

## ОБЗОР



DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

УДК 338.124.4(045)

JEL G34, H12

## Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2

Т.И. Алифанова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

### АННОТАЦИЯ

Как было отмечено в первой части настоящей статьи, в обширной литературе, посвященной кризисам и кризис-менеджменту, можно выделить два основных направления: внутреннее, где особое внимание уделяется техническим и структурным аспектам кризиса, и внешнее, где внимание организации акцентируется на управлении заинтересованными сторонами, или стейкхолдерами. Несмотря на то что в течение последних 20 лет каждое из этих направлений развивалось в значительной степени самостоятельно, было обнаружено наличие определенного числа возможностей для их интеграции. На основе результатов исследований, приведенных в обширном списке используемой литературы, будет показано, как оба эти направления могут быть объединены в одну интегрированную структуру. При этом исследование потенциала синтеза внутреннего и внешнего направлений будет охватываться временными рамками трех основных кризисных этапов: докризисной профилактики, кризисного управления и получения посткризисных результатов, а термин «кризисное управление» будет в самом широком смысле отражать деятельность на этих этапах организационного менеджмента.

**Ключевые слова:** кризис; кризисное управление; нарушения в организационной деятельности; управление восприятием и представлением стейкхолдеров

**Для цитирования:** Алифанова Т.И. Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2. *Управленческие науки*. 2019;9(2):23-33. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

## REVIEW

## Integrative Approach to Internal and External Crisis Communications Management. Part 2

T.I. Alifanova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

### ABSTRACT

As noted in the first part of the paper in the extensive literature on crises and crisis management, it is possible to allocate two main directions: internal – where the main attention is paid to technical and structural aspects and external – where the organization focuses on managing of stakeholders. Despite the fact that over past 20 years each of these directions has been developed to a large extent independently, it had been revealed that there were definite number of opportunities for their integration. Based on the results of research given in the extensive list of used literature, it will be shown how both of these perspectives can be combined into single integrated structure. At the same time the study of potential for synthesis of internal and external perspectives is going to be covered by time frame of three main crisis stages: pre-crisis prevention, crisis management and post-crisis outcomes, and term “crisis management” will reflect activities at these stages of organizational management in broadest sense.

**Keywords:** crisis; crisis management; violations in organizational activity; management of perception and representation of stakeholders

**For citation:** Alifanova T.I. Integrative approach to internal and external crisis communications management. Part 2. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):23-33. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

### **Внешняя перспектива: восприятие стейкхолдеров**

Большое количество исследований в области антикризисной деятельности организации с точки зрения внешней перспективы было посвящено изучению того, как стейкхолдеры воспринимают и реагируют на кризисы и как организации могут оказать воздействие на их реакции и восприятия.

#### *Кризисные стратегии ответного реагирования.*

В многочисленных исследованиях по стратегическому менеджменту основное внимание уделяется тому, как организации в своем реагировании на кризис используют ответные стратегии или «набор согласованных коммуникаций и действий для воздействия на восприятие кризиса заинтересованными сторонами». Большая часть этих исследований опирается на теорию атрибуции, которая состоит в том, что индивидуумы склонны к поиску причин возникновения неожиданных и негативных событий и приписыванию ответственности за них определенным субъектам, что вызывает у стейкхолдеров отрицательные эмоции и реакции [1]. Как следствие из теории атрибуции появилась ситуационная теория кризис-коммуникаций Т. Кумбса (SCCT), утверждающая, что чем большую ответственность за возникновение кризиса стейкхолдеры приписывают организации, тем большим становится ее негативное восприятие ими. Последняя была подтверждена соответствующими экспериментальными исследованиями [2, 3]. Теория атрибуции и SCCT легли в основу целого ряда исследований в области изучения кризисов и кризис-менеджмента. Несмотря на то что атрибуция имеет решающее значение для восприятия кризиса стейкхолдерами, исследования показывают, что атрибуция является «согласованным фактором для кризисного управления ввиду того, что формируется в результате переговорных процессов и, следовательно, зависит от общественного мнения». Таким образом, как это подтверждается рядом авторов, центральная роль в процессе кризис-менеджмента отводится стратегиям ответного реагирования, и ученые разработали для их классификации целый ряд типологий [4–7].

Еще одним способом классификации стратегий ответного реагирования является их подразделение на «оборонительные» и «аккомодационные». Как отмечено Банди и Пфarrerом, «стратегии реагирования, предусматривающие меньшую ответственность организации, называются „оборонительными” и направлены на снижение восприятия стейкхолдерами организации как ассоциирующейся с кризисом, а стратегии, предусматривающие большую ответственность,

называются „аккомодационными” и признают непосредственную причастность организации к кризису». Примерами оборонительных стратегий являются стратегии, предусматривающие отрицание своей вины, пренебрежение к потерпевшим и поиск «козлов отпущения», примерами адаптивных — стратегии, связанные с принесением извинений, выражением симпатий и взятием на себя обязательств по проведению корректирующих посткризисных мероприятий. Кроме того, используются стратегии, эксплуатирующие ограниченную организационную ответственность, направленные на снижение напряженности посредством принесенных извинений и заявленных оправданий.

