

Р.Ш. Закиров,
кандидат экономических наук, доцент

Предпринимательская антикризисная культура знаний

Антикризисное управление в настоящее время выходит на первый план и связано с деятельностью в условиях мирового кризиса, необходимостью смягчения его последствий, определением и реализацией направлений возможного развития. Практика свидетельствует, что эффективность современной предпринимательской организации во многом определяется ее интеллектуальным капиталом и менеджментом знаний [1], который обеспечивает его формирование и использование. Антикризисное управление должно, на наш взгляд, включать в себя специфичный антикризисный менеджмент знаний, ориентированный на выявление, создание, сбор, распространение и использование знаний с антикризисным содержанием и возможностями. В основе такого менеджмента лежит моделирование специальной компетентности, которое предполагает нахождение и формирование предпринимателей - носителей новых антикризисных знаний, определение набора их умений и опыта, креативных способностей.

Особенности менеджмента знаний в предпринимательских организациях, находящихся в разных условиях, показаны в табл. 1.

Таблица 1

Основные отличия менеджмента знаний в организациях

Параметр	Стабильные организации	Кризисные организации
Цель управления	Развитие организации	Выход из кризиса
Ограничения	Ресурсы знаний	Ресурсы знаний и время
Внешняя среда	Создает возможности	Агрессивная
Внутренняя среда	Расширение	Сокращение, упорядочение
Результат	Эффективность	Сохранение, выживание

Введем понятие «культура знаний», охватывающее важнейший фактор менеджмента знаний. Ориентируясь на общераспространенное определение Е.Шейна [5], культуру знаний можно сформулировать следующим образом: это набор принятых неформальных приемов и правил взаимодействия людей, их знаниями, обеспечивающий внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию работников, влияющий на выбор и принятие решений и характер деятельности.

При наличии кризиса многие характеристики культуры знаний, эффективные в обычной деятельности, становятся тормозом в новых условиях. Прежде всего, это касается относительной стабильности любой культуры на протяжении некоторого периода времени. Между тем, кризис требует большего или меньшего изменения большинства характеристик культуры знаний, что является такой же сложной проблемой как и преодоление финансовых трудностей. Различие между культурами знаний в разных условиях показано в табл. 2.

Таблица 2

Характеристики культуры знаний в различных условиях деятельности

Характеристики	Деятельность в условиях	
	стабильности	кризиса
Идентификация	Личные знания нужны для собственного развития	Личные знания нужны для выживания фирмы
Коммуникационные системы	Передача знаний в рамках деятельности и взаимоотношений	Передача знаний в рамках понимания проблем
Представление себя	Как специалиста, знающего деятельность	Как специалиста нужного в сложных условиях
Привычки и традиции	Достаточность знаний, сохранение ноу-хау	Недостаточность и несоответствие знаний. Изменение важности определенных знаний
Осознание времени	Знания соответствуют времени, постепенность развития	Знания отстают от времени, от быстрых изменений
Особенности взаимоотношений	Определяются наличием знаний для совместной деятельности	Определяются использованием знаний для совместного выживания
Ценности	Позитивные: знания, соответствующие деятельности и развитию	Позитивные и негативные (недоверие, неуверенность)
Расположение к чему-то	Вера в возможности своего знания и их развития	Вера или неверие в знания руководителей
Процесс развития	Система традиционного образования и накопления опыта	Знания развиваются под принуждением внешних обстоятельств
Мотивирование	Значимость знаний определяется доходами и продвижением в должности	Значимость знаний определяется выживанием в кризисе

Предпринимательская антикризисная культура знаний обеспечивает реализацию следующих важных функций [2].

Охранная функция. В условиях кризиса возрастает роль знаний, распознающих и отторгающих негативные, разрушительные для бизнеса ценности и информацию внешней среды. Такая функция ярко проявляется в кризисных организациях при сокращении работников, которое, в первую очередь, это касается тех, чьи знания и система ценностей не соответствