

ОБЗОР



DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-28-36
УДК 338.124.4(045)
JEL G34, H12

Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 1

Т.И. Алифанова

МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

АННОТАЦИЯ

Несмотря на то, что в научно-исследовательских разработках в области управления организацией значительное место отводится вопросам изучения кризисных ситуаций и кризисного управления, результаты исследований все же остаются достаточно фрагментированными, что затрудняет выбор правильного пути в дальнейшем продвижении в этом направлении. Для решения этой задачи предлагается рассмотреть интегрированную структуру кризисов и управления ими, основанную на исследованиях в области стратегического менеджмента, организационной теории и организационного поведения, а также исследованиях в области связей с общественностью и корпоративных коммуникаций. В посвященной кризисам и кризис-менеджменту литературе можно выделить два основных направления. Первое – где основное внимание уделяется внутренней динамике развития кризиса и второе – где внимание организации сосредоточивается на внешнем управлении заинтересованными сторонами или стейкхолдерами. В настоящей статье сначала будут введены основные понятия для каждого из названных направлений, затем выделены их общие черты и на основе результатов исследований, предложенных в обширном списке приведенной ниже литературы, оба направления будут объединены в одну интегрированную структуру. За основу в этом списке автор принимает исследование Дж. Банди, М. Пфarrerера, К. Шорта и Т. Кумбса «Кризис и кризис-менеджмент. Интеграция, интерпретация и исследование» [1] и статью К. Пирсон и Дж. Клар, «Рефрейминг кризис менеджмента» [2]. В целом используемый в настоящей работе список источников охватывает работы зарубежных авторов, опубликованные в 1998–2015 гг.

Ключевые слова: 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 1. *Управленческие науки*. 2019;9(1):28-36. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-28-36

SURVEY

Integrated Approach to the Management of Internal and External Crisis Communications in Organizations. Part 1

T.I. Alifanova

Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

ABSTRACT

In spite of the fact the important place is allocated for issues of studying of crisis management situations in the field of management research and development of the organization, results of researches nevertheless remain rather fragmented which complicates the choice of the correct way in further promotion. For the solution of this task it is offered to consider the integrated structure of crises and its management based on the researches in the field of strategic management, the organizational theory and behavior as well as researches in the field of public relations and corporate communications. There are two main directions in the publications devoted to crises and its management. The first one is focused on

the internal dynamics of crisis development. The second one, when the company focuses on an external stakeholder management. At first, there will be entered the basic concepts for each of the above mentioned directions in the paper, and after both directions will be united into the single integrated structure, then their common features will be highlighted and based on the researches results are offered in the extensive list of publications below. Here in the list the author assumes J. Bundy, M. Pfarrer, K. Short and T. Koombs's research as a basis "Crisis and crisis management. Integration, interpretation and research" [1] and the article of K. Pearson and J. Klar, "Refreyming management crisis" [2]. In general, the sources list of the paper covers foreign authors works' that had been published in 1998–2015.

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

For citation: Alifanova T.I. Integrated approach to the management of internal and external crisis communications in organizations. Part 1. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(1):28-36. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-1-28-36

ВВЕДЕНИЕ

Исследования кризисов и управления ими на классических примерах разлива компанией «Бритиш петролеум» (British Petroleum) нефти в Персидском заливе и доступа злоумышленников к базе данных сорокамиллионной клиентуры компании «Таргет» (Target) показали, что наряду с ухудшением финансовых показателей и снижением репутационного рейтинга в посткризисной деятельности этих организаций имели место и положительные изменения. А именно, «Бритиш петролеум» были подняты на качественно новый уровень отношения с клиентами, сотрудниками, общественными и правительственными организациями, а «Таргет» были произведены крупномасштабные изменения в способах обработки и хранения электронных данных, используемые до настоящего времени.