Часть исследований посвящена взаимосвязи времени и реакции на кризис. Эмпирически показано, что отрицательное восприятие стейкхолдерами снижается, если организация первой сообщила о кризисе [8]. Иногда в предупредительную стратегию реагирования включаются элементы, смягчающие отрицательное восприятие организации, а именно, негативные новости связываются с более положительной информацией. [9–11]. Некоторые авторы исследовали ступенчатые модели, в которых стратегия ответного реагирования организации рассматривалась как центральный элемент организационной реинтеграции [12–16]. Наконец, необходимо добавить, что стратегии ответного реагирования на кризис могут включать такие функциональные коммуникации и действия, как предоставление информации для защиты интересов стейкхолдеров, а также символические управленческие мероприятия по поддержанию организацией в глазах общественности собственного имиджа. Недостаточно внимания уделено интегрированному использованию в антикризисном управлении организационных поведенческих и вербальных ответных стратегий.

Подавляющее большинство исследователей, в особенности те, кто использует количественные эмпирические данные, акцентирует свое внимание только на кризис-коммуникациях или организационных действиях, направленных на стейкхолдеров. Не уделяется также должного внимания вопросу о том, как эмоциональные и эвристические факторы, воздействуя на восприятие кризиса стейкхолдерами, будут отражаться на эффективности стратегий ответного реагирования. Однако на сегодняшний день уже появился ряд работ [17–20], освещающих эту тематику и показывающих, что эффективность организационных стратегий ответного реагирования на кризис существенно зависит от эмоционального восприятия кризиса стейкхолдерами.

*Типология кризисов.* Одним из важнейших факторов, влияющих на восприятие стейкхолдерами кризиса, является его тип. Как утверждают Банди и Пфarrer, индивидуумы определяют кризис как «эвристически упрощенный процесс, с которым интуитивно ассоциируют собственный опыт и ожидания в прошлом, для сведения сложного характера кризиса к более понятным когнитивным схемам». Это утверждение привело к существенной диверсификации определений кризиса на основе его ситуационных характеристик, включая предполагаемую управляемость кризисом, сферу его воздействия, опасность и преднамеренность [13, 21, 22].

*Присвоение положительных оценок.* Еще одним фактором, влияющим на реакцию стейкхолдеров на кризис, является присвоение организации положительных оценок или приписывание ей положительных характеристик (хорошей репутации, легитимности, высокого статуса, известности, социального одобрения и доверия). Исследования показывают, что положительные оценки могут действовать одновременно не только как «буфер» для формирования положительного восприятия организации стейкхолдерами, но и как «бремя» — для формирования у них негативного восприятия [2, 3, 23–27]. При воздействии на восприятие стейкхолдеров как «буфер» положительные оценки инициируют у стейкхолдеров сомнения относительно приписывания организации кризисной ответственности, тем самым снижая ее негативное восприятие ими. В случае воздействия как «бремя» повышенное внимание и ожидания стейкхолдеров могут инспирировать негативное восприятие организации, если окажутся с ее стороны неоправданными.

Эмпирические данные для определения соотношения «буфер-бремя» являются неоднозначными. Отдельные исследования показывают, что благоприятные социальные оценки могут служить в качестве «буфера», смягчающего негативное восприятие организации стейкхолдерами. Кумбс и Холладей обнаружили отрицательную корреляцию между восприятием стейкхолдерами организационной ответственности и приписываемой организации репутацией [2], а Пфarrer установил, что организации с высокой репутацией и известностью существенно менее уязвимы для негативных рыночных изменений, чем их не столь уважаемые коллеги, вынужденные нести значительные материальные потери [25]. С другой стороны были представлены эмпирические исследования, указывающие на то, что хорошая репутация и положительные социальные оценки могут действовать и как «бремя» [3, 28–30]. Например, Ри и Ханскилд обнаружили, что

высокорепутационные производители автомобилей пострадали больше, чем менее уважаемые в случае с отзывом продукта [30].

Такие противоречивые заключения могут объясняться несколькими способами. Наиболее достоверное объяснение состоит в том, что отношения организации со стейкхолдерами являются, в принципе, условными и зависят от социальных оценок, и тот факт, выступают ли они в качестве «буфера» или «бремени», определяется такими факторами, как:

- размер и тип кризиса [2, 29];
- организационная стратегия реагирования [3];
- кризисная история организации;
- гетерогенность или диверсификация стейкхолдеров [31, 32].

На примере истории с отзывами автомобилей Ри и Ханскилд показали, что репутация оказалась для организации «бременем», хотя их выводы были сделаны только в отношении «серьезных» отзывов, обусловленных «значительным риском» для потребителей [30]. Возможно, что именно серьезность кризиса повысила вероятность того, что репутация оказалась для организации «бременем».

