

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**А.Т. Зуб**

### **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: АДАПТАЦИОГЕНЕЗ И ИНТЕНЦИОНАЛЬНОСТЬ**

Кризис понимается как снижение организационной адаптации к внешней среде, происходящей коэволюционно под воздействием неблагоприятных факторов среды и специфической формы интенциональности топ-менеджмента компании, проявляющейся в умении и готовности действовать для его преодоления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, организационная адаптация, коэволюционный подход в антикризисном менеджменте.

Crisis is understood as a decrease in organizational adaptation to the environment occurring under the influence of adverse factors of the environment and a specific form of an intentionality of top management of the company, evident in the ability and readiness to work for its overcoming.

**Key words:** crisis management, organizational adaptation, co-evolutionary approach in crisis management.

В настоящее время в мировой и российской литературе по менеджменту представлены различные методологии и инструменты исследования предпосылок организационных кризисов, однако было бы преждевременно говорить о сложившейся парадигме кризисной диагностики и моделирования развития кризисов. Отсутствие такой парадигмы, размытость, множественность представлений о причинах, механизмах и последствиях кризисов не только уменьшает возможности для надлежащей их концептуализации, но и негативно воздействует на перспективы их эффективного предотвращения или минимизации их последствий. Как справедливо отмечает в этой связи итальянский исследователь Дж. Абатекола, «на сегодняшний день существует ряд надежных исследовательских методологий по предпосылкам кризисов, тем не менее все еще утверждается, что и в литературе, и в прак-

---

Зуб Анатолий Тимофеевич — доктор философских наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: anatol.z@mail.ru

тике управления отсутствуют соответствующие теоретические перспективы для всеобъемлющего овладения общей динамикой кризисных процессов»<sup>1</sup>.

Другим следствием недостаточной концептуализации дисциплины является чрезмерный интерес к эмпирическому уровню — описанию кризисных событий, их классификации, перечислению и оценке предпринятых в том или ином случае мер. В целом литература по антикризисному управлению (АКУ) носит нарративный характер, где преобладают рассказы о реально происшедших событиях, вызвавших кризисы. Цель этих повествований состоит в таком представлении последовательности фактов, чтобы были видны связывающие их причинно-следственные отношения с последующим разъяснением, что было сделано правильно, а что — нет. Вследствие этого, по справедливому замечанию Р. Хита, «большая часть рассуждений о кризисном управлении... это реактивные, а не проактивные меры: тушение пожара, лечение пострадавших и восстановление разрушений. Такой узкий подход сокращает шансы того, что управление окажется эффективным»<sup>2</sup>.

Возможны различные основания для концептуализации кризисной проблематики. На практике такая концептуализация проявляется в построении моделей, теорий, обосновании гипотез и предположений на базе фундаментальных принципов, заимствованных из экономики, психологии, социологии, других бихевиоралистских (поведенческих) дисциплин, а также общей теории систем, кибернетики, теории игр. В последнее десятилетие к их числу добавились идеи, методы и принципы таких фундаментальных разделов биологии, как генетика популяций, экология (адаптациогенез), теории эволюции (селектогенез).

Эти подходы, как мы попытаемся показать ниже, содержат продуктивные эвристики и вполне применимы для решения практических задач АКУ, однако предварительно отметим растущий в последние десятилетия интерес к исследованиям АКУ на уровне поведенческих реакций организаций.

### *Микро- и макроподходы к построению теории АКУ*

Систематическое научное осмысление кризисных феноменов в целом и экономических кризисов в частности начинается

---

<sup>1</sup> Abatecola G. Interpreting Corporate Crises: Towards a Coevolutionary Approach // Future. 2012. N 44. P. 860.

<sup>2</sup> Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004. С. 13.

во второй половине XIX в. Первоначально внимание исследователей обращалось к масштабным кризисным явлениям различной природы — от экономических кризисов, сопровождающих циклическое развитие мировой и региональных экономических систем, до политических пертурбаций — революций, вооруженных конфликтов разного масштаба и этиологии. Это направление можно назвать *макроподходом* в антикризисных исследованиях.

Однако уже к началу 1980-х гг. сформировалось направление, которое можно обозначить как *микроподход*, или исследование кризисов на уровне организации. Первоначально объектом этих исследований были коммерческие организации — предприятия, фирмы, компании. Постепенно исследования микроуровня распространились на некоммерческие, общественные организации и учреждения государственного управления. Два десятилетия интенсивного развития этого направления позволяют говорить о большом теоретическом и методологическом прогрессе, становлении и развитии научной и учебной дисциплины, получившей наименование «антикризисное управление».

