

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА В ОРГАНИЗАЦИИ\*

*Л.А. ПЕРГАМЕНЩИК, доктор психологических наук, профессор кафедры  
прикладной психологии БГПУ,*

*А.А. ТРУСЬ, кандидат психологических наук, доцент кафедры прикладной  
психологии БГПУ*

В статье проводится анализ кризисов, которые происходят в организации, предлагается их типология по трем основаниям. Подробно раскрываются особенности нормативных кризисов, излагается их симптоматика, даются рекомендации руководителю по их упреждению и преодолению. Кризисные события в организации рассматриваются как с точки зрения угроз, так и возможностей для ее роста и развития. Особое внимание уделяется личностным особенностям, установкам и ресурсам руководителя, являющимся значимыми факторами эффективности его управленческой деятельности по разрешению кризисных ситуаций в организации.

*Ключевые слова:* кризисные события в организации, угроза, благоприятная возможность, источники кризисов, нормативные и событийные кризисы, жизнестойкость, адаптивность, поведенческая гибкость руководителя.

В настоящее время состояние организационной стабильности является условным понятием, и ни один руководитель не застрахован от того, что его предприятие не окажется вовлеченным в очередной кризис. Практически все руководители, с которыми мы работали, как консультанты, отмечают в своей управленческой практике преодоление кризисов различной природы.

В модели профессионально важных качеств современного руководителя организации все большую значимость приобретают такие личностные конструкты, как способность эффективно действовать в условиях неопределенности, адаптивность и стрессоустойчивость. Это определяется условиями, в которых он осуществляет свою управленческую деятельность — как внутренними организационными характеристиками, так и внешними, средовыми факторами.

Согласимся с точкой зрения Д.В. Степанова, что ни одна известная корпорация не может похвастаться развитием исключительно в благоприятных условиях. «Хорошему управленцу должны быть известны приемы действий в кризисных ситуациях, и если фирма гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А на ком лежит ответственность за разработку стратегии? На руководителе» [1, с. 3–4]

А.С. Ольшевский отмечает, что среди некоторых управленцев бытует представление, что кризис — это только крайне сложная ситуация, когда организация находится на грани распада. Но опыт показывает, что такие ситуации обычно — лишь производные, последствия каких-либо предыдущих событий либо действий самих руководителей. Поэтому более обоснованно будет воспринимать кризис по аналогии с заболеванием и включить в это понятие все, что мешает нормальному функционированию организации и представляет для нее потенциальную опасность [2, с. 12]

Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов. Один из них означает «угроза, проблема, опасность»; другой — «благоприятная возможность». Специалисты в области антикризисного управления А.Т. Зуб и Е.М. Панина отмечают, что «кризис может быть движущей силой для формирования серии изменений в различных областях организационной деятельности. Он может обеспечить мотивацию и побудить руководство организации осуществить необходимые перемены, которые только укрепят организацию. Печально, что некоторым организациям нужен кризис, чтобы подтолкнуть их к организационным инновациям, но именно это часто и происходит» [3, с. 25]

\* Статья поступила в редакцию 23 января 2009 года.

Современная когнитивная психология исходит из того, что происходящие события многозначны или нейтральны по своему наполнению, смысловому содержанию. Каждый человек сам вкладывает в событие определенное содержание, соответствующее его позиции, отражающее его личностные особенности. Ценности, смыслы, установки, суждения («Стакан наполовину полон или наполовину пуст?») – это фильтры человека, через которые проходит поступающая информация о конкретном событии, процессе или явлении. На выходе – определенные действия (или бездействие) человека в данной ситуации. Каждому руководителю известна с детства притча о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Разное восприятие ситуации проявилось в различных действиях и привело к двум противоположным результатам.

Кризис является данностью, с которой сталкивается каждый руководитель в своей управленческой деятельности. От того, увидит ли он возможности, предоставляемые ему кризисной ситуацией, и как, увидев, использует их в интересах возглавляемого им предприятия, зависит дальнейшее развитие организации и успешность всего дела. Классик менеджмента П. Друкер обращает особое внимание руководителя именно на использование возможностей: «Задачей руководителя является переломить ход событий коренным образом – сфокусировать бизнес на возможностях, а не на проблемах, возродить лидерство и противостоять тенденции к скатыванию на посредственную позицию, заменить инерцию новым направлением движения» [4, с. 17].