*Идентификация стейкхолдеров.* Уровень идентификации стейкхолдеров с организацией также влияет на их восприятие кризиса [27]. Например, высокая идентификация стейкхолдеров с организацией может вызвать у них желание «сдвинуть горы» для организации, а низкая идентификация — «указать пальцем» на пострадавшую организацию как виновную a priori [27]. Однако преимущества высокой идентификации стейкхолдеров с организацией имеют тенденцию к снижению по мере усиления кризиса [27]. Часть исследований посвящена связанным с идентификационным фактором процессам. Например, Гутьеррес, Говард-Гренвилл и Скалли подробно описали процесс расщепления идентификации у стейкхолдеров в случае с католической церковью и показали, что стейкхолдеры, оставаясь формально приверженцами этой организации, не отказывают себе в критике ее устройства и политики [33]. Петриглиери исследовал процесс идентификации стейкхолдеров в своей работе по разливу Бритиш Петролиум нефти в Персидском заливе и продемонстрировал, как заинтересованные стороны произвели радикальную переоценку своих отношений с кризисной организацией в направлении деидентификации [34]. Наконец, Ланге и Уошберн подняли вопрос о том, как идентификация стейкхолдеров с какой-либо затронутой кризисом стороной или вовлеченной в кризис организацией может повлиять

на атрибуцию, а Уитерс рассмотрел идентификацию в аспекте прогнозирования реакции менеджмента на кризис.

*Влиятельные стейкхолдеры и средства массовой информации.* Исследования показывают, что влиятельные и активные стейкхолдеры играют существенную роль в воздействии на восприятие кризисной организации остальными стейкхолдерами [35]. Например, влиятельные стейкхолдеры могут использовать свои позиции для влияния на общественное мнение посредством организации бойкотов и протестов, привлечения в качестве «агентов социального надзора» регулирующих органов, воздействия на восприятие кризисов другими стейкхолдерами [36]. Средства массовой информации вообще играют центральную роль в интерпретации кризисов общественностью [37–39]. Например, Граффин показал важность средств массовой информации при формировании общественного мнения для инспирирования разного рода скандальных кампаний [29]. Относительно новым направлением является исследование влияния социальных сетей на кризисный менеджмент организации [40, 41].

*Побочные эффекты распространения кризиса.* Часть исследований посвящена рассмотрению побочных эффектов, связанных с распространением кризисов или воздействием кризисов на не причастные к его возникновению организации, которые поневоле оказались в поле его действия. Здесь имеются в виду организации, принадлежащие к одной производственной отрасли с кризисной организацией [42–44]. Так, в случае с отзывом игрушек Завьялова обнаружилась [35], что не причастные к кризису организации оказались под большим воздействием негативного общественного прессинга, чем причастные к нему, а Барнетт и Кинг — что случай с загрязнением химическими продуктами окружающей среды послужил поводом для стейкхолдеров ассоциировать других, не причастных к нему агентов химической отрасли, с экологической опасностью для общества [42].

Побочные эффекты распространения кризиса, как в случае с разливом химических продуктов [35, 45], так и в аналогичных случаях, могут быть смягчены посредством принятия таких защитных мер, как привлечение организацией независимых правительственных институтов [41, 45]. Однако принадлежность к одной отрасли может усугубить побочный эффект по причине наличия взаимосвязей между топ-менеджерами, общих организационных форм, высокой взаимосвязанности организаций и пересечения географических областей их дислокации [45–48]. Восприятие кризиса

стейкхолдерами может быть также смягчено посредством проведения в отрасли или более широкой среде определенных регулирующих мероприятий. Подробно эффект смягчения кризисного воздействия рассматривался при исследовании следующих кризисных случаев: организационного разукрупнения [49, 50], датировки задним числом внебиржевых опционов [39], отзыва продукта [35] и пересмотра финансовой отчетности [51].

### Посткризисные результаты

Исследования в области изучения организационной деятельности в посткризисной фазе с точки зрения внутренней перспективы касаются в основном извлечения организацией кризисных уроков и обучения практическим методам кризисного противодействия, а внешней — изучения общественного мнения и проведения анализа социальных оценок. При этом важно учесть то, что факторы, действующие в рамках докризисного и кризисного этапов, могут также оказывать воздействие на посткризисные результаты организационной деятельности.

### Внутренняя перспектива: организационное обучение или извлечение уроков из кризиса

Если, как отмечалось выше, в докризисный и кризисный периоды вопросы организационного антикризисного управления с точки зрения внутренней перспективы сводились к построению высоконадежной организации и обеспечению сильного лидерства, то в посткризисный период они сводятся к анализу организацией полученных в предыдущие периоды результатов и обучению практике кризисного противодействия.

Так, например, Джеймс подчеркнул важность выхода организации за рамки статус-кво для создания новых конкурентных возможностей посредством извлечения уроков из кризиса, а Ульмер, используя положения теории обновления, назвал в качестве основного результата кризисного управления приобретение организацией «потенциала возможностей для обновления и роста».

*Процесс обучения или извлечения уроков из кризиса.* Лампель определил извлечение уроков из кризиса и обучение практике кризисного противодействия как «познавательный процесс независимого происхождения, который может быть сосредоточен как на изучении кризисного события, так и на изучении развития антикризисных возможностей организации». При этом он отметил, что знания и опыт, приобре-

тенные организацией непосредственно в эпицентре кризисного события, будут представлять определенные трудности в их реализации на практике.

С одной стороны, кризисы могут содействовать концентрации организационных усилий на анализе вновь приобретенного кризисного опыта [52]. Так, например, Мэдсен и Десаи пришли к выводу, что кризисы могут повысить мотивацию организации и вероятность поиска ею кризисных причин и решений [53], а Зара и Джордж — что кризисы могут увеличить потенциальные возможности организации для обучения персонала практике противодействия кризисам [54]. Кроме того, Мэдсен показал, что хорошо изученный в прошлом кризисный опыт уменьшает вероятность столкновения с кризисом в будущем [55].