Если оставить в стороне дискуссии, уточняющие определения организационного кризиса и кризисного управления, то кризис в самом общем виде можно определить как ситуацию, в которой организация испытывает риск прекращения своей деятельности под воздействием внутренних или внешних причин, препятствующих достижению организационных целей.

Сопровождающие кризис возрастающие экономические, финансовые и организационные неурядицы нередко приводят компании к краху или к такому состоянию, когда они не могут нормально функционировать, т.е. достигать организационных целей. В этом случае требуются внешние вмешательства, обеспечивающие процедуры санации или банкротства, которые предназначены для оказания помощи проблемной компании для ее выживания или (в случае ее неотвратимого провала) для рационализации окончательной ликвидации принадлежащих ей активов.

Все варианты эффективного использования правовых и управленческих механизмов и средств для прогнозирования корпоративного банкротства, вывода компании из кризиса или ее ликвидации с минимальным ущербом для ее стейкхолдеров в отечественной литературе и практике АКУ составляют основное содержание микроподхода, где отчетливо просматривается доминирование финансовых методов управления.

Это направление исследований на практике в полной мере доказало свою продуктивность и полезность для принятия ре-

шений, минимизирующих последствия кризиса и ведущих к стабилизации ситуации. Однако оно имеет одно существенное ограничение: посредством использования методов финансового анализа ничего нельзя сказать о перспективах кризисных угроз, если все финансовые показатели в норме, а некоторые, важнейшие из них, даже демонстрируют позитивные тенденции изменений.

### ***Кризис как дезадаптация***

Как определить снижение кризисоустойчивости организации, какими общими признаками обладают ситуации подобного рода, складывающиеся в организациях разного типа и разной отраслевой принадлежности? Существенную методологическую помощь для решения этой проблемы может оказать теория экологии организационных популяций, основы которой были заложены в 1980-е гг. Основной постулат этой теории состоит в том, что под действием естественного отбора выживают наиболее адаптированные к среде своего существования организации. На практике адаптация обеспечивается за счет того, что «менеджеры или доминирующие коалиции внимательно изучают релевантную внешнюю среду организации на предмет ее возможностей и угроз, формулируют стратегические реакции и подстраивают соответствующим образом организационную структуру»<sup>3</sup>.

С этой точки зрения успех адаптации может быть обеспечен при наличии иерархии власти и контроля, в которой решения, касающиеся организации в целом, принимаются наверху. При этом успешные менеджеры способны защитить свои организации от помех со стороны внешней среды или организовать плавное приспособление, наносящее минимальный ущерб сложившемуся организационному порядку, однако обеспечивающее адаптацию на уровне, достаточном для поддержания динамического равновесия со средой. Если это требование не выполняется, уровень адаптации уменьшается, организация становится все менее приспособленной к среде своего существования, ее кризисоустойчивость снижается, и требуются все большие усилия и ресурсы для восстановления равновесия.

Существует ряд ограничений способности организаций адаптироваться, которые М. Ханнан и Дж. Фриман называют «структурной инерцией». Таковыми являются, например, активы (основной капитал и специализированный персонал), которые не могут

---

<sup>3</sup> Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации. М., 2010. С. 416.

быть легко переориентированы на другие задачи и функции. Сюда же можно отнести ограниченность информации при принятии решений руководством организации, политические процессы внутри организации и распределение власти, когда изменения реально или по видимости угрожают балансу интересов в этой сфере, так же как и ограничения, накладываемые особенностями культуры организации, ее собственной историей, и многое другое<sup>4</sup>.

Если уровень адаптации продолжает снижаться, в определенный момент организация прекращает соответствовать целям своего существования. В этом случае можно говорить о дезадаптации, или организационном кризисе на его завершающей, разрушающей целостность организации стадии.

Для того чтобы определить наступление фазы дезадаптации или состояния, непосредственно предшествующего ей, следует ответить на вопрос: каковы источники адаптации? Здесь можно выделить две позиции. Первую назовем «*кризисный детерминизм*». Согласно этой позиции, условием успешной адаптации является стратегическое планирование, учитывающее тенденции изменения параметров внешней среды организации и предполагающее управленческие действия (стратегический менеджмент), релевантные этим изменениям. В этом случае организация рассматривается как открытая система, находящаяся в состоянии квазиустойчивого равновесия со средой своего существования и постоянно прилагающая усилия для поддержания такого равновесия. Постепенные изменения среды ведут к постепенным изменениям в организации.