Рассматривая организацию как систему, в которой взаимосвязано протекает большое количество различных процессов, руководитель должен комплексно, системно подходить к работе по преодолению кризисных явлений. Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына полагают, что «устойчивость организации – обязательное условие ее эффективного функционирования в каждый конкретный момент времени. А для того чтобы это условие соблюдалось, при проведении любых организационных изменений необходимо иметь в виду их системный характер, отражающий системность организационной жизни. И поэтому хороший управляющий всегда действует только в рамках существующих законов... организационной реальности, понимая, что его искусство подобно искусству человека на виндсерфинге: нужно поймать волну – и только тогда можно выписывать на ней

фигуры высшего пилотажа. Но стоит лишь чуть-чуть развернуться к волне не под тем углом – и тебя тут же сомнет вся ее многотонная мощь» [5, с. 348–349].

Личностные особенности руководителя являются важным фактором организационной устойчивости и эффективности. Но не только они. На успешность деятельности управленца и возглавляемого им предприятия в условиях кризиса влияет понимание первым лицом особенностей кризисной ситуации, причин ее возникновения и возможных путей преодоления негативных организационных явлений. Для того чтобы повысить устойчивость предприятия к кризисным явлениям, руководителю необходимо понять и принять следующую аксиому: кризисы являются не случайным и периодическим, а обычным явлением в организационной жизни. Признание этого положения меняет установки и взгляды руководителя, способного увидеть первые признаки приближения кризиса, услышать «слабые сигналы», которые подскажут ему, что «что-то не так». Слабые сигналы – это показатели нарастающих проблем, факты, события, которые могут не улавливаться руководством, не доходить вовремя до него, как значимые. И только когда они становятся сильными, грозными проблемами, руководитель начинает с опозданием бороться с ними. Чем раньше приступить к работе с кризисными явлениями и принять грамотные упреждающие действия, тем быстрее и с меньшими издержками организация выйдет из кризиса.

Кризисы в организации можно условно разделить на группы по трем основаниям: расположение источника кризиса, направленность воздействия кризиса и особенность его возникновения.

**По расположению источника** кризисы в организации делятся на внешние, внутренние и смешанные.

Как показывает практика, потенциальным источником кризисного события, с которым сталкивается руководитель, может стать любой фактор, лежащий как внутри организации, так и находящийся за пределами ее границ и воздействующий на нее извне.

**К внутренним источникам** кризиса следует, прежде всего, отнести собственных сотрудников предприятия. Внутренний кризис не рождается спонтанно, ему всегда предшествуют определенная цепочка событий, в которые вовлечены люди, работающие в организации, и которых руководитель в силу своих управленческих особенностей либо большой загруженности

может не замечать, а замечая, не придавать им значения. «В мелочах спрятан черт», — гласит немецкая поговорка. В управленческой деятельности, в работе с людьми мелочей быть не может. Эффективный руководитель должен постоянно находиться в курсе событий, происходящих в организационной жизни и предпринимать упреждающие действия с целью предотвращения кризисного события, связанного с деятельностью сотрудников.

В качестве примера следующая ситуация.

Генеральный директор компании на торжественном собрании коллектива, посвященном ее пятилетнему юбилею, сказал много добрых теплых слов в адрес всех структурных подразделений. При этом он забыл отметить вклад бухгалтерии, которая была у него на хорошем счету: в своей оперативной управленческой деятельности, на текущих планерках, подведениях итогов и других групповых мероприятиях он всегда ставил бухгалтерию в пример другим организационным единицам. На следующий день сотрудницы бухгалтерии организовали забастовку. Обида на генерального директора, который при всех «не погладил» их, привела к кризисному событию в организации. Его рациональные доводы о том, «что вы лучшие, я всегда это отмечаю, и все сотрудники предприятия это знают», не воспринимались эмоционально реагирующими бухгалтерами. Первое лицо предприятия половину своего рабочего дня был вынужден уделить решению этого вопроса, чтобы нормализовать ситуацию.

Симпатии и антипатии, борьба за территорию — материально-вещную и психологическую, слухи, сплетни и другие социально-психологические феномены априори присутствуют там, где работают два и более человек. Этими групповыми динамическими процессами и явлениями организационной жизни необходимо управлять: руководитель должен держать их в определенных границах, не позволять им качественно измениться, перерасти в саботаж, игнорирование распоряжений, забастовку и другие кризисные формы. Для этого он должен обладать максимально полной информацией о том, что происходит у него в организации, держать руку на «психологическом пульсе» организационного организма. Постоянное общение с сотрудниками позволяет получить значимую обратную связь, чтобы, уловив малейшие негативные изменения, проанализировать возникшую ситуацию и принять соответствующее ей управленческое решение.