Таким образом, на повестку дня был поставлен риторический вопрос: каким образом в условиях кризиса организация может, с одной стороны, не потерять «лицо», а с другой — сохранить показатели своей производственной деятельности на максимально возможном уровне? Ответом на него послужили исследования в области кризисов и управления ими с точки зрения внутренней и внешней перспективы. При этом предполагается, что внутренняя перспектива освещает вопросы построения такой организационной структуры, которая могла бы обеспечить готовность организации к кризису в предкризисной фазе, устойчивость организации во время кризиса и возможность анализа посткризисных результатов по его завершению, а также эффективную внутриорганизационную динамику управления рисками, комплексными системами и технологиями [3, 4]. Вторая, внешняя перспектива освещает

вопросы взаимодействия организации со стейкхолдерами, включая формирование восприятия ими кризиса и координацию совместных действий по предотвращению кризиса, его ингибированию в кризисной фазе и устранению посткризисных последствий [5–8].

Определение кризиса в восприятии его топ-менеджментом и стейкхолдерами как события значительного, неожиданного и разрушительного будет незаконченным, если его не дополнить следующими четырьмя характеристиками:

(а) кризисы представляют собой источники неопределенности, нарушения и изменения [5, 9, 10];

(б) кризисы ущербны или несут угрозу организациям и их стейкхолдерам, большинство из которых имеет противоречивые потребности и требования [9, 10];

(с) поведенческие кризисы, т.е. общепризнанные, устанавливают тот факт, что кризисы являются скорее социально сконструированными участвующими в них действующими лицами, чем представляют функцию анонимных факторов объективной среды [11, 12];

(d) кризисы — скорее часть более крупных процессов, чем просто дискретные события [2, 13, 14].

Еще одно дополнение к определению кризиса можно найти в Ситуационной теории кризис-коммуникаций (Situational Crisis Communications Theory) Т. Кумбса, основанной на принципе сопоставления топ-менеджментом стратегий кризисного реагирования с уровнем ответственности организации за возникновение кризиса и размером создаваемой кризисом репутационной угрозы. В соответствии с положениями этой теории кризисы классифицируются следующим образом: кризисы, сопряженные с наличием жертв

(низкая кризисная ответственность), случайные кризисы (умеренная кризисная ответственность) и предотвратимые кризисы (высокая кризисная ответственность) [15].

К сказанному необходимо добавить, что управление кризисами в целом охватывается действиями и коммуникациями топ-менеджмента по уменьшению вероятности наступления кризиса, минимизации размера потенциально возможного ущерба и восстановлению утраченной организационной устойчивости [2, 5, 10].

Особое внимание в исследованиях в области организационной деятельности в условиях кризиса отводится следующим направлениям:

- изучению кризисов, а именно, как и почему возникают кризисы [16–18];
- управлению кризисами, т.е. каким должно быть организационное управление для снижения ущерба, нанесенных кризисами [5, 6, 10];
- изучению последствий кризисов, включая восприятие организации стейкхолдерами с точки зрения ее репутации, легитимности и доверия к ней [6, 7, 19, 20];
- извлечению уроков из кризисов и адаптации к последним [21];
- изучению финансовых показателей и извлечению уроков для выживания в посткризисных реалиях [22, 23].

Как отмечалось выше, в исследованиях в области кризисов и кризис-менеджмента можно выделить две основные перспективы или направления.

Первое — внутреннее, сконцентрировано на внутриорганизационной динамике управления рисками, комплексными процессами и технологиями. Для исследований в этом направлении кризис-менеджмент — это координация функционирования комплексных технических и связанных с ними систем, а также построение организационной структуры, способной предотвратить наступление кризиса, снизить его воздействие и извлечь из него уроки [1, 2, 4, 16, 24].

Второе направление — внешнее, акцентирует внимание на взаимодействии организации с внешними стейкхолдерами и ограничивается рассмотрением теорий управления общественным восприятием и представлением. Исследования в этом направлении рассматривают управление кризисом как формирование и координацию такого восприятия кризиса у стейкхолдеров, которое

послужило бы предотвращению, урегулированию и выходу организации из кризиса [5–8].

Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на то, что внутреннее и внешнее направления исследований развиваются в значительной степени независимо друг от друга, все же существует ряд возможностей для их интеграции.

Как известно, антикризисная организационная деятельность подразделяется на три этапа: докризисная профилактика, управление кризисом и изучение посткризисных результатов.

Докризисная профилактика Внутренняя перспектива. Подготовка организации к кризису

Началом исследований, посвященных внутренней докризисной профилактике, послужила работа Перроу, в которой обосновывается неизбежность наступления кризисов ввиду сложности современной организационной деятельности [16].

Проведение докризисной профилактики как комплекса мероприятий по подготовке организации к кризису предусматривается по двум основным направлениям: обеспечение надежности организационной системы и повышение роли организационной культуры и структуры.

Обеспечение надежности организационной системы. Ряд авторов считает, что в докризисной подготовке организации приоритетную роль играет высокая надежность организационной системы [2, 25, 26]. Это предположение основано на том, что организация посредством правильно выбранной ориентации (изменения культуры и структуры) может не допустить в своей деятельности недостатков, способных привести к кризисам. В этом смысле организация, построенная по принципу достижения высокой степени надежности, приобретает дополнительные возможности управления неожиданными событиями посредством эксплуатации когнитивных и поведенческих процессов, происходящих в коллективном «сознательном» [26, 27].

Например, Бигли и Робертс выделяют три основные характеристики высоконадежных организаций:

- наличие механизмов, позволяющих изменить формально действующие структуры;
- поддержка руководством импровизированных управленческих подходов;

- использование методов, способствующих расширению мышления.

Они отмечают, что «если организация обладает возможностью настолько быстро реализовать предварительно запланированные решения насколько это необходимо, чтобы справиться с еще непредсказуемыми проблемами развивающегося инцидента, то использование такой возможности может увеличить скорость ее потенциальной реакции, уменьшить истощение когнитивных и других ресурсов и снизить вероятность организационной дисфункциональности» [2].

Однако оппоненты утверждают, что существуют факторы, ограничивающие способность организации к обеспечению высокой надежности, а именно:

- эмоциональные и когнитивные ограничения менеджмента [10, 14];
- недостатки в организационной деятельности [28];
- дефицит наличия организационных ресурсов [29];
- отсутствие методов и структур, ориентированных на повышение надежности [30, 31].

Организационная культура и структура. Исследования с позиции внутренней перспективы в качестве дополнительных факторов, обладающих потенциалом увеличить вероятность наступления кризиса, называют организационную культуру, управление и компенсационную структуру [8, 32–35]. Так, например, Гриве и Ашфорт и Ананд утверждают, что культура организации может быть подвержена влиянию неадекватного управления, инспирированного чрезмерными управленческими амбициями или конкуренцией топ-менеджмента [32, 33]. Скнеттерли при исследовании структуры организационного управления сделала вывод, что такие управленческие методы, как использование транспарантности в коммуникационной политике, оказались более эффективными в предотвращении злоупотреблений «белыми воротничками», нежели методы, направленные на увеличение процента аутсайдеров в совете директоров [36]. Еще одни исследования показали, что некоторые компенсационные механизмы в отношении топ-менеджеров, включая использование опционов на внебиржевом рынке акций, могут способствовать финансовым злоупотреблениям и увеличивать риск возникновения кризиса [34, 35, 37].

Подводя итог, можно предположить, что культурные и структурные факторы, повышающие вероятность кризиса, могут также создать трудности на пути обеспечения организационной надежности при докризисной подготовке организации.

Внешняя перспектива взаимоотношения с заинтересованными сторонами или стейкхолдерами

В отличие от внутренней перспективы, сосредоточенной на рассмотрении докризисной подготовки организации, исследования в области внешней перспективы сосредоточены на изучении положительных и отрицательных взаимоотношений организации со стейкхолдерами,

Положительные взаимоотношения со стейкхолдерами. Исследования в области докризисной организационной профилактики, проведенные с позиции внешней перспективы, показывают, что вероятность кризиса может быть уменьшена посредством поддержания позитивных отношений со стейкхолдерами [6, 20, 38–40]. Так, например, Клар и Ваддок предложили такой подход к построению положительных отношений со стейкхолдерами как «полная ответственность менеджмента», где основное внимание уделяется признанию организацией ответственности перед стейкхолдерами в целях содействия обнаружению признаков кризиса и его профилактике [38, 41]. Используя аналогичный подход, Кан теоретически определил, каким образом сплоченность, гибкость и открытая коммуникация во взаимоотношениях между внутренними и внешними стейкхолдерами будут содействовать предотвращению кризисов [10, 42]. Наконец Кумбс указал, что «стейкхолдеров необходимо сделать участниками процесса докризисной профилактики, культивируя в них конструктивное антикризисное мышление» и отметил, что «стейкхолдеры могут оказаться полезными как при идентификации, так и при смягчении потенциальных кризисных рисков» [43].

Поскольку нельзя исключать возможности предъявления стейкхолдерами завышенных требований к организации, то во избежание возникновения напряжения во взаимоотношениях организации со стейкхолдерами эти отношения должны, с одной стороны, строиться на обоснованных ожиданиях стейкхолдеров, а с другой — на транспарантных коммуникациях организации.

Построение таких положительных отношений лежит в равной степени как на ответственности организации, так и на ответственности стейкхолдеров, поскольку в задачи организации входит управление ожиданиями и открытая коммуникация со стейкхолдерами, а в обязанности стейкхолдеров — воздержание от выражения в отношении организации необоснованно высоких ожиданий и проявления неоправданно «низких» предубеждений [5].

Отрицательные взаимоотношения со стейкхолдерами. Как ни парадоксально, удовлетворение ожиданий стейкхолдеров имеет свою оборотную сторону и может выступить в качестве детонатора преобразования положительных отношений организации со стейкхолдерами в отрицательные. Примером может служить отрицательное восприятие акционерами попыток организации управлять их возрастающими ожиданиями, инспирированными положительными показателями финансовой деятельности организации в прошлом. Такое негативное восприятие со стороны стейкхолдеров может инициировать в отношении организации с их стороны ряд нелегитимных действий, направленных на удовлетворение собственных требований в принудительном порядке и привести к перерождению положительных отношений организации со стейкхолдерами в отрицательные. В этом смысле Греев, используя «теорию напряжения», утверждающую, что «субъекты прибегают к неправомерным действиям, если не способны достичь своих целей с помощью законных средств», показывает, как давление на организацию со стороны стейкхолдеров, обусловленное потребностью удовлетворения своих ожиданий, может перерасти в социальное давление и вызвать такую организационную реакцию, которая неизбежно приведет к кризису [33]. Кроме того, негативные отношения со стейкхолдерами могут спровоцировать кризис в форме ответных действий, включая протесты, бойкоты и судебные разбирательства [44–46].

Кризис-менеджмент

Внутренняя перспектива: лидерство в кризисных ситуациях

Как отмечает Кан, «традиционные модели кризисного управления основаны на классическом инженерном мандате: идентифицировать и устранить проблемы на входе и операции,