Кризисный детерминизм реализуется в таких распространенных в менеджменте концепциях, как ситуационный подход, организационная экология и неоинституционализм. Эти концепции выстраивают достаточно жесткие причинно-следственные связи между организацией и средой: среда как бы диктует организации ее поведение, а менеджеры и прежде всего ее высшее руководство должны уметь «читать» эти послания среды и действовать в соответствии с ними. Сами по себе управленческие решения достаточно жестко детерминированы изменениями параметров среды. Такой подход позволяет разрабатывать стратегии на основе ресурсов и динамических возможностей, заниматься оценкой стратегического потенциала компании<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Там же. С. 418.

<sup>5</sup> Об этих отличиях см.: Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М., 2013.

Отсюда следует, что конкурирующие в одной отрасли организации будут выбирать примерно одинаковые ответы на вызовы среды, но выживет лишь тот, кто сможет эти ответы эффективнее реализовать, не снизив уровень своей адаптации. Остальные, утратившие адаптацию, будут элиминированы естественным отбором.

Вторая позиция обусловлена тем, что решения, принимаемые высшим руководством организации перед лицом угрозы кризиса, далеко не всегда соответствуют вышеописанному алгоритму. Высшее руководство компании в своих управленческих действиях остается в принципе независимым от детерминизма, навязываемого изменениями внешней среды, но действует (или бездействует!) в попытках изменить среду, при этом часто принимает решения, которые стороннему наблюдателю кажутся нелогичными, волюнтаристскими, субъективистскими. В действиях руководства сильно выражен волевой момент: настойчивость, воля, самоотверженность, командный дух, вера в собственные силы, тотальность или, наоборот, нерешительность, робость, сильная склонность к рефлексии в ущерб действию, недоверие и подозрительность.

Эти характеристики, придающие процессу АКУ сильно выраженный субъективный акцент, назовем *интенциональностью*. В философии и психологии термин «интенциональность» означает исходящую от субъекта направленность на объект, намерения по отношению к объекту. Американский философ-экзистенциалист Р. Мэй представляет следующее понимание интенциональности: «Под интенциональностью я имею в виду структуру, которая придает смысл переживанию. Ее не следует отождествлять с намерениями, это измерение, лежащее в их основе; это сама *способность человека иметь намерения*... Интенциональность — это то, что лежит в основе как сознательных, так и бессознательных интенций. Это бытийное состояние и в большей или меньшей мере оно включает всю ориентацию человека по отношению к миру в данное время»<sup>6</sup>. Таким образом, мы видим, что понятие интенциональности шире, чем «воля», «цель», «волюнтаризм», — это понятие скорее эпистемологии, чем психологии; интенциональность создает основу для таких субъективных состояний, как воля и цель. Она выходит за рамки непосредственно осознаваемого, рационального и включает спонтанные, соматические элементы и другие измерения, которые обычно называются «бессознательными». Проявляется же интенциональность через готовность действовать,

---

<sup>6</sup> Мэй Р. Судьба и воля: психология свободы. М., 1998. С. 23.

волю, решимость субъекта в достижении цели, т.е. через те качества, которые являются не только ценными для руководителя в АКУ, но и во многих случаях становятся решающими факторами успеха.

Эти два методологических подхода — детерминизм и интенциональность — довольно быстро стали объектами попыток конвергентных толкований, которые исходят из рассмотрения детерминизма и интенциональности как переменных, с динамически меняющимся соотношением. Однако возникает вопрос: почему на определенных этапах развития компании преобладают детерминистские стратегии, а на других — интенциональные?

Отвечая на эти вопросы, Дж. Стольхорст обращает внимание на тот факт, что компании могут на различных фазах своего развития действовать преимущественно либо упреждающе (интенциональность), либо реагировать на внешнее давление (детерминизм). Следовательно, интенсивность этих конкурирующих тенденций в принятии стратегических решений может быть различна и непостоянна на протяжении жизненного цикла компании и зависит от целого ряда обстоятельств<sup>7</sup>.

О причинах конвергенции этих двух подходов известные американские исследователи Л. Гребиньяк и У. Джойс высказывались следующим образом: «Взаимозависимость и взаимодействие между субъективным стратегическим выбором и внешним детерминизмом определяет адаптация; каждый из них недостаточный и оба необходимы для удовлетворительного толкования организационной адаптации. Адаптация является динамическим процессом, который в свою очередь является результатом относительной силы и типа зависимости между организацией и внешней средой... Как стратегический выбор, так и внешний детерминизм обеспечивает трасты для перемен; каждый является причиной и следствием в процессе адаптации... Для понимания этого феномена динамического изменения необходимо исследовать закономерности отношений между организацией и внешней средой и изучать выявленные таким образом причинные связи»<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> *Stoelhorst J.W.* Why Is Management Not an Evolutionary Science? Evolutionary Theory in Strategy and Organization // *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45. Is. 5. P. 1008—1023. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00774.x/abstract> (дата обращения: 21.05.2014).

