

## ЛЕГИТИМАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ: КОММУНИКАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

© 2016 Зуб Анатолий Тимофеевич

доктор философских наук, профессор

© 2016 Мельников Матвей Александрович

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

119991, г. Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, к. 4

E-mail: zubat@spa.msu.ru

Антикризисные меры фирмы, как правило, конфликтуют с интересами ее стейкхолдеров. Задача антикризисных управляющих состоит в том, чтобы сохранить лояльность по отношению к фирме ее ключевых стейкхолдеров. Совокупность действий, направленных на достижение этой цели, составляет содержание легитимации антикризисного управления. Решающая роль в данном процессе отводится организационным коммуникациям со стейкхолдерами.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, организационная легитимность, легитимация антикризисных мер, коммуникации со стейкхолдерами.

В условиях антикризисного управления фирме нередко приходится прибегать к мерам, которые наносят прямой или косвенный ущерб ее группам интересов или стейкхолдерам. Стейкхолдеры фирмы, в свою очередь, могут отнестись с пониманием к такому поведению и проявить готовность идти на временные издержки, связанные с кризисом, который составляет угрозу существованию и работе фирмы-партнера. В этом случае считается, что стейкхолдеры признали действия фирмы правильными, справедливыми, своевременными, т.е. *легитимными*. Это признание будет сопровождаться готовностью, например, поставщиков фирмы работать без предоплаты, кредиторов пересмотреть план погашения кредитов, инвесторов согласиться с отсрочкой выплат, а персоналу фирмы - с временным прекращением премирования.

Однако стейкхолдеры могут выступать категорически против антикризисных мер и категорически требовать исполнения всех обязательств, без учета финансового положения фирмы, тем самым повышая вероятность ее банкротства. Такое поведение свидетельствует, что стейкхолдеры оценивают антикризисные меры фирмы как *нелегитимные*. Возникает вопрос: при каких условиях стейкхолдеры оценят антикризисное управление (АКУ) фирмы скорее как легитимное, или, другими словами, как управлять процессом легитимации АКУ? Начнем рассмотрение этой проблемы с определения легитимности АКУ фирмы.

Большинство исследователей определяют легитимность АКУ как результат признания со стороны внутренних и внешних стейкхолдеров, СМИ, общественности “правильности” поведения фирмы во время кризиса, а действия фирмы, направленные на обретение такой легитимности, - легитимацией АКУ. Легитимация возможна, когда фирма строго следует как требованиям нормативных актов и других обязывающих документов, так и нормам морали, а ее поведение соответствует обычаям, социальным привычкам, образу жизни населения.

Содержание понятия легитимности АКУ требует более детального рассмотрения. Так, американский исследователь М. Сачман определяет легитимность АКУ фирмы как “общее восприятие или предположение, что поступки организации желаемы или подходят в некоей социально сконструированной системе норм, ценностей, убеждений и определений”<sup>1</sup>. В противоположность этому, как трактуют Дж. Паттерсон и М. Уоткинс, *нелегитимность* означает, что действия фирмы “рассматриваются как нежелательные или нарушающие общественные нормы”<sup>2</sup>. Таким образом, фирмы испытывают “кризис легитимности”, когда неблагоприятные результаты, например, такие, как угроза банкротства акционеров или несчастные случаи, приписываются организационному действию (или бездействию).

Во время кризисных ситуаций компании могут переживать полную или частичную потерю легитимности, если их действия больше не соот-

ветствуют тому, что общество, правительственные органы и стейкхолдеры считают нормой поведения. Отсюда следует, что важная функция АКУ - поддержание легитимности фирмы на всех стадиях развития кризиса, т.е. управление легитимацией действий фирмы. Последнюю можно определить как процесс, посредством которого фирма пытаются извлечь пользу, сохранить, а в некоторых случаях возратить поддержку стейкхолдеров к собственным действиям во время кризиса.