которые приведут к неэффективным результатам на выходе» [10]. Несмотря на то что исследования в области кризисного управления в значительной степени выходят за рамки этого мандата, во внутренней перспективе устранение проблемы» с акцентом на факторы, которые влияют на организационное лидерство. Например, Джеймс подчеркивает важность существования таких «укротителей кризисов», которые бы уделяли внимание не только «тактическим аспектам управления» во время кризиса, но и своим «управленческим обязанностям на докризисном и посткризисном этапах» [9]. В частности, подчеркивается взаимосвязь между восприятием кризиса и лидерством в кризисных ситуациях и утверждается, что лидеры, воспринимающие кризисы как угрозы, реагируют на них более эмоционально и являются более ограниченными в своих действиях, чем лидеры, воспринимающие кризисы как возможности [47–52]. Делается также акцент на таких характеристиках антикризисного лидера, как, например, харизма, и предпринимаются попытки дать ответ, как такие характеристики могут влиять на обеспечение внутренней сплоченности организации во время кризиса [9, 53, 54]. Рассматривается вопрос о способности руководства высоконадежных организаций адаптировать и изменять ментальные модели в чрезвычайной ситуации для улучшения координации и обеспечения эффективной коммуникации [55, 56].

Это говорит о том, что надежная организация может не только предотвратить кризис, но и повысить эффективность руководства в том случае, если он происходит.

Условные факторы в кризисном руководстве. Часть исследований посвящена рассмотрению ряда условных факторов, которые могут повлиять на внутреннее организационное лидерство во время кризиса. Так, Уитерс, Корли и Хиллман предположили, что качество совета директоров может снизить влияние кризиса и активизировать деятельность исполнительного руководства [57]. Доуэлл, Шекелл и Стюарт обнаружили, что организации с незначительным числом членов в совете директоров более приспособлены к динамичным изменениям и с меньшей вероятностью будут подвержены посткризисным осложнениям,

а сильные руководители, способные принимать оперативные решения, снизят вероятность наступления кризиса [58]. Лин продемонстрировал, что сложная организационная структура в комбинации со средой диверсифицированных задач может оказать на кризисные действия руководства как положительное, так и отрицательное влияние [30]. Ли и Махиджа особо выделили роль гибкости при принятии руководством стратегических решений в управлении кризисом [59]. Есть мнение, что такие характеристики организации, как размер и возраст, также влияют на управление кризисом, и чем больше величина каждой из них,

тем выше вероятность их негативного влияния на руководство во время кризиса [60, 61]. Наконец, последние исследования в области организационных коммуникаций и связей с общественностью сосредоточили свое внимание на роли внутренних кризис-коммуникаций, подчеркивая негативные последствия пренебрежения участием наемного персонала в антикризисных мероприятиях [62] и положительные последствия его привлечения [63], в особенности, в качестве защитников организационных интересов [64, 65].

Окончание в № 2/2019

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation and research development. *Journal of Management*. 2017;43(6):1661–1692. DOI: 10.1177/0149206316680030
2. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*. 1998;23(1):59–76. DOI: 10.2307/259099
3. Bigley G. A., Roberts K. H. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *The Academy of Management Journal*. 2001;44(6):1281–1299. DOI: 10.5465/3069401
4. Starbuck W. H., Milliken F. J. Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*. 1988;25(4):319–340. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00040.x
5. Bundy J., Pfarrer M. D. A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *The Academy of Management Review*. 2015;40(3):345–369. DOI: 10.5465/amr.2013.0027
6. Coombs W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 2007;10(3):163–176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049
7. Elsbach K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*. 1994;39(1):57–88. DOI: 10.2307/2393494
8. Pfarrer M. D., DeCelles K. A., Smith K. G., Taylor M. S. After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *The Academy of Management Review*. 2008;33(3):730–749. DOI: 10.5465/amr.2008.32465757
9. James E. H., Wooten L. P., Dushek K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*. 2011;5(1):455–493. DOI: 10.1080/19416520.2011.589594
10. Kahn W. A., Barton M. A., Fellows S. Organizational crises and the disturbance of relational systems. *The Academy of Management Review*. 2013;38(3):377–396. DOI: 10.5465/amr.2011.0363
11. Coombs W. T. Crisis communication: A developing field. In: Heath R. L., ed. *The SAGE handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2010:477–488.
12. Lampel J., Shamsie J., Shapira Z. Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*. 2009;20(5):835–845. DOI: 10.1287/orsc.1090.0479
13. Jaques T. Issue management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*. 2009;9(1):35–44. DOI: 10.1002/pa.310
14. Roux-Dufort C. Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2007;15(2):105–114. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x
15. Coombs W. T., Holladay S. J. Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In: Millar D. P., Heath R. L., eds. *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2004:95–115.