<sup>8</sup> *Hrebiniak L., Joyce W.* Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism // *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. Is. 3. P. 346—347.

## *Козволюционный подход к исследованию организационных кризисов*

Представленный выше подход, объясняющий организационные адаптации как результат совместного действия детерминистских по своей природе факторов внешней среды и управленческой интенциональности, или «волонтаризма», можно назвать коэволюционным подходом к объяснению организационной адаптации. Предметом дискуссии при этом остается локализация механизма коэволюции: заложен ли он на различных уровнях организации или располагается во внешней среде, в локусах взаимодействия компаний со средой. В зависимости от ответа на этот вопрос Б. Флайер, Ф. Бош и Г. Волберда делают акцент на внутрифирменных ресурсах и возможностях как главном источнике организационной адаптации и определяют такой механизм как «микрокоэволюцию», в то время как «макрокоэволюция» будет определяться процессами, протекающими во взаимодействиях между фирмой и ее внешним конкурентным окружением<sup>9</sup>.

Эти два представления о движущих механизмах коэволюции не противоречивы и могут дополнять друг друга, что показал Д. Бреслин, выделяя стадии естественного и конкурентного отбора в рамках жизненного цикла компании, где существует как возможность успешной адаптации, повышающей стратегический потенциал развития компании, так и перспектива дезадаптации, ведущая к кризису и прекращению существования организации<sup>10</sup>.

Таким образом, организационная коэволюция подразумевает взаимную зависимость друг от друга организаций и взаимную ответную реакцию на воздействия, которая обнаруживается на различных уровнях — от индивидов до компаний, и даже до экономики в целом и общества, и снижает дистанцию между детерминистскими представлениями о механизмах организационных изменений и интенционалистскими, придающими решающее значение для организационных изменений намерениям и решениям высших должностных лиц организации.

---

<sup>9</sup> *Flier B., Bosch F., Volberda H.* Co-evolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality // *Journal of Management Studies*. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2163—2188. URL: <http://online-library.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x/abstract> (дата обращения: 20.05.2014).

<sup>10</sup> *Breslin D.* Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices // *Futures*. 2011. Vol. 43. P. 1022.



Кризис может рассматриваться как дезадаптация или снижение адаптации как с позиций детерминистского анализа его причин, так и с позиций интенционализма, однако коэволюционный подход позволяет увидеть причины дезадаптации в комплексе взаимосвязанных элементов детерминизма и интенциональности и на этой основе попытаться достичь углубления понимания причин и механизмов происхождения организационных кризисов<sup>11</sup>.

На основе коэволюционного подхода с использованием некоторых принципов стратегического менеджмента и методологии организационной адаптации можно построить общую концепцию кризиса, в которой организационные кризисы определяются как неэффективные адаптации или дезадаптации. Последовательность событий, приводящих к кризису, показана на рис. 1, отображающем коэволюционную модель развития организационной дезадаптации.

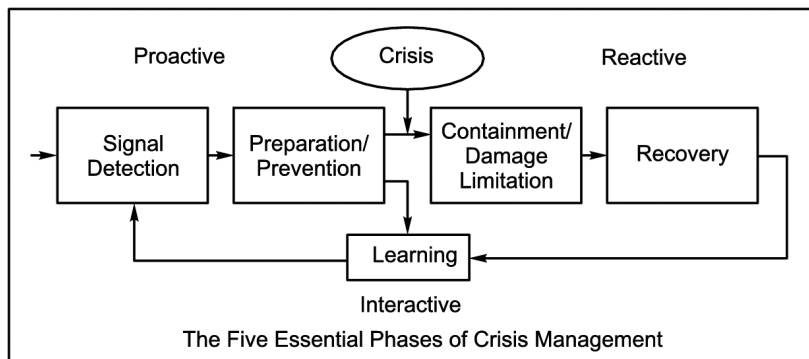


Рис. 1. Корпоративные кризисы как неэффективные адаптации

Прежде чем начать обсуждение ряда характерных особенностей представленной модели кризиса как снижения адаптации, дезадаптации, необходимо определиться относительно следующих общих положений.

Во-первых, модель не предполагает рассмотрение кризисов, вызванных катастрофическими явлениями (пожары, землетрясения, массовые отравления, техногенные и социальные катастрофы и т.п.). Также она вряд ли окажется полезной, если организационный кризис является следствием отраслевого или системного

<sup>11</sup> Volberda H.W., Lewin A.Y. Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2111—2136. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x/abstract> (дата обращения: 21.05.2014).

экономического кризиса, когда отбор внутри организационных популяций теряет смысл.