К *внешним источникам* кризисов в организации относится все, что находится за ее пределами: потребители деятельности организации, деловые партнеры, «факторы неопределенности», органы власти, конкуренты и многое другое, имеющее какое-либо отношение к ее деятельности или потенциально способное иметь такое отношение. Воздействия внешней среды должны быть учтены в работе руководителя, который по классификации М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, исполняет роль «связующего звена»: «Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации... (проводит работу) с внешними организациями и лицами» [6 с. 37].

По мнению М.А. Иванова и Д.М. Шустермана, «каждая организация живет и развивается в определенной среде. Среда всегда больше любой организации и сильнее ее. Резкие изменения среды могут привести к гибели организации. Управлять средой конкретная организация не может. Остается стремиться к тому, чтобы хотя бы уметь ладить с отдельными объектами среды» [7, с. 87]. Развивая мысль наших коллег о том, что внешние «воздействия — от мнений отдельных людей до глобального потепления — должны быть как-то учтены организацией, оценены с точки зрения ее существования и появления новых возможностей, ресурсов для осуществления ее целей» [7, с. 87], еще раз сделаем акцент на том, что эффективный управленец в любой ситуации, работая с угрозами, которые она несет организации, ориентируется, прежде всего, на возможности и выгоды, которые она предоставляет. Умение увидеть возможные перспективы, разглядеть в кризисной ситуации, детерминированной внешними факторами, возможности для роста и развития предприятия, является показателем его управленческого профессионализма. Находясь в одинаковых средовых условиях, разные предприятия, возглавляемые разными руководителями, добиваются различных результатов — от стагнации и гибели — до роста и процветания.

Наиболее распространенным вариантом по критерию «расположение источника» является *смешанный кризис*, когда внешние воздействия, усиленные спонтанными либо организованными действиями сотрудников, создают сложную организационно-управленческую ситуацию, в которой одно и то же событие может являться как причиной, так и следствием.

**По направленности воздействия** кризисы в организации могут быть непосредственные и косвенные.

Кризис, связанный с введением в действие налогового документа, который серьезно меняет работу организации, относится к внешнему и косвенному. А вот действия конкурентов, направленные против этой организации, являются внешними и непосредственными.

**По особенностям возникновения** кризисы в организации подразделяются на нормативные и событийные.

Нормативные кризисы характерны для любого предприятия и связаны с его ростом и развитием. Организация, подобно человеку, проходит в своем развитии ряд этапов, которые характеризуются общими признаками. Нами выделяются четыре нормативных возрастных кризиса в организации.

**Кризис первого года.** Как показывает практика, в отечественной деловой среде организация начинается, как правило, с родственников, друзей и знакомых. На процесс возникновения предприятия очень сильное влияние оказывает так называемый «общинный менталитет», когда дело делается «всем миром». Ни о каком профессионализме на данном этапе речи быть не может.

Характерные особенности первого этапа следующие:

- подход к набору персонала, осуществляемый по принципу: «научиться можно всему, а довериться не каждому». Фактор надежности и доверия на начальном этапе работы организации играет ключевую роль — понятие «свои» является первостепенным в определении круга лиц, вовлекаемых в процесс совместной деятельности;

- в организации, как правило, никто не занимается анализом результатов работы. Все силы и внимание членов группы направлены на процесс деятельности;

- мотивация персонала имеет следующие особенности: интересен сам процесс работы, который увлекает всех участников, обещая большие перспективы. Командный дух, сопричастность к общему делу, готовность ради этого «выложиться полностью». Вера в успех, готовность рисковать, недюжинная работоспособность, смелость и предприимчивость.

Все это порождает организационно-управленческие проблемы, которые проявляются в следующем:

все занимаются всем, нечетко разделены полномочия, отсутствует понятное статусное

(должностное) позиционирование: «Какую должностную позицию я занимаю в организации?»;

действия наугад, отсутствие четкого плана работы. Отсюда вытекает вопрос ответственности за результаты работы и сравнения своего вклада с вкладом других участников процесса;

сильное влияние родственных отношений и дружеских связей;

слабый контроль;

непоставленная на предприятии система мотивации.