С другой стороны кризисы, являясь неожиданными и достаточно редкими явлениями, могут привести к «ошибочным умозаключениям» и сопротивлению к изучению кризисного опыта. Например, кризис способен вызвать ассоциации с предшествующими представлениями и когнитивными ограничениями индивидуумов, что может снизить возможности организации по эксплуатации инновационного мышления и реализации творческого подхода к принимаемым антикризисным решениям [56–58]. Шеперд, в частности, показал, что несостоятельность бизнеса, вызванная кризисными событиями, может отразиться на эмоциональном состоянии вовлеченных индивидуумов и препятствовать извлечению ими уроков из этих событий [59], а Ханскилд, Полидоро и Чендлер — что уроки, извлекаемые из кризисов, могут отличаться подчеркнутым вниманием к одним направлениям организационной деятельности в ущерб другим, к примеру производственному в ущерб инновационному, и с течением времени привести к пренебрежению изучением посткризисных результатов [60].

*Условность процесса обучения или извлечения уроков.* Несмотря на то что мнения исследователей относительно способности организации извлекать уроки из кризиса неоднозначны, существует единое мнение о том, что обучение практике противодействия кризису является в высшей степени условным. Например, Мэдсен и Десаи утверждают, что масштаб кризиса может оказаться источником мотивации для повышения уровня изучения кризисов [53]. Ханскилд и Салливан, используя данные о авиаинцидентах, предоставленные авиакомпаниями, показали, что кризисы, вызванные гетерогенными причинами, привлекли особое внимание организаций к их изучению и помогли избежать упрощенных атрибуций [61], а исследования

Баума и Далина — что чем большим был разрыв между планами организации и фактическими результатами ее деятельности, тем большим было ее стремление к тщательному изучению посткризисных результатов [62]. Реруп, в свою очередь, исследовал вопрос о целесообразности включения в общую организационную структуру дополнительной структурной единицы по расширенному изучению посткризисных результатов [63]. Ряд исследований посвящен тематике влияния общественных требований и коммуникаций на процесс изучения кризисных событий [64–66], а в отдельных работах показано, что обучение практике противодействия кризисам является многоуровневым явлением. Например, Уилсон, Гудман и Кронин создали теорию о роли групповой динамики в процессе обучения [67, 68], Бек и Плуман исследовали роль в нем менеджеров среднего звена [69], а Кан сделал вывод, что обучение будет результативным только при эффективном многоуровневом реляционном управлении.

*Викарное или косвенное обучение.* Часть исследований посвящена изучению результатов кризисов, в поле действия которых оказались организации, принадлежащие к одной отрасли. Так, Ким и Майнер утверждают, что изучение посткризисных результатов является наиболее эффективным для подобных организаций, оперирующих в рамках одного и того же географического рынка [70], Мэдсен — что викарное обучение, в принципе, реально, но обесценивается со временем [55], а Баум и Далин — что викарное обучение является функцией устремлений и социальных отношений [62].

### **Внешняя перспектива: социальные оценки**

подавляющая часть исследований с позиции внешней перспективы посвящена рассмотрению вопросов, касающихся оценки общественного мнения, включая оценки организационной репутации, легитимности и доверия, как наиболее полно отражающие ключевые посткризисные результаты. Надо сказать, что если в вопросе о негативном воздействии кризисов на социальные оценки учеными достигнут полный консенсус, [25, 30, 35, 50, 71], то в вопросе о размере ущерба, который в кризисных условиях может понести организация, существует целый ряд мнений.

Существует ряд работ, рассматривающих влияние тех или иных кризисных условий на размер возможного организационного ущерба. При этом исследования в области управления и коммуникации особое внимание уделяют влиянию на размер такого потенциально ущерба организационной стратегии реагирования.

*Кризисные стратегии ответного реагирования и социальные оценки.* Утверждается, что негативное восприятие стейкхолдеров сводится к минимуму, если стратегия реагирования организации соответствует принятию на себя той степени ответственности за кризис, которую стейкхолдеры ей приписывают [18]. Например, если стейкхолдеры воспринимают ответственность организации за кризис как высокую, то ей рекомендуется использовать более адаптивную стратегию реагирования для того, чтобы минимизировать отрицательные реакции с их стороны [72]. Исследования в области управления также рассматривают влияние стратегий ответного реагирования на конкретные социальные оценки. Так, тематика исследований Пфаррера и ДеСеллеса посвящена восстановлению организацией своей легитимности и реинтеграции со стейкхолдерами после кризиса, а Завьяловой — рассмотрению стратегии организационного управления, направленной на смягчение кризисных последствий и восстановление общественного доверия на примере организационного кризиса, связанного с отзывом игрушек [35]. Ламин и Заир сделали вывод, что эффективность стратегии реагирования зависит от аудитории и будет различной для Уолл-стрит и Мейн-стрит [31], а Мишина утверждает, что эффективность стратегии реагирования зависит от характера репутационной оценки и что различие организационных репутаций определяется различием ее стейкхолдеров [32].