Во-вторых, модель базируется на постулате, что поведение высшего руководства, принимающего антикризисные решения, является социально ответственным, нравственным на протяжении всех стадий зарождения и развития кризиса. Следовательно, в модели не принимается во внимание возможность того, что на решения высшего руководства будут оказывать влияние конфликты интересов различных групп в организации, а сами такие интересы будут определяться корыстью, реализовываться через обман, неприемлемое соперничество, подтасовку данных и т.д. Модель исходит из того, что все люди, принимающие решения в организации, заинтересованы в предотвращении и минимизации последствий кризиса.

Основное положение модели заключается в том, что кризис — это протяженное во времени явление, состоящее из двух фаз. Первая фаза означает снижение уровня адаптации организации под воздействием детерминизма внешней среды и интенциональности, степень и конкретные проявления которой определяют решимость и умение руководства бороться с кризисной угрозой путем принятия тех или иных решений (в том числе и ошибочных, ведущих к усилению кризисных угроз).

Такое снижение адаптации носит системный характер и затрагивает в той или иной степени все уровни управления и все организационные функции. Организация как бы «заболевает». Если со стороны руководства не будут приняты эффективные антикризисные меры, то наступает второй этап — запуск активной фазы кризиса, ведущей к дезадаптации и прекращению существования организации.

Как явствует из принятой нами модели, второй стадии кризиса предшествует снижение адаптации. На этой стадии дальнейшее развитие кризиса еще в большей мере зависит от реакции на дезадаптацию со стороны руководства. На второй стадии переход из состояния стагнации (постепенного, монотонного снижения уровня адаптации) к быстрому, лавинообразному развитию кризиса обычно происходит под воздействием причин, чаще всего внешнего происхождения, выступающих в роли триггера, или «переключателя» между фазами. После этого кризисное состояние уже невозможно скрыть от стейкхолдеров: они начинают действовать, чтобы минимизировать свои вероятные убытки. А эти действия в свою очередь подхлестывают ситуацию, значительно снижая эффективность антикризисных мер, предпринимаемых руководством.

Ускорение развития кризиса на этой стадии требует быстрых и решительных действий руководства организации. Однако недостаток информации не позволяет полноценно оценить альтернативы действий, что часто приводит к отказу от принятия решений — снижению интенциональности. При этом впоследствии при детальном анализе поведения руководителей во время кризиса нередко выясняется, что отвергнутые как недостаточно проработанные варианты действий при их реализации существенно снизили бы ущерб от кризиса.

Третий этап (не отраженный на рис. 1) предполагает выход из кризиса, реализуемый как ликвидация организации, ее реструктуризация или перепрофилирование деятельности, запуск процедуры банкротства и т.д. В этих условиях понятие адаптации теряет смысл.

Важно еще раз подчеркнуть, что снижение адаптации в равной степени зависит как от внешних, так и от внутренних факторов, однако воздействие на устойчивость организации этих групп факторов в каждом конкретном случае может существенно различаться. Здесь уместна аналогия с заболеванием человека. Течение болезни и ее исход зависят как от воздействия внешних факторов (например, вирулентности поразившей организм инфекции, физических условий существования, объема и состава пищи и др.), так и внутренних (состояния иммунной системы организма, возраста, тех или иных генетических предрасположенностей, перенесенных в прошлом заболеваний и их последствий и т.д.). Вылечится ли человек, или погибнет от инфекции, зависит от конкретного сочетания этих факторов, условий их проявления, времени воздействия и многих других обстоятельств, сочетающихся с той или иной степенью неопределенности в прогнозах.

Снижение адаптации компании на первой фазе кризиса, когда отчетливо проявляется значение интенциональной, волюнтаристской составляющей механизма его развития, проявляется через процедуры принятия решений. Их значение и важность определил в свое время Г. Саймон, вводя понятие «ограниченная рациональность» в принятии решений руководством компании<sup>12</sup>.

Опираясь на его идеи и теорию стратегического выбора Дж. Чайлда<sup>13</sup>, Д. Хэмбрик и П. Мейсон разработали основы кон-

---

<sup>12</sup> См.: Саймон Г. Науки об искусственном. М., 2009.

<sup>13</sup> Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice // Sociolgy. 1972. Vol. 6, N 1. P. 1—22. URL: <http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.short?rss=1&ssource=mfc> (дата обращения, 20.05.2014).

цепции, в которой образ компании связывается с совокупностью представлений ее руководства относительно корпоративных стратегий в контексте таких социально-демографических признаков этого руководства, как возраст, пол, профессиональный опыт, семейное положение и др. Проведенные ими исследования показали, что существуют корреляции между социально-демографическими признаками высшего руководства и стратегиями компаний, принятыми и осуществляемыми под их руководством. Здесь речь идет о таких масштабных стратегиях, как слияния и поглощения, создание альянсов, внедрение технологических и организационных инноваций, осуществление различных форм диверсификации и интеграции бизнеса.