На этом этапе организация представляет собой модель «семейного типа», которая в данных условиях показывает свою эффективность. Но когда появляется первая устойчивая прибыль от работы, а численность сотрудников предприятия выходит за пределы тридцати человек, данная модель управления себя изживает.

Действия руководителя по выводу организации из кризиса первого года:

регулярный анализ (мониторинг) рыночной ситуации, который позволит ответить на ряд важных вопросов: Кто наши клиенты? Кто покупает (будет покупать) наш товар или услуги? Кто наши конкуренты? Почему клиенты будут покупать у нас, а не у них? Насколько велик рынок? Какова тенденция его изменения? Какую цену готовы заплатить клиенты за нашу продукцию? На каком уровне мы собираемся (продолжаем) работать, каковы размеры нашей организации в будущем?

по результатам проведенного анализа осуществление корректировки целей и задач организации;

создание новой либо оптимизация действующей структуры, уход от «семейной модели» построения организации. Переход на «иерархическую модель» (в классическом варианте — модель «закрытого» типа);

переход от «артельного» управления к единоначалию, четкое функциональное разделение и распределение «зон ответственности» между сотрудниками.

Важную роль для преодоления кризиса первого года играет изменение позиционирования руководителя в системе как формальных, так и неформальных связей с сотрудниками, проработка четких границ, функциональное разграничение и делегирование полномочий. Основной упор в своей деятельности руководитель теперь должен делать на решение управленческих задач, все активнее осуществляя делегирование исполнительских задач своим подчиненным. Согласимся

с мнением Д.В. Степанова, который считает, что «после того как этап становления фирмы пройден, характер делегирования меняется. Если раньше руководитель делегировал полномочия на произведение определенных действий, ограниченных во времени..., то теперь он делегирует права на осуществление деятельности, не имеющей временных ограничений» [1, с. 14].

Если руководитель осуществил грамотные действия для преодоления первого возрастного кризиса, организация переходит на качественно новый уровень и получает мощный импульс для дальнейшего поступательного развития, пока не переходит в фазу следующего возрастного кризиса.

**Кризис трех лет.** В период от одного года до трех (в некоторых случаях – пяти) лет закладывается фундамент организации. Аналитические обзоры свидетельствуют о том, что в «период рождения» терпят крах около восьмидесяти процентов предприятий. Поэтому главная задача руководителя на данном этапе развития организации – ее выживание и закрепление на рынке.

На этом этапе руководитель сталкивается в своей управленческой деятельности со следующими проблемами:

- организация испытывает трудности в поиске и закреплении за собой рыночной ниши;

- даст о себе знать кризис неплатежеспособности – финансовые ресурсы как «притекают», так и «утекают». Постоянная нехватка оборотных средств – классическая ситуация для первых лет жизни организации;

- потеря (уход) части клиентов;

- синдром свехтрудоголизма у руководителя, который, как правило, является собственником предприятия, отсутствие у него свободного времени;

- руководители (учредители предприятия) начинают делить свою организацию, создавая новые направления;

- межличностные отношения по-прежнему играют большую роль;

- до конца не решен вопрос с полифункциональностью сотрудников, проведением рабочих границ. Несмотря на то, что формально разграничение полномочий проведено, по-прежнему за одну и ту же функцию отвечают несколько человек;

- в коллективе начинаются интриги, подсиживания, ревность старого персонала к новичкам, формирование феномена «незаменимости» как проявление психологических защит;

- отсутствие четкой системы мотивации.

Действия руководителя по выводу организации из второго возрастного кризиса:

- проведение сессии стратегического планирования;

- аудит персонала на предмет соответствия занимаемым должностям;

- создание службы персонала, внедрение системы профессионального психологического отбора сотрудников, смещение акцентов в принятии решения по кандидатуре с «доверия» на «профессионализм»;

- уход от «феномена незаменимости»;

- передача оперативного руководства организацией наемным профессиональным управленцам;
- внедрение процедур сбора и систематизации информации о рынке;

- внедрение в организации системы документооборота;

- постановка процедур управления движением денежных средств, введение управленческого учета;

- стандартизация клиентской базы, внедрение процедур управления ею. Убеждение клиентов в том, что организация чувствует себя уверенно и стремится устойчиво закрепиться на рынке;

- постановка системы контроля со стороны собственников, которые, являясь талантливыми предпринимателями, бизнесменами, как правило, не подготовлены к решению сугубо управленческих задач.