Драйверами исследований по изучению восприятия стейкхолдерами организации как заслуживающей их доверия также являются стратегии реагирования. Например, Ким, Феррин, Купер и Диркс показали, что наиболее эффективными стратегиями для восстановления организационного доверия в результате кризисов, связанных с некомпетентностью менеджмента, оказались адаптивные стратегии, тогда как в случае кризисов, вызванных недобросовестностью менеджмента, это были оборонительные стратегии [13, 15, 73–75]. Взяв за основу репутацию, Мишина использовала это понятие для анализа организационной деятельности на всех уровнях. Соответственные исследования в области связей с общественностью и коммуникаций подтверждают, что эмоциональные реакции стейкхолдеров на кризис воздействуют на их когнитивные оценки и формируют социальные оценки организации [17, 19, 20, 76]. В частности, это исследование показывает, что эмоции стейкхолдеров возрастают, когда они воспринимают кризис как более серьезный, что усложняет для организации процедуру восстановления взаимоотношения с ними.

## **Синтез внутренней и внешней перспективы**

### **Докризисная профилактика**

Как упоминалось ранее, внутренняя ориентация деятельности организации в докризисный период — это докризисная подготовка, внешняя ориентация — построение доверительных отношений со стейкхолдерами. Построение надежной организации — это процесс развития управленческой мысли, направленный на внутреннюю организационную среду. Построение взаимоотношений со стейкхолдерами — процесс эксплуатации управленческого мышления в направлении рационального удовлетворения ожиданий стейкхолдеров и выполнения организационных обязательств.

Оба направления деятельности сводятся к выявлению поведенческих и социальных ограничений в виде предубеждений и ожиданий, которые могут препятствовать рациональному подходу к созданию надежной организационной структуры и построению конструктивных отношений со стейкхолдерами. Таким образом задача синтеза обеих перспектив сводится к ответу на вопрос: как стремления топ-менеджмента к построению высоконадежной организации будут сочетаться с его действиями по рациональному управлению отношениями со стейкхолдерами?

Создание надежной организационной структуры, как и построение доверительных отношений со стейкхолдерами, требует наличия таких организационных характеристик, как гибкость и ответственность. Кроме того, следствием создания высоконадежной организации является повышение ее способности к улучшению взаимоотношений со стейкхолдерами, и наоборот, наличие позитивных отношений со стейкхолдерами расширяет возможности организации в построении высоконадежной организационной структуры.

Несмотря на эти общие черты, существует лишь ограниченное число работ, рассматривающих интеграцию обеих перспектив [77].

### **Кризисное управление**

Общие черты кризисного управления с точки зрения внутренней и внешней перспективы состоят в следующем: в условиях кризиса когнитивные способности менеджмента и стейкхолдеров имеют тенденцию к снижению, а эмоциональные реакции, сопровождающие кризис, характеризуются пессимизмом, отсутствием чувства защищенности, чувством травмированности, невостребованности и ущемленности. Такие реакции усложняют управление кризисом

и требуют более радикальных управленческих действий по внутренней и внешней координации.

Отличие между внутренней и внешней перспективой кризисного менеджмента состоит в том, что для каждой из них управленческое мышление в период кризиса формируется под действием ряда собственных факторов, в результате чего во внутренней перспективе топ-менеджмент решает задачи по выходу организации из кризиса, а во внешней — по формированию положительного восприятия организации стейкхолдерами. Несмотря на то что на стадии кризисного менеджмента, как и на стадии докризисной профилактики, наблюдаются лишь ограниченные попытки интеграции внутренней и внешней перспектив [34], для такого синтеза все же существует ряд определенных возможностей. Например, стратегии кризисного реагирования будут более эффективны в сочетании с внутренними усилиями по устранению причин, вызвавших кризис [78]. Более того, эффективное управление внешними стейкхолдерами может быть трансформировано в эффективное управление внутренней аудиторией и наоборот [79]. Например, коммуникативные действия организации, выразившей свое участие жертвам кризиса, могут послужить источником мотивации и гордости для ее сотрудников.

### Посткризисные результаты

Аналогично исследованиям, посвященным докризисной профилактике и кризисному управлению, литература, посвященная изучению посткризисных результатов, незаслуженно мало места отводит вопросу интеграции внутренней и внешней перспективы. Однако учитывая тот факт, что обе перспективы основаны на оценках, в смысле изучения посткризисных результатов и общественного мнения, то, безусловно, присутствует определенный потенциал для их интеграции. Например, кризисный опыт организации, добровольно разде-

ленный с организациями-коллегами, может способствовать формированию положительного восприятия кризисной организации внешней аудиторией [65]. Возможность интеграции внутренних и внешних перспектив в посткризисный период может обеспечить также тщательное изучение полученных материальных результатов. Например, большинство исследований в области управления имеет внешнюю ориентацию и касается вопроса о том, как факт отстранения руководства от управления компанией влияет на стейкхолдеров, если он преподносится им как признание организацией своей вины [39, 80–85]. С точки зрения инкорпорации внутренней перспективы интересно было бы также рассмотреть, как замена руководства организацией скажется на извлечении ею уроков из кризиса и формировании общественного мнения. Например, с одной стороны, такая замена может послужить повышению репутации организации, а с другой, негативно сказаться на извлечении уроков из кризиса, учитывая потерю ключевых источников инсайдерской информации.