16. Coombs W. T., Holladay S. J. Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*. 2002;16(2):165–186. DOI: 10.1177/089331802237233
17. Perrow C. Normal accidents: Living with high-risk technologies. Princeton, NJ: Princeton University Press; 1984. 464 p.
18. Weick K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*. 1993;38(4):628–652. DOI: 10.2307/2393339
19. 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
20. Pfarrer M. D., Smith K. G., Bartol K. M., Khanin D. M., Zhang X. Coming forward: The effects of social and regulatory forces on the voluntary restatement of earnings subsequent to wrongdoing. *Organization Science*. 2008;19(3):386–403. DOI: 10.1287/orsc.1070.0323
21. Veil S. R. Mindful learning in crisis management. *Journal of Business Communication*. 2011;48(2):116–147. DOI: 10.1177/0021943610382294
22. D'Aveni R. A., MacMillan I. C. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*. 1990;35(4):634–657. DOI: 10.2307/2393512
23. Marcus A. A., Goodman R. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *The Academy of Management Journal*. 1991;34(2):281–305. DOI: 10.2307/256443
24. Gephart R. P., Van Maanen J., Oberlechner T. Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*. 2009;30(2–3):141–155. DOI: 10.1177/0170840608101474
25. Gittel J. H., Cameron K., Lim S., Rivas V. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2006;42(3):300–329. DOI: 10.1177/0021886306286466
26. Weick K. E., Sutcliffe K. Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity. San Francisco, CA: Jossey Bass; 2001. 224 p.
27. Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In: Staw B. M., Cummings L. L., eds. Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press; 1999:81–123.
28. Rudolph J. W., Repenning N. R. Disaster dynamics: Understanding the role of interruptions and stress in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*. 2002;47(1):1–30. DOI: 10.2307/3094889
29. Marcus A. A., Nichols M. L. On the edge: Heeding the warnings of unusual events. *Organization Science*. 1999;10(4):482–499. DOI: 10.1287/orsc.10.4.482
30. Lin Z., Zhao X., Ismail K., Carley K. M. Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*. 2006;17(5):598–618. DOI: 10.1287/orsc.1060.0210
31. Vogus T. J., Welbourne T. M. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2003;24(7):877–903. DOI: 10.1002/job.221
32. Ashforth B. E., Anand V. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2003;25:1–52. DOI: 10.1016/S 0191–3085(03)25001–2
33. Greve H., Palmer D., Pozner J.-E. Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *The Academy of Management Annals*. 2010;4(1):53–107. DOI: 10.1080/19416521003654186
34. Harris J. D., Bromiley P. Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. *Organization Science*. 2007;18(3):350–367. DOI: 10.1287/orsc.1060.0241
35. O'Connor J. P., Priem R. L., Coombs J. E., Gilley K. M. Do CEO stock options prevent or promote fraudulent financial reporting? *The Academy of Management Journal*. 2006;49(3):483–500. DOI: 10.2307/20159777