Несмотря на растущий объем литературы по антикризисному управлению, по организационным коммуникациям в условиях кризиса и по организационной легитимности, взаимосвязь между кризисом, коммуникациями и легитимностью в полной мере не ясна. В этой связи М. Зигер, Т. Селноу и Р. Алмер утверждают, что “требуются серьезные исследования, чтобы выяснить все аспекты взаимосвязи между легитимностью, коммуникациями и успешным антикризисным управлением”<sup>73</sup>.

На пути решения указанной задачи следует выделить два типа легитимности: стратегическую и институциональную.

*Стратегический подход* к легитимации АКУ акцентирует внимание на способах, при которых организации манипулируют символами посредством коммуникационного поведения, чтобы достичь легитимности. Приводя пример стратегического подхода, М. Пэйп и Б. Спайкер отмечают, что “действия, которые должны быть приняты, чтобы сделать организацию легитимной, имеют первостепенное значение”<sup>74</sup>. Здесь главное - выстраивание коммуникаций между организационной стратегией и ожиданиями стейкхолдеров организации. Коммуникации в этом случае используются, прежде всего, для того, чтобы сообщить стейкхолдерам, что в стратегическом плане интересы организации и их собственные совпадают и в дальнейшем не будут предприниматься какие-либо действия для разрушения такой конгруэнтности.

*Институциональный подход* фокусирует внимание на культуральном окружении, в котором существуют организации, и на давлении, которое оказывает на них это окружение. Легитимность в этой традиции определяется как “степень культуральной поддержки организации”<sup>75</sup>, где культура рассматривается как разделяемая большинством членов организации система убеждений, поддерживаемая и принимаемая организационны-

ми стейкхолдерами. Таким образом, если стратегический подход рассматривает легитимность как соглашение, то институциональный - как принуждение.

Институциональный подход совместим с разработанным Г. Крагом понятием ритуальной коммуникации<sup>6</sup>. Он исходит из того, что имеются два альтернативных взгляда на коммуникацию: *трансмиссионный* и *ритуальный*. Согласно трансмиссионному взгляду общение - это линейная деятельность по передаче информации (трансмиссия), предполагающая наличие ее пассивного получателя.

На ритуальный же взгляд, общение - двусторонний процесс, предполагающий активного получателя информации, вовлеченного в процесс выработки общего мнения. Его результативность во многом будет определяться уровнями эмоционального интеллекта сторон общения<sup>7</sup>.

Различия Г. Крага между этими двумя видами коммуникации похожи на различия между понятиями *монологической* и *диалогической* коммуникации, предложенными М. Фреем, Л. Ботаном и Г. Крепсом, где передача информации эквивалентна монологу, а ритуал - диалогу. Эти авторы утверждают, что “человек, использующий монолог, стремится командовать, сдерживать, манипулировать, завоевывать, озадачивать, обманывать и эксплуатировать... Отклик аудитории нужен только для продвижения целей общающегося. Диалогическая коммуникация, с другой стороны, характеризуется такими отношениями, в которых обе стороны проявляют эмпатию, стремятся учесть интересы друг друга, а не только удовлетворить свои собственные нужды”<sup>78</sup>.

Прокомментируем эту дихотомию следующим образом: ключевое различие между монологическим (трансмиссионным) взглядом на коммуникацию и диалогическим (ритуальным) состоит в том, что согласно первому получатели информации рассматриваются как конечный терминал коммуникации, согласно второму же обратная связь выступает обязательным условием коммуникации. Отсюда можно сделать вывод, что диалогический взгляд на общение подчеркивает взаимозависимые отношения между организациями и их стейкхолдерами и является более эффективным инструментом легитимации, в том числе и кризисного менеджмента.