Традиционно исследования в области управления кризисом продолжают акцентировать внимание как на социальных аспектах организационной деятельности, так и на ее материальных показателях, критично важных для обеспечения посткризисного выживания [25, 31, 46, 47, 71, 86, 87]. В том случае, когда воздействие кризиса на организацию сложно оценить непосредственно, в первом приближении такую оценку можно получить с помощью таких критериев, как приобретенные организацией в процессе кризиса опыт и знания, а также сложившееся общественное мнение. Тем не менее не теряет своей актуальности модель, связывающая воедино влияние кризиса на приобретение организацией опыта и знаний, формирование общественного мнения и поддержание производственных показателей.

Окончание. Начало в № 1/2019

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag; 1986. 304 p.
2. Coombs W.T., Holladay S.J. Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*. 2006;10(2):123–137. DOI: 10.1108/13632540610664698
3. Dean D.H. Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*. 2004;41(2):192–211. DOI: 10.1177/0021943603261748
4. Benoit W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies. Albany: State University of New York Press; 1995. 208 p.
5. Coombs W.T. The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*. 2006;12(3–4):241–259. DOI: 10.1300/J057v12n03\_13

6. Elsbach K.D. Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*. 2003;25:297–332. DOI: 10.1016/S 0191–3085(03)25007–3
7. Sutton R.I., Callahan A.L. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *The Academy of Management Journal*. 1987;30(3):405–436. DOI: 10.2307/256007
8. Claeys A.S., Cauberghe V. Crisis response and crisis timing strategies: Two sides of the same coin. *Public Relations Review*. 2012;38(1):83–88. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.09.001
9. Elsbach K.D., Sutton R.I., Principe K.E. Averting expected controversies through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*. 1998;9(1):68–86. DOI: 10.1287/orsc.9.1.68
10. Graffin S.D., Carpenter M.A., Boivie S. What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*. 2011;32(7):748–770. DOI: 10.1002/smj.906
11. Graffin S.D., Haleblan J., Kiley J.T. Ready, AIM, acquire: Impression offsetting and acquisitions. *The Academy of Management Journal*. 2016;59(1):232–252. DOI: 10.5465/amj.2013.0288
12. Bertels S., Cody M., Pek S. A responsive approach to organizational misconduct: Rehabilitation, reintegration, and the reduction of reoffense. *Business Ethics Quarterly*. 2014;24(3):343–370. DOI: 10.5840/beq20147212
13. Brown J.A., Buchholtz A.K., Dunn P. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. *Business Ethics Quarterly*. 2016;26(2):181–199. DOI: 10.1017/beq.2016.27
14. Elsbach K.D. A framework for reputation management over the course of evolving controversies. In: Barnett M.L., Pollock T.G., et al. *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford: Oxford University Press; 2012: 466–486.
15. Gillespie N., Dietz G., Lockey S. Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*. 2014;24(3):371–410. DOI: 10.5840/beq2014437
16. Poppo L., Schepker D.J. The repair of public trust following controllable or uncontrollable organizational failures: A conceptual framework. In: Harris J.D., Moriarty B.T., Wick A.C., et al. *Public trust in business*: Cambridge: Cambridge University Press; 2014:326–360.
17. Jin Y., Pang A., Cameron G.T. Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Journal of Public Relations Research*. 2012;24(3):266–298. DOI: 10.1080/1062726X.2012.676747
18. Claeys A.-S., Cauberghe V. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*. 2014;67(2):182–189. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.10.005
19. Coombs W.T., Holladay S.J. The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*. 2007;11(4):300–312. DOI: 10.1108/13632540710843913
20. Sinaceur M., Heath C., Cole S. Emotional and deliberative reactions to a public crisis: Mad cow disease in France. *Psychological Science*. 2005;16(3):247–254. DOI: 10.1111/j.0956–7976.2005.00811.x
21. Mitroff I.I., Pauchant T.C., Shrivastava P. The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*. 1988;33(2):83–107. DOI: 10.1016/0040–1625(88)90075–3
22. Shrivastava P., Mitroff I.I., Miller D., Miclani A. Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*. 1988;25(4):285–303. DOI: 10.1111/j.1467–6486.1988.tb00038.x
23. Decker W.H. A firm's image following alleged wrongdoing: Effects of the firm's prior reputation and response to the allegation. *Corporate Reputation Review*. 2012;15(1):20–34. DOI: 10.1057/crr.2011.27
24. Jones G.H., Jones B.H., Little P. Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*. 2000;3(1):21–29. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540096
25. Pfarrer M.D., Pollock T.G., Rindova V.P. A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(5):1131–1152. DOI: 10.5465/amj.2010.54533222
26. Schnietz K.E., Epstein M.J. Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*. 2005;7(4):327–345. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540230
27. Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Hubbard T.D. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *The Academy of Management Journal*. 2016;59(1):253–276. DOI: 10.5465/amj.2013.0611