Дальнейшие исследования в этой области показали, что интенциональность в принятии антикризисных решений возрастает под воздействием некоторых индивидуальных особенностей личности руководителей, например таких, как высокая самооценка, авторитарность в принятии решений, тип темперамента, состояние здоровья, возраст, стрессоустойчивость, а также, в меньшей степени, гендерные признаки<sup>14</sup>.

В частности, в поле зрения исследователей попала такая переменная, как срок пребывания руководителя организации на этой должности, где была выявлена зависимость между успешностью антикризисных мер и временем пребывания в должности. Успешность возрастала со временем, но затем, по прошествии, как правило, нескольких лет она падала. Была определена также связь между уровнем неоднородности (по опыту, возрасту, профессиональной подготовке, гендерному признаку и т.д.) принимающего антикризисные решения совета директоров или другой управляющей антикризисными мероприятиями группой и результатами управления. Разнородные по составу советы принимают более эффективные решения. Также были обнаружены свидетельства обратной зависимости между вероятностью организационной «смерти» и уровнем образования высшего руководящего состава компании, принимающего антикризисные решения<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> *Abatecola G., Mandarelli G., Poggesi S.* The Personality Factor: How Top Management Teams Make Decisions. A Literature Review // *Journal of Management and Governance*. 2013. Vol. 17, N 4. P. 1073—1100; *Huse M.* Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

<sup>15</sup> *Chatterjee A., Hambrick D.* It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // *Administrative Science Quarterly*. 2007. Vol. 52, N 3. P. 351—386. URL: <http://asq.sagepub.com/content/52/3/351.refs?patientinform-links=yes&legid=spasq;52/3/351> (дата обращения: 20.05.2014).

На рис. 1 процесс принятия решений обособлен, так как намерения руководства (фактор интенциональности) и качество принимаемых решений являются относительно независимыми процессами. Это означает, что благие намерения могут породить ошибочные решения. Высокая экспрессия интенциональности скорее всего будет причиной принятия «энергичных мер», т.е. более рискованных решений. Однако сама эта экспрессия является следствием социально-психологических характеристик группы, принимающей решения, а также отдельных индивидов, прежде всего высшего должностного лица. Эти характеристики существенно влияют на выбор как корпоративной антикризисной стратегии (например, диверсификации или вертикальной интеграции), так и стратегии уровня бизнес-единиц (например, лидерства в издержках или индивидуализации продукции).

Можно ли говорить об ошибках интенциональности, т.е. об ошибочных намерениях или о волюнтаризме, который наносит ущерб организационной готовности к кризису? Очевидно, можно, если интенциональность наносит ущерб уровню адаптации организации. Основой для ошибок здесь будет неправильная оценка угроз организации со стороны факторов внешней среды, их неправильные восприятия, что с позиций коэволюционной концепции снижает уровень организационной адаптации, а на практике проявляется как организационные ошибочные решения.

### *Ошибки интенциональности*

Придавая большое значение кризисной интенциональности, мы сталкиваемся с необходимостью исследования факторов, влияющих на ее экспрессию. Их понимание в значительной мере основывается на изучении различных характеристик личности первых лиц организации и других руководителей, их персональных лидерских качеств, опыта, уровня образования и многого другого.

Эти характеристики практически не меняются и представляют постоянный фактор, определяющий интенциональность. Переменным же фактором будет восприятие событий, которое всегда носит субъективный характер, но в то же время может оцениваться по весьма размытым критериям как «правильное» или «неправильное».

Понять природу такой неопределенности можно, опять обратившись к концепции ограниченной рациональности Г. Саймона. Он доказал, что в процессе принятия управленческих реше-

ний даже строгое следование постулатам рационального выбора альтернативы не обеспечивает полностью «рациональный» результат. Рациональность такого выбора ограничена возможностями доступа субъекта ко всей существенной для принятия оптимального решения информации и возможностями человека в переработке полученной информации на основе правил рационального мышления. Г. Саймон писал: «Человек не склонен утруждать себя сбором информации обо всех факторах, которые могут повлиять на последствия сделанного выбора, оценкой рисков и установлением приоритетов для всех имеющихся альтернатив. Человек склонен полагаться на радикально упрощенную модель шумного разрастающегося беспорядка, из которого состоит реальный мир»<sup>16</sup>.

В дальнейшем эта концепция была поддержана и развита авторитетными исследователями, заложившими основы поведенческого подхода к принятию решений<sup>17</sup>. Таким образом, неправильное восприятие тех или иных существенных для антикризисного управления аспектов реальности, а затем неправильный выбор альтернативы с последующим принятием далеко не оптимальных решений порождают то, что мы называем «ошибками интенциональности».