**Кризис пяти лет.** Основные проблемы следующие:

- руководитель все еще старается многие вопросы решать сам, пытаясь контролировать все финансовые и информационные потоки;

- организация развивается неравномерно, размножение отделов и персонала идет стихийно; информация не доходит до исполнителя в своем первоначальном виде;

- организационная структура «красивая», но управление ею слабое;

- совещания проводятся чаще, но все более безрезультатно;

- мелкие вопросы требуют вмешательства акционеров (собственников);

- у «ветеранов» формируется «чувство недооцененности» их вклада в дело организации, осознание и актуализация собственной значимости;

- менеджеры не понимают друг друга;

- нет доверия в коллективе;

- увеличение расходов;

- «разрастание» сервисных подразделений;

- излишняя бюрократизация, приводящая к тому, что управленческие решения запаздывают в ответ на требования рынка;

потеря инициативы сотрудников: «Мы отработаем то, что записано в наших должностных обязанностях», «Если они думают, что нам платят, пусть думают, что мы работаем»;

кризис компетентности старой управленческой команды.

Действия руководителя по выводу организации из третьего возрастного кризиса:

разделение отношений собственности и управления;

поиск и найм профессиональных управленцев – менеджеров, которым он делегирует полномочия при переходе к профессиональному менеджменту;

внедрение системного подхода к построению и управлению организацией, отладка бизнес-процессов в соответствии с потребностями текущей организационно-управленческой ситуации, внедрение системы «внутреннего клиентинга»;

аудит организационно-управленческой структуры, осуществление четкого распределения прав и обязанностей сотрудников;

перспективное бизнес-планирование – организация не может стоять на месте, должен быть простроен вектор ее дальнейшего движения. Бизнес-план с реалистичными, а не оптимистичными, сроками и стоимостными показателями – это ориентир, который должен быть у организации;

совершенствование механизмов финансового учета и контроля;

анализ деятельности конкурентов – необходимо не только собрать информацию о конкурентах, но и предвидеть их намерения, сопоставить с возможностями собственной компании и наличными ресурсами.

Кризис восьми лет.

Проблемы, с которыми сталкивается руководитель:

всеобщая успокоенность персонала: «У нас и так все хорошо»;

усталость и расслабленность сотрудников: «Цель – закрепиться и удержаться на рынке – достигнута. Тогда зачем напрягаться?»;

постепенная потеря конкурентных преимуществ;

разрыв в знаниях между представителями старой команды и новыми управленцами.

Действия руководителя:

постепенная смена старой управленческой команды;

периодическое создание ситуации дискомфорта. (Идея баланса комфорта и дискомфорта в работе принадлежит Е.В. Сидоренко применительно к созданию определенной среды

в тренинговой группе: «Назначение всех этих трудностей – в том, чтобы помочь участникам почувствовать «великую мотивирующую силу дискомфорта» [8, с. 23]). Задача руководителя – «бодрить и тормозить» персонал, не позволять возникновению застойных явлений;

проведение мероприятий, направленных на сплочение команды;

формирование кадрового резерва;

совершенствование механизмов принятия решений;

постановка системы обучения персонала, построение самообучающейся организации:

- внутреннее обучение новых сотрудников («Курс молодого бойца»);

- внутреннее обучение специалистов (менеджеров по продажам, мерчендайзеров, консультантов и т.п.);

- внешнее обучение руководителей среднего звена (тренинги, семинары, курсы, длительные программы);

- обучение ТОП-менеджеров компании (программы MBA, тренинги, участие в работе профессиональных клубов).

Понимание руководителем природы нормативных кризисов, его способность разобраться в их симптоматике и принять грамотные управленческие решения помогут ему эффективно провести организацию через возрастные рубежи, придать мощный импульс ее дальнейшему развитию.

В отличие от нормативных кризисов, которые имеют определенные закономерности возникновения и развития, **событийные кризисы** в организации детерминированы различными событиями, происходящими, как внутри нее, так и за пределами ее границ.

Возвращаясь к личностным особенностям руководителя, оказывающим позитивное влияние на его работу в кризисной ситуации, отметим такие важные характеристики, как воля, сила Эго, опора на внутренние ресурсы, локус контроля, ориентация на действие, проактивность. Наиболее полно и органично эти понятия можно объединить понятием «hardiness», которое в зарубежной психологии означает «жизнестойкость». Введенное С. Мадди (1994) оно означает психологическую живучесть и расширенную эффективность человека, а также является показателем психического здоровья человека.