28. Brooks M., Highhouse S., Russell S., Mohr D. Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*. 2003;88(5):904–914. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.904
29. Graffin S.D., Bundy J., Porac J.F., Wade J.B., Quinn D.P. Falls from grace and the hazards of high status: The 2009 British MP expense scandal and its impact on parliamentary elites. *Administrative Science Quarterly*. 2013;58(3):313–345. DOI: 10.1177/0001839213497011
30. Rhee M., Haunschild P.R. The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*. 2006;17(1):101–117. DOI: 10.1287/orsc.1050.0175
31. Lamin A., Zaheer S. Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*. 2012;23(1):47–66. DOI: 10.1287/orsc.1100.0631
32. Mishina Y., Block E.S., Mannor M.J. The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*. 2012;33(5):459–477. DOI: 10.1002/smj.958
33. Gutierrez B., Howard-Grenville J., Scully M.A. The faithful rise up: Split identification and an unlikely change effort. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(4):673–699. DOI: 10.5465/amj.2010.52814362
34. Petriglieri J.L. Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. *Administrative Science Quarterly*. 2015;60(3):518–557. DOI: 10.1177/0001839215579234
35. Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Shapiro D.L. Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing. *The Academy of Management Journal*. 2012;55(5):1079–1101. DOI: 10.5465/amj.2010.0608
36. Yue L., Luo J., Ingram P. The failure of private regulation: Elite control and market crises in the Manhattan banking industry. *Administrative Science Quarterly*. 2013;58(1):37–68. DOI: 10.1177/0001839213476502
37. Adut A. A theory of scandal: Victorians, homosexuality, and the fall of Oscar Wilde. *American Journal of Sociology*. 2005;111(1):213–248. DOI: 10.1086/428816
38. Hoffman A., Ocasio W. Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*. 2001;12(4):414–434. DOI: 10.1287/orsc.12.4.414.10639
39. Wiersema M.F., Zhang Y. Executive turnover in the stock option backdating wave: The impact of social context. *Strategic Management Journal*. 2013;34(5):590–609. DOI: 10.1002/smj.2030
40. Utz S., Schultz F., Glocka S. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*. 2013;39(1):40–46. DOI: 10.1016/j.pubrev.2012.09.010
41. Veil S.R., Buehner T., Palenchar M.J. A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2011;19(2):110–122. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
42. Barnett M.L., King A.A. Good fences make good neighbors: A longitudinal analysis of an industry selfregulatory institution. *The Academy of Management Journal*. 2008;51(6):1150–1170. DOI: 10.5465/amj.2008.35732609
43. Haack P., Pfarrer M.D., Scherer A.G. Legitimacy-as-feeling: How affect leads to vertical legitimacy spillovers in transnational governance. *Journal of Management Studies*. 2014;51(4):634–666. DOI: 10.1111/joms.12071
44. Jonsson S., Greve H.R., Fujiwara-Greve T. Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*. 2009;54(2):195–228. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.195
45. Desai V.M. Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *The Academy of Management Journal*. 2011;54(2):263–278. DOI: 10.5465/amj.2011.60263082
46. Paruchuri S., Misangyi V.F. Investor perceptions of financial misconduct: The heterogeneous contamination of bystander firms. *The Academy of Management Journal*. 2015;58(1):169–194. DOI: 10.5465/amj.2012.0704
47. Diestre L., Rajagopalan N. Toward an input-based perspective on categorization: Investor reactions to chemical accidents. *The Academy of Management Journal*. 2014;57(4):1130–1153. DOI: 10.5465/amj.2011.1096
48. Yu T., Sengul M., Lester R. Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *The Academy of Management Review*. 2008;33(2):452–472. DOI: DOI: 10.2307/20159407
49. Ahmadjian C.L., Robinson P. Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*. 2001;46(4):622–654. DOI: 10.2307/3094826