В основе таких ошибок чаще всего лежат эвристики, наборы правил, которые усвоены субъектом и которыми он руководствуется при решении проблем определенного класса. Например, руководители распознают знакомые черты в ситуациях, с которыми они сталкиваются, и применяют правила подходящего поведения, ранее опробованные в сходных ситуациях. Такова, в частности эвристика репрезентативности, сущность которой состоит в том, что руководители завышают вероятность случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям<sup>18</sup>.

Частным ее проявлением, нередко обнаруживаемым при анализе антикризисных решений, является «ошибка игрока», когда руководитель, подобно азартному игроку, верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на са-

---

<sup>16</sup> *Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. N.Y.: Free Press, 1976. P. XXIX.*

<sup>17</sup> *Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963; March J. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. N.Y.: Free Press, 1994; Bazerman M., Moore D. Judgment in Managerial Decision Making. N.Y.: Wiley, 2008.*

<sup>18</sup> См.: *Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. М., 2010. С. 76.*

мом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. Люди необоснованно завышают вероятность случайных событий, которых уже «давно не было» и которые, по их мнению, должны вот-вот произойти. А в условиях кризисной ситуации руководитель, подверженный эвристике репрезентативности, будет с упорством «гнуть свою линию», будучи уверенным, что чем больше неудач следует за принятыми им решениями, тем ближе удача.

Интенциональность, направленность проводимого им антикризисного управления будет укрепляться в таком ложном русле тем сильнее, чем аргументированнее и обстоятельнее будет критика осуществляемого курса. Проявляться же такая интенциональность будет как «управленческое упрямство», создающее дополнительные трудности в АКУ.

Подобным образом к ошибкам интенциональности приводит эвристика доступности, суть которой состоит в том, что руководитель оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или им подобные всплывают в памяти. При этом событие, которое произошло недавно, кажется более вероятным. И если это событие стало причиной кризиса, то впоследствии будут приниматься меры прежде всего для того, чтобы подобные события не произошли. Например, из нашей недавней истории известны факты, когда террористический акт в зале ожидания аэропорта привел к разработке комплекса дорогостоящих мероприятий по защите от террористических атак залов ожидания других аэропортов и железнодорожных вокзалов. Однако достаточно очевидно, что не существует причинной связи, повышающей вероятность повторной атаки на аэропорт или на вокзал, при наличии большого количества людных мест, не связанных с транспортом и являющихся привлекательными объектами для атаки с точки зрения логики террористов.

Другим проявлением эвристики доступности является тот факт, что событие кажется более вероятным, если его легче вообразить. Однако легкость воображения во многом зависит от эффектности, яркости подачи информации. Красочное, живое описание маловероятных и неправдоподобных событий в стиле голливудских фильмов-катастроф, как правило, более сильно влияет на интенциональность, чем сухие цифры. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с такой информацией, оцениваются как более вероятные. В свою

очередь события, субъективно воспринимаемые как более вероятные и, следовательно, в большей степени угрожающие благополучию организации, в большей степени будут определять интенциональность антикризисных решений и действий.

Нередко интенциональность антикризисного управления подвергается воздействию инерционного эффекта, который состоит в том, что руководители, как правило, переоценивают значимость той альтернативы или идеи, которая первой пришла им в голову при решении проблемы. Поэтому впоследствии они не утруждают себя поиском других вариантов решения, начинают развивать и внедрять только эту идею, отбрасывая любые возражения.

С этим эффектом тесно связано явление консерватизма в оценке вероятности событий. Руководители очень неохотно меняют первоначальную оценку вероятности того или иного события, даже несмотря на получение новой информации, взламывающей старые стереотипы. Но прежде чем эти стереотипы будут взломаны, они будут переживать состояние когнитивного диссонанса, дискомфорта, потери душевного равновесия, зарождающихся и усиливающихся сомнений. Все это отрицательно сказывается на готовности действовать, противостоять угрозам, преодолевать последствия кризиса.

Сильные, волевые руководители испытывают когнитивный диссонанс лишь в незначительной степени, по крайней мере их окружение не видит его признаков. При этом чаще всего они убеждают себя, что сделанный ими выбор не просто лучше, а значительно лучше, чем отвергнутые альтернативы, и таким образом освобождаются от когнитивного диссонанса, восстанавливая высокий уровень собственной интенциональности, освобождаясь от внутренних противоречий и сомнений в правильности своего выбора.

