

# Психология принятия антикризисных решений

01 октября 2014



Автор статьи:

**Мокрова Л.П.**

К.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве РФ

**Mokrova L.P.**

Ph.D., Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

## Psychology of decision-making crisis

**Abstract.** Many years of experience in solving specific problems for organizations that are at different stages of the crisis provides an understanding of the process that not only management tools and economic models allow us to achieve the desired result. Use in the management of motivational tools, anti-stress techniques, the need to develop a new and employee skills and competencies led to the use of certain aspects of psychology in crisis management.

**Ключевые слова:** антикризисные решения, психология, аудит, оценка, риски, менеджмент

**Keywords:** anti-crisis solutions, psychology, the audit, evaluation, risk management

Многолетний опыт решения конкретных задач для организаций, находящихся на разных стадиях кризисного процесса, дает понимание того, что не только инструменты менеджмента и экономические модели позволяют достичь желаемого результата. Использование в менеджменте мотивационных инструментов, антистрессовых технологий, необходимость развития в себе и сотрудниках новых навыков и компетенций привели к использованию отдельных аспектов психологии в антикризисном управлении.

При этом решаются группы задач: управление собой как лидером, менеджером перемен, управление командой и управление коллективом реформируемой организации.

Главная проблема: постановка цели.

Мы привлекаем тренеров, коучей, направляем сотрудников на обучение, учимся сами и нанимаем консультантов для решения тактических и операционных задач. Но если нет понимания цели, нет возможности ее достичь. Мы готовим организацию к продаже, сливаемся, выживаем самостоятельно? Именно это должен точно знать антикризисный управляющий. Можно сделать всё, нет возможности спасти организацию от ее собственников. Так что главный психологический аспект антикризисного управления – это понимание целей и мотиваций конечного бенефициара. Очень сложный вопрос. В ходе консультаций руководителей по вопросам несостоятельности организаций проявилась важная проблема: те, кто управляет системами, в большинстве своем не способны упорядочить свою собственную жизнь. И решение одной задачи (неплатежеспособность организации) взаимосвязано с решением вопросов гармонизации жизни управляющего. Сегодня развивается совокупность «специалистов»: бизнес-тренеры, консультанты и прочие высокооплачиваемые аниматоры, которые декларируют, что могут решить наши проблемы. Но проблемы мы должны решить сами. Вернее – смоделировать свою систему «Жизнь без проблем». Вопрос: как? Ответ: легко!

Мы принимаем решения, предполагается, что сознательно анализируем все варианты и внимательно взвешиваем все «за» и «против». Другими словами, мы – думающие и логично поступающие существа. Однако в период неопределенности, особенно в кризисных явлениях, мы не обладаем достаточной информацией для принятия решений с помощью логики. Наш мозг состоит из беспорядочной сети разных областей, многие из которых отвечают за эмоции.

Кризис самоидентификации в период крушения привычных социальных и экономических отношений лишь одна из причин снижения эффективности управленца.

Аспект №1. Аудит самого себя: Уровни самоидентификации

Чем глубже уровень, тем он устойчивее.

1. Социально-профессиональный уровень
2. Семейно-клановый
3. Идеологически-религиозный

## 4. Национально-территориальный

## 5. Видовой

## 6. Половой

## 7. Духовный.

В период кризиса самоидентификация нарушается у всех, и переход на более устойчивые уровни самоидентификации – способ обрести ресурсы для выхода на новый уровень развития. Не стоит пугать духовный уровень с религиозным и семейный с половым. Эта информация полезна как для самого антикризисного управляющего, так и для всех участников процесса оздоровления организации.

## Аспект №2. Игры

Боле подробно можно ознакомиться у Эрика Берна «Игры, в которые играют люди, и люди, которые играют в игры». Не погружаюсь именно в психологию, следует взять на вооружение следующие моменты: во-первых, все, что происходит вокруг нас, – только игра. Люди играют в «Семью», «Работу» «Ссору» и пр. Выстраивание эффективных коммуникаций, уход от конфликтов позволяют экономить ресурсы и выводить систему из кризиса. Ресурсы тратятся не на войну и отстаивание своей точки зрения, а на рестарт, ликвидацию плохих активов, оздоровление.

Во-вторых, понять модель Берна в части транзакционного анализа. Идея проста: человек в коммуникациях может находиться в трех состояниях: взрослый, дитя и родитель. Если коммуникационные линии пересекаются, возникает конфликт. В антикризисном управлении конфликтов следует избегать, они требуют много ресурсов.

## Аспект № 3. Роли

В каждой команде существует совокупность ролей. Каждый участник команды берет на себя одну или несколько ролей. Если роли дублируются, слаженной работы команды не получится. Антикризисное управление – работа командная.