Снижение организационной легитимности, таким образом, имеет две составляющие. Пер-

вая из них связана с событиями, которые объективно “работают” на снижение легитимности. Это могут быть, например, смерть сотрудников вследствие несчастных случаев, промышленные выбросы, наносящие ущерб окружающей среде, серьезные аварии и другие события, ведущие к открытию уголовных дел или иных административных расследований госорганов. Широкая огласка того факта, что в организации работают следователи, производится выемка документации, ведутся обыски и т.д., может наносить ей такой репутационный ущерб, что значительная часть стейкхолдеров примет решение прекратить с ней контакты. Однако какая их часть примет такое решение, во многом зависит от использования коммуникаций для передачи им релевантной информации, которая может предотвратить или, по крайней мере, замедлить этот процесс.

Другую составляющую снижения легитимности можно назвать субъективной, так как она определяется ставшими известными стейкхолдерам ошибками, промахами, недоработками руководства АКУ. Однако с учетом того, что граница между объективным и субъективным достаточно размыта, в интересах организации было бы представлять дело таким образом, что она является скорее “жертвой” неблагоприятного стечения обстоятельств, чем субъектом принятия и реализации ошибочных решений, имеющих печальные последствия. В этом случае коммуникационный аспект проблемы состоит в том, чтобы представить стейкхолдерам и общественности кризисную ситуацию так, чтобы на первый план выступали объективные факторы снижения легитимности, а субъективные микшировались, представлялись как обстоятельства, не делающие “погоды”. Однако полностью отрицать существование таких субъективных факторов было бы ошибкой, так как конкуренты, представители прессы, заинтересованных групп общественности все равно найдут прорехи или даже существенные ошибки в АКУ и огласят их в выгодном для себя контексте.

Управление легитимностью, или легитимация, - это динамический процесс, включающий в себя завоевание, сохранение, а в ряде случаев повторное обретение легитимности для компании. Уже с момента своего учреждения фирма должна прикладывать усилия для формирования легитимности, т.е. такого образа в глазах стейкхолдеров, общественности и правительственных ор-

ганов, в котором отражена готовность к сотрудничеству, учету интереса всех сторон, тем или иным образом имеющих дело с фирмой, намерения следовать нормам этики бизнеса.

Однако указанное не простое дело, особенно с учетом того, что редко организации начинают свою деятельность “с чистого листа”: обычно ее основатели, собственники, акционеры, топ-менеджеры в той или иной мере известны бизнес-сообществу, общественности и привносят в складывающуюся организационную легитимность груз собственного опыта, что особенно чувствительно, если этот опыт был связан с переживанием кризиса или управлением кризисными ситуациями. Если у таких лиц, и прежде всего топ-менеджеров, в прошлом имеется опыт позитивного управления кризисами, то привносимый ими вклад в легитимность вновь созданной организации будет положительным и, соответственно, наоборот.

Но что случится, если такого рода информации нет? Американский исследователь Т. Гарбетт утверждает, что стейкхолдеры, в действительности, имеют довольно негативный взгляд на недавно созданные компании, так как “люди склонны приписывать отрицательные характеристики неизвестному”. Таким образом, приобретение легитимности - это упреждающее мероприятие, работающее на упреждение и включающее три главные стратегии: выработку поведения, демонстрирующего подчинение социальным нормам и ожиданиям; заботу о поддержке стратегии (в том числе и АКУ) фирмы со стороны ключевых стейкхолдеров; создание и внедрение новых идей о том, что принято считать “легитимным” поведением.

Если в результате умелого применения данных трех стратегий фирме удалось создать собственный образ легитимности, то она в дальнейшем должна упорно работать на его удержание, особенно прилагая усилия перед лицом угрозы кризиса. Однако на этом пути есть две трудности. Первая из них очевидна: большинство организаций существуют в быстро меняющейся среде, важным элементом которой является совокупность организационных стейкхолдеров. Их состав может со временем меняться. Но так как поведение организации в идеальном случае должно полностью соответствовать интересам и ожиданиям стейкхолдеров, со временем даже самая оптимальная конфигурация этих отношений будет меняться, расстраиваться, приносить меньшее удовлетворение стейкхолдерам от взаимодей-

ствий с организацией, что, в свою очередь, будет приводить к изменению суммарного вектора отношения стейкхолдеров к организации.