36. Schnatterly K. Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime. *Strategic Management Journal*. 2003;24(7):587–614. DOI: 10.1002/smj.330
37. Wowak A. J., Mannor M. J., Wowak K. D. Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. *Strategic Management Journal*. 2015;36(7):1082–1092. DOI: 10.1002/smj.2277
38. Clair J. A., Waddock S. A “total” responsibility management approach to crisis management and signal detection 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.; 2007:299–314.
39. Ulmer R. R. Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. *Management Communication Quarterly*. 2001;14(4):590–615. DOI: 10.1177/0893318901144003
40. Ulmer R. R., Sellnow T. L. Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*. 2002;28(4):361–365. DOI: 10.1016/S 0363–8111(02)00165–0
41. Alpaslan C. M., Green S. E., Mitroff I. I. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2009;17(1):38–49. DOI: 10.1111/j.1468–5973.2009.00555.x
42. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2011. 264 p.
43. Coombs W. T. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2015. 256 p.
44. James E. H., Wooten L. P. Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *The Academy of Management Journal*. 2006;49(6):1103–1118. DOI: 10.5465/amj.2006.23478091
45. Lind E. A., Greenberg J., Scott K. S., Welchans T. D. 2000. The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly*. 2000;45(3):557–590. DOI: 10.2307/2667109
46. McDonnell M.-H., King B. Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*. 2013;58(3):387–419. DOI: 10.1177/0001839213500032
47. Brockner J. B., James E. H. Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2008;44(1):94–115. DOI: 10.1177/0021886307313824
48. Dane E., Pratt M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *The Academy of Management Review*. 2007;32(1):33–54. DOI: 10.5465/amr.2007.23463682
49. James E. H., Wooten L. P. *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. New York: Psychology Press/Routledge; 2010. 300 p.
50. Mitroff I. I. The psychological effects of crises: Deny denial — grieve before a crisis occurs. In: Pearson C. M., Roux-Dufort C., Clair J. A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:195–220.
51. Sayegh L., Anthony W. P., Perrewé P. L. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*. 2004;14(2):179–199. DOI: 10.1016/j.hrmr.2004.05.002
52. Vaaler P. M., McNamara G. Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Science*. 2004;15(6):687–703. DOI: 10.1287/orsc.1040.0089
53. Howell J. M., Shamir B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *The Academy of Management Review*. 2005;30(1):96–112. DOI: 10.2307/20159097
54. Pillai R., Meindl J. R. Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*. 1998;24(5):643–671. DOI: 10.1016/S 0149–2063(99)80078–6
55. Majchrzak A., Jarvenpaa S. L., Hollingshead A. B. Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization Science*. 2007;18(1):147–161. DOI: 10.1287/orsc.1060.0228

56. Roberts K. H., Madsen P., Desai V. Organizational sensemaking during crisis. In: Pearson C. M., Roux-Dufort C., Clair J. A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:107–122.
57. Withers M. C., Corley K. G., Hillman A. J. Stay or leave: Director identities and voluntary exit from the board during organizational crisis. *Organization Science*. 2012;23(3):835–850. DOI: 10.1287/orsc.1110.0660
58. Dowell G. W., Shackell M. B., Stuart N. V. Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. *Strategic Management Journal*. 2011;32(10):1025–1045. DOI: 10.1002/smj.923
59. Lee S. H., Makhija M. Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*. 2009;30(5):537–555. DOI: 10.1002/smj.742
60. Lange D., Washburn N. T. Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *The Academy of Management Review*. 2012;37(2):300–326. DOI: 10.5465/amr.2010.0522
61. Rhee M., Valdez M. E. Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *The Academy of Management Review*. 2009;34(1):146–168. DOI: 10.5465/AMR.2009.35713324
62. Mazzei A., Ravazzani S. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*. 2015;52(3):319–337. DOI: 10.1177/2329488414525447
63. Mazzei A., Kim J., Dell’Oro C. Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*. 2012;6(1):31–44. DOI: 10.1080/1553118X.2011.634869
64. Frandsen F., Johansen W. The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*. 2011;16(4):347–361. DOI: 10.1108/135632811111186977
65. Johansen W., Aggerholm H. K., Frandsen F. Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*. 2012;38(2):270–279. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.11.008

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, Moscow State University named after M. V. Lomonosov, Moscow, Russia
tatyana.alifanova@gmail.com

Статья поступила 19.11.2018; принята к публикации 10.01.2019.

Автор прочитал и одобрил 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.