## Оценка роли

Тип	Роль	Плюсы	Минусы
Реализатор	Выполняет необходимую работу	Трудолюбие, практичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, сопротивление новым идеям
Координатор	Озабочен тем, чтобы команда работала как единое целое	Зрелый, уверенный, способствует принятию решений, умеет распределять поручения	Вне работы он выглядит манипулятором. Хорош лишь в качестве хозяина положения
Формирователь	Стимулирует действие	Борется с инерцией, неэффективностью. Преодолевает любые препятствия	Может быть бесчувственным и жестоким
Новатор	Предлагает новые идеи	Обладает творческой фантазией, неортодоксален, решает трудные задачи	Мечтатель, непрактичный, не умеет общаться
Исследователь	Собирает информацию	Энергичен, общителен, исследует новые возможности	Чрезмерно оптимистичен, быстро теряет интерес
Ревизор	Следит за состоянием работы и эффективностью команды	Мыслит трезво и стратегически, проницателен, видит все возможности, судит здраво	Не вдохновляет остальных, может быть бюрократичен
Командный игрок	Объединяет команду	Отзывчив, восприимчив, избегает конфликтов	Обращается к другим, когда встречаются проблемы
Полировщик	Стремится, чтобы работа была закончена в срок и	Исполнительный, добросовестный, выискивает	Много беспокоится, не умеет

	качественно	ошибки и пробелы	распределять работу
Специалист	Источник специальных знаний и навыков	Целеустремленный, «самозапускающийся», преданный делу	Вносит вклад лишь в узкой области, негибок

#### Аспект № 4. Выбор стратегии коммуникации в экстремальной ситуации

В состоянии неопределенности, кризиса и экстремальности очень сложно организовать эффективное взаимодействие, обеспечить эффективные коммуникации. Качество коммуникаций можно значительно повысить, подобрав адекватный коммуникационный сценарий.

#### **Приспособление («медвежонок»):**

наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для вас;

открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;

существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;

необходимо признать собственную неправоту;

отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;

вас не особенно волнует случившееся;

вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

#### **Компромисс («лиса»):**

у сторон одинаково убедительные аргументы;

необходимо время для урегулирования сложных проблем;

требуется принять срочное решение при дефиците времени;

сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;

обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

вас может устроить временное решение;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

компромисс позволит вам сохранить нормальные взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

#### **Сотрудничество («сова»):**

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;

основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;

необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

**Игнорирование, избегание («черепашка»):**

источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;

предмет спора не имеет отношения к делу, уходит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;

подчиненные или коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;

напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;

вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

**Соперничество, конкуренция («акула»):**

требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей работе);

идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;

вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

**Аспект №5. Иллюзия контроля**

Люди часто ведут себя так, будто случайные события можно контролировать, и, возможно, это связано с тем, что в конкретной ситуации они замечают некие сигналы, предполагающие использование имеющихся навыков. Некоторые личности более склонны считать, что они контролируют ситуацию, есть на то основания или нет. Иллюзия контроля влияет на поведение людей.

Изучение данной проблемы проводится в Лондонской школе бизнеса Фентоном О'Криви и другими учеными. Они создали «Механизм оценки риска», с помощью которого можно оценить степень влияния когнитивного настроения на принятие решений. Команда ученых Лондонской школы бизнеса доказывает, что ключевым фактором в оценке риска является вопрос контроля. Они указывают, что работающие на Уолл-Стрит трейдеры испытывают давление от необходимости показывать хорошие результаты работы. В некоторой степени трейдеры понимают, что управлять рынком невозможно, но некоторые из них сами вводят себя в заблуждение. В аналогичной ситуации находится антикризисный управляющий в условиях неопределенности.

Риски, которые следует учитывать при принятии ответственных решений:

1. Диспозициональный или личностный элемент, когда некоторые люди более склонны нереалистично оценивать степень контроля.
2. Заученный элемент. Удачные сделки могут стать западней. Чрезмерно самоуверенный управляющий может отказаться от изменения тактики, поскольку даже при текущих потерях он считает, что в долгосрочном плане его подход окажется правильным.
3. Окружающая обстановка. Антикризисные управляющие работают в высококонкурентной и стрессовой обстановке. На состояние организации может оказывать влияние политика – заявление премьер-министра или война, а также хорошие или плохие отзывы в СМИ.

Таким образом, достижение внутренней устойчивости, отказ от идеи тотального контроля является фактором, повышающим качество работы антикризисного управляющего.

Существует еще множество эффективных инструментов, в большей мере относящихся к психологии, нежели к управлению. На стыке психологии и менеджмента можно разработать уникальные методики, использование которых в антикризисном управлении значительно повысит его качество.

Цель данной работы – поделиться с коллегами инструментами и моделями, которые хорошо себя показали в экстремальных ситуациях, и привлечь внимание руководителей и управляющих к инновационным, иногда иррациональным, интуитивным подходам в области менеджмента.