Вторую трудность можно охарактеризовать как “структурную инерцию”, хорошо известную из литературы по организационным изменениям<sup>10</sup>. Это означает, что достигнутый уровень легитимности подталкивает организацию к принятию консервативных, “охранительных” по своей природе решений, направленных на сохранение в неизменном виде существующих структур и процессов. Такое стремление к стабильности (по сути, стремление к закреплению и сохранению с таким трудом достигнутого удовлетворительного уровня легитимности) может привести к тому, что организация будет менее способна меняться в ответ на требования окружения, что уменьшает ее шансы на продолжение “легитимного” существования.

Для того чтобы обойти такую трудность, М. Зухман предполагает развитие у организаций следующих компетенций: во-первых, быть проактивными и предвосхищать требования стейкхолдеров и окружения, несоответствие которым может поставить под угрозу легитимность компании; во-вторых, защищать прошлые достижения, которые обеспечили легитимность; в-третьих, генерировать гудвилл, неукоснительно придерживаться принципов социальной ответственности и этики ведения бизнеса<sup>11</sup>. Он далее отмечает: снижение легитимности означает, что действия компании были оценены стейкхолдерами как неадекватные и нелегитимные. Такая оценка требует реакции со стороны компании, иначе произойдет организационный провал. Восстановление легитимности - это почти всегда задача не менее трудная, чем ее создание, за исключением того факта, что восстановление обычно реактивно, а не проактивно. В попытках вновь обрести легитимность организации имеют на выбор две главные стратегии: во-первых, организация может реструктурироваться и, во-вторых, обеспечить какую-то нормализующую причину, кото-

рая дистанцирует ее антикризисные меры от какого-то неудачного действия, приведшего к нелегитимному статусу<sup>12</sup>.

В заключение отметим, что усилия по укреплению и поддержанию легитимности на достаточно высоком уровне (т.е. на таком, который не заставляет стейкхолдеров менять свое отношение к фирме) должны быть частью общей антикризисной стратегии, а система коммуникаций должна рассматриваться как важнейший инструмент достижения этой цели - сохранения легитимности на приемлемом уровне.

<sup>1</sup> Suchman M.C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 574.

<sup>2</sup> Patterson J., Watkins M. (1997) Accounting for your actions: How stakeholders respond to the strategic communication of environmental activist organizations. *Journal of Applied Communication Research*, vol. 25, p. 293.

<sup>3</sup> Seeger M., Sellnow T., Ulmer R. Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*, vol. 21, p. 258.

<sup>4</sup> Papa M., Daniels T., Spiker B. (2008) Organizational communication: perspectives and trends. Thousand Oaks, p. 128.

<sup>5</sup> Claasen C., Roloff J. (2012) The link between responsibility and legitimacy. *Journal of Business Ethics*, vol. 37, 3. p. 382.

<sup>6</sup> Krug G. (2005) Communication, technology and cultural change. Thousand Oaks.

<sup>7</sup> Jordan P., Ashkanasy N., Haertel E. (2003) The case for emotional intelligence in organizational research. *The academy of management review*, vol. 28, 2, pp. 195-197.

<sup>8</sup> Frey M., Botan C., Kreps G. (1999) Investigating Communication: an introduction to research methods. New York, p. 189.

<sup>9</sup> Garbett T. (1998) How to build a corporation's identity and project its image. Lexington, p. 34.

<sup>10</sup> Cameron E., Green M. (2005) Making sense of change management. New York.

<sup>11</sup> Suchman M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 577.

<sup>12</sup> Ibid, p. 592.

Поступила в редакцию 05.04.2016 г.