### ***Итоги и выводы***

В настоящей статье сделана попытка представить общую структуру и механизм развития организационных кризисов на основе концепции, интерпретирующей кризисы как резкое снижение организационной адаптации к внешней среде. Этот процесс осуществляется посредством трех этапов: на первом из них под воздействием факторов внешней среды и характера интенциональности руководства компании адаптивность снижается, на втором этапе под воздействием триггеров начинается быстрый процесс дезадаптации, ведущий к прекращению существования организации или принятию радикальных мер внешнего воздействия.



Третий этап предполагает или постепенное восстановление способности организации к коэволюции путем адаптации или спонтанное, либо управляемое прекращение ее существования.

Как уже отмечалось, коэволюционный подход если не полностью снимает, то существенно размывает имплицитно широко представленную в литературе по АКУ дихотомию между концепцией детерминизма среды и субъективным фактором в принятии антикризисных решений, или интенциональностью. Коэволюционный подход рассматривает внешний детерминизм и интенциональность как независимые переменные, вес и влияние которых может периодически изменяться в соответствии с различными стадиями жизненного цикла компании, как это было показано в концепции Л. Грейнера<sup>19</sup>.

С другой стороны, сторонникам коэволюционного подхода ясно, что отдельные объяснения предпосылок и причин кризиса с позиций как детерминизма, так и интенциональности обречены на односторонность. Так, например, интенциональность сама по себе не является фактором, определяющим интенсивность и другие особенности протекания кризиса и реакции на кризис со стороны лиц, принимающих решения в организации, так как решения могут быть направлены, с одной стороны, на уменьшение воздействия на организацию как факторов внешней среды, так и факторов внутреннего происхождения, с другой стороны — на увеличение этого влияния; наконец, они могут не оказывать влияния вовсе.

Понимание корпоративных кризисов как неэффективных адаптаций позволяет наметить целый ряд направлений эмпирических исследований. В частности, можно выдвинуть и попытаться верифицировать гипотезы относительно ключевых характеристик (признаков) организационных адаптаций, способов их измерения, факторов, обеспечивающих их усиление или ослабление, места и значения человеческой составляющей процесса адапциогенеза. Полезно было бы также более детально исследовать связь между интенциональностью АКУ и адаптивностью организации, более детально проработать структуру интенциональности, ее источники и последствия для принятия организационных решений на различных фазах кризиса.

---

<sup>19</sup> Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (3). P. 55—68. URL: <http://members.remodelersadvantage.com/wp-content/uploads/2010/06/GreinerEvolutionandRevolution.pdf> (дата обращения: 20.05.2014).

## Список литературы

- Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. М., 2010.
- Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2013.
- Мэй Р. Судьба и воля: психология свободы. М., 1998.
- Саймон Г. Науки об искусственном. М., 2009.
- Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации. М., 2010. С. 416—459.
- Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004.
- Abatecola G. Interpreting Corporate Crises: Towards a Coevolutionary Approach // Future. 2012. N 44. P. 854—871.
- Abatecola G., Mandarelli G., Poggesi S. The Personality Factor: How Top Management Teams Make Decisions. A Literature Review // Journal of Management and Governance. 2013. Vol. 17, N 4. P. 1073—1100.
- Bazerman M., Moore D. Judgment in Managerial Decision Making. N.Y.: Wiley, 2008.
- Breslin D. Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices // Futures. 2011. Vol. 43. P. 1018—1034.
- Chatterjee A., Hambrick D. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // Administrative Science Quarterly. 2007. Vol. 52, N 3. P. 351—386. URL: <http://asq.sagepub.com/content/52/3/351.refs?patientinform-links=yes&legid=spasq;52/3/351>.
- Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice // Sociology. 1972. Vol. 6. N 1. P. 1—22. URL: <http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.short?rss=1&sssource=mfc>.
- Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1963.
- Flier B., Bosch F., Volberda H. Co-evolution in the Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2163—2188. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00416.x/abstract>.
- Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (3). P. 55—68. URL: <http://members.remodelersadvantage.com/wp-content/uploads/2010/06/GreinerEvolutionandRevolution.pdf>.
- Hrebiniak L., Joyce W. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism // Administrative Science Quarterly. 1985. Vol. 30. Is. 3. P. 346—347.
- Huse M. Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- March J. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. N.Y.: Free Press, 1994.

*Simon H.* Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. N.Y.: Free Press, 1976.

*Stoelhorst J.W.* Why Is Management Not an Evolutionary Science? Evolutionary Theory in Strategy and Organization // Journal of Management Studies. 2008. Vol. 45. Is. 5. P. 1008—1023. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00774.x/abstract>.

*Volberda H.W., Lewin A.Y.* Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution // Journal of Management Studies. 2003. Vol. 40. Is. 8. P. 2111—2136. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x/abstract>.