50. Love E. G., Kraatz M. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *The Academy of Management Journal*. 2009;52(2):314–335. DOI: 10.5465/amj.2009.37308247
51. Scholz S. The changing nature and consequences of public company financial restatements. 1997–2006. Washington, DC: Department of the Treasury; 2008. 57 p. URL: [http://www.lexissecuritiesmosaic.com/uploaded/ResourceCenter/FinancialRestatements\\_1997\\_2006.pdf](http://www.lexissecuritiesmosaic.com/uploaded/ResourceCenter/FinancialRestatements_1997_2006.pdf) (accessed on 15.02.2019).
52. Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*. 2009;20(5):846–860. DOI: 10.1287/orsc.1080.0389
53. Madsen P. M., Desai V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(3):451–476. DOI: 10.5465/amj.2010.51467631
54. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*. 2002;27(2):185–203. DOI: 10.2307/4134351
55. Madsen P. M. These lives will not be lost in vain: Organizational learning from disaster in U.S. coal mining. *Organization Science*. 2009;20(5):861–875. DOI: 10.1287/orsc.1080.0396
56. Amabile T. M., Conti R. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *The Academy of Management Journal*. 1999;42(6):630–640. DOI: 10.5465/256984
57. Billings R. S., Milburn T. W., Schaalman M. L. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1980;25(2):300–316. DOI: 10.2307/2392456
58. Starbuck W. H. Cognitive reactions to rare events: Perceptions, uncertainty, and learning. *Organization Science*. 2009;20(5):925–937. DOI: 10.1287/orsc.1090.0440
59. Shepherd D. A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *The Academy of Management Review*. 2003;28(2):318–328. DOI: 10.2307/30040715
60. Haunschild P. R., Polidoro F., Chandler D. Organizational oscillation between learning and forgetting: The dual role of serious errors. *Organization Science*. 2015;26(6):1682–1701. DOI: 10.1287/orsc.2015.1010
61. Haunschild P. R., Sullivan B. N. Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*. 2002;47(4):609–643. DOI: 10.2307/3094911
62. Baum J. A. C., Dahlin K. B. Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*. 2007;18(3):368–385. DOI: 10.1287/orsc.1060.0239
63. Rerup C. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*. 2009;20(5):876–893. DOI: 10.1287/orsc.1090.0467
64. Maguire S., Hardy C. Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. *The Academy of Management Journal*. 2013;56(1):231–255. DOI: 10.5465/amj.2010.0714
65. Gephart R. P. Crisis sensemaking and the public inquiry. In: Pearson C. M., Roux-Dufort C., Clair J. A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:123–160.
66. Elliott D., Smith D. Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*. 2006;43(2):289–317. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00591.x
67. Wilson J. M., Goodman P. S., Cronin M. A. Group learning. *The Academy of Management Review*. 2007;32(4):1041–1059. DOI: 10.2307/20159355
68. Vera D., Crossan M. Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*. 2004;29(2):222–240. DOI: 10.5465/amr.2004.12736080
69. Beck T. E., Plowman D. A. Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*. 2009;20(5):909–924. DOI: 10.1287/orsc.1090.0451
70. Kim J.-Y., Miner A. S. Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *The Academy of Management Journal*. 2007;50(3):687–714. DOI: 10.2307/20159879
71. Zyglidopoulos S. C. The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business and Society*. 2001;40(4):416–441. DOI: 10.1177/000765030104000404
72. Dardis F., Haigh M. M. Prescribing versus describing: Testing image restoration strategies in a crisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009;14(1):101–118. DOI: 10.1108/13563280910931108

73. Kim P., Dirks K., Cooper C., Ferrin D. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006;99(1):49–65. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.07.002
74. Tomlinson E. C., Dineen B.R., Lewicki R.J. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*. 2004;30(2):165–187. DOI: 10.1016/j.jm.2003.01.003
75. Tomlinson E. C., Mryer R.C. The role of causal attribution dimensions in trust repair. *The Academy of Management Review*. 2009;34(1):85–104. DOI: 10.5465/amr.2009.35713291
76. Jin Y. Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*. 2010;37(4):522–552. DOI: 10.1177/0093650210368256
77. Jacques J.M., Gatot L., Wallemacq A.M. A cognitive approach to crisis management in organizations. In: Pearson C.M., Roux-Dufort C., Clair J.A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:161–193.
78. Gillespie N., Dietz G. Trust repair after an organization-level failure. *The Academy of Management Review*. 2009;34(1):127–145. DOI: 10.5465/amr.2009.35713319
79. Bies R. J. The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis. *Journal of Management*. 2013;39(1):136–162. DOI: 10.1177/0149206312461053
80. Arthaud-Day M., Certo S.T., Dalton C.M., Dalton D.R. A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements. *The Academy of Management Journal*. 2006;49(6):1119–1136. DOI: 10.5465/amj.2006.23478165
81. Connelly B.L., Ketchen D.J., Gangloff K.A., Shook C.L. Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic Management Journal*. 2016;37(10):2135–2151. DOI: 10.1002/smj.2430
82. Gangloff K.A., Connelly B.L., Shook C.L. Of scapegoats and signals: Investor reactions to CEO succession in the aftermath of wrongdoing. *Journal of Management*. 2016;42(6):1614–1634. DOI: 10.1177/0149206313515521
83. Gomulya D., Boeker W. How firms respond to financial restatement: CEO successors and external reactions. *The Academy of Management Journal*. 2014;57(6):1759–1785. DOI: 10.5465/amj.2012.0491
84. Marcel J.J., Cowen A.P. Cleaning house or jumping ship? Understanding board upheaval following financial fraud. *Strategic Management Journal*. 2014;35(6):926–937. DOI: 10.1002/smj.2126
85. Pozner J.-E. Stigma and settling up: An integrated approach to the consequences of organizational misconduct for organizational elites. *Journal of Business Ethics*. 2008;80(1):141–150. DOI: 10.1007/s10551-007-9446-9
86. Lee F., Peterson C., Tiedens L.Z. Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2004;30(12):1636–1649. DOI: 10.1177/0146167204266654
87. Madsen P.M. Perils and profits: A reexamination of the link between profitability and safety in U.S. aviation. *Journal of Management*. 2013;39(3):763–791. DOI: 10.1177/0149206310396374

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Татьяна Ильдаровна Алифанова** — аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
tatyana.alifanova@gmail.com

## ABOUT THE AUTHOR

**Tatyana I. Alifanova** — Post-graduate student of the Department of Management of the Organization of the Economic faculty of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
tatyana.alifanova@gmail.com

Статья поступила 19.11.2018; принята к публикации 10.01.2019.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 19.11.2018; accepted for publication 10.01.2019.

The author read and approved the final version of the manuscript.