Твердость, крепость, сила противодействия («hardiness») – интегративное качество личности, включающее в себя три компонента:

Первый компонент – «обязательность» – принятие на себя безусловных обязательств, ведущих к идентификации себя с намерением выполнить действие и его результатом. Это – тенденция полностью отдаваться своему делу, смысловая и целевая ориентация деятельности;

Второй компонент – «контроль» (локус контроля) – тенденция думать и поступать так, как будто существует реальная возможность влиять на ход событий. Это качество, которое мотивирует к поиску путей влияния на результаты стрессогенных изменений, в противовес впаданию в состояние беспомощности и пассивности. Обобщенная позиция субъекта целостной жизни обуславливает восприятие им любого стрессового события не как удара судьбы, влияния неподконтрольных сил, а как естественного явления, как результата действия других людей. Субъект уверен, что любую трудную ситуацию можно так преобразовать, что она будет согласовываться с его жизненными планами, окажется в чем-то ему полезной.

*На одном из открытых тренингов с руководителями топ-уровня участникам для анализа и принятия решения нами была предложена сложная организационно-управленческая ситуация. После обсуждения руководители выдвинули различные варианты выхода из этого кризисного события. Наилучшую идею предложила молодая женщина – в одном лице собственник и руководитель небольшого предприятия. Это вариант, позволяющий не только решить возникшую проблему, но и получить материальную выгоду (определенную прибыль) от ее решения.*

Третий компонент – «вызов» – характеризует способность человека принять вызов. Это уверенность в том, что жизни свойственно меняться и что изменения – это двигатель прогресса и личностного развития. Опасность воспринимается как сложная задача, знаменующая собой очередной поворот изменчивой жизни, побуждающий человека к непрерывному росту [9, с. 267–270]. Эту мысль развивают В.Л. Бакштанский и О.И. Жданов на примере вопросов, которые задает себе человек, попавший в кризисную ситуацию. «Допустим, человек столкнулся с серьезной проблемой или попал в передрыг, и он задает себе следующий вопрос: «Ну почему это всегда случается со мной?» или «Ну почему я так неудачлив?» Повышает ли ответ на такой вопрос его чувство самоуважения? А как насчет таким образом сформулированного вопроса: «Эта ситуация –

шанс испытать свои способности. Что я должен сделать прямо сейчас, чтобы исправить положение?» [10, с. 25–26]. Руководитель, задающий в кризисной ситуации «правильные» вопросы себе и своим подчиненным, получает на них «правильные» ответы, ведущие к принятию «правильного» управленческого решения. Качество работы управленца определяется качеством вопросов, которые он ставит.

Как уже отмечалось, на эффективность работы руководителя с кризисными явлениями в организации большое значение оказывает его установка на кризисную ситуацию, вера в свои силы и способности сделать все возможное для ее предотвращения и минимизации негативных последствий. В этой связи для руководителя актуальной является мысль Б.М. Теплова о том, что «умение схватывать сразу все стороны вопроса, быстро анализировать материал чрезвычайной сложности, систематизировать его, выделять существенное, намечать план действий и в случае необходимости мгновенно изменять его – все это даже для самого талантливого человека невозможно без основательной интеллектуальной подготовки» [11, с. 179]. Для тех руководителей, которые постоянно занимаются собственным развитием, а также обучением своих сотрудников, преодоление кризисных событий происходит с гораздо меньшими издержками, чем у руководителей, которые считают, что никакие действия с их стороны не смогли бы предотвратить кризис.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Степанов, Д.В. Эффективное управление : команда, иерархия, единоначалие / Д.В. Степанов. – СПб. , 2005.
2. Ольшевский, А.С. Антикризисный PR и консалтинг / А.С. Ольшевский. – СПб. , 2003.
3. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М., 2007.
4. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. – М. , 2001.
5. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. , 1998.
6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. , 1992.
7. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М. , 2003.
8. Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб. , 2000.
9. Кризисная психология. Справочник практического психолога / сост. С.Л. Соловьева. – М. , 2008.
10. Бакштанский, В.Л. Менеджмент жизни / В.Л. Бакштанский, О.И. Жданов. – М. , 2003.
11. Теплов, Б.М. Ум полководца / Б.М. Теплов. – М. , 1990.