управления, что в случае бизнеса может подорвать конкурентоспособность организации.

7. Коррекция планов для соответствия реальности. Это положение можно прокомментировать следующим образом. Каждая организация (в идеале) имеет стратегический или бизнес-план, рассчитанный на довольно длительный срок (обычно от года и более). Общий стратегический план, дополненный и детализированный планами для отдельных функциональных направлений, подразделений организации в совокупности с оперативными планами является продуктом напряженного интеллектуального управленческого труда плановиков, менеджеров разных уровней управления, специалистов, и поэтому он представляет ценность для многих людей в организации. Появление кризисных сигналов ставит под вопрос как отдельные положения стратегического плана, так и план в целом. Таким образом возникают дополнительные препятствия для «чтения» слабых сигналов и для игнорирования сигналов уже достаточно очевидных, ибо признание угроз требует немедленного отказа от ориентации на утвержденный план и выработку нового, антикризисного. Преодолеть эту угрозу можно посредством создания гибких планов, использование метода сценарного планирования, когда предусматриваются конкретные решения (например, «Вариант А», «Вариант Б» или «Вариант В») для наступления тех или иных кризисных событий.

8. Чрезмерная самоуверенность. Здесь речь идет о неспособности видеть новые факты, оценивать суждения, идущие вразрез с собственным мнением. Такое поведение отнюдь не является свидетельством низкой культуры принятия решений или, более общё, низкой управленческой культуры в целом, но скорее, как закономерность, порождаемая «мягкими» проблемами, перспективы решения которых сталкиваются с высокой степенью неопределенности, обусловленной «человеческим фактором» — настроениями, привычками, стереотипами, интересами людей.

Подводя итог, отметим, что эффективность АКУ, осуществляемого в данной, конкретной организации во многом будет определяться умением ее руководителей понимать мотивы человеческого поведения — как индивидуального, так и группового, — и учитывать их при принятии анти кризисных решений.



Литература:

1. Зуб А.Т. Антикризисное управление. М.: Юрайт. 2013.
2. Иванов А. Японию ждут политические потрясения // Эксперт, № 11 (745), 21-27 марта 2011. С. 26.
3. Хит Р. Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М.: Лори. 2004.
4. Эйкен Дж. Кризис — остаться в живых! М.: Альпина бизнес букс. 2009.
5. Clark J., Hartman M. On crisis management and rehearsing a plan // Risk management. Vol. 51, No 5. 2004. May. P. 40-49.
6. Durden G., Slade B., Ho Ch., K. Oh., Pech R. Crisis decision making. N.Y.: Nova Science Publ., 2010.
7. Mitroff I. Managing crises before they happen. N.Y.: AMACOM, 2001.
8. Mitroff I. Think like a sociopath, act like a saint // Journal of business strategy. 2004, Vol. 25. No 5. Pp. 38-52.
9. Stamm von, B. Managing innovation, design and creativity. L.: John Willey & Sons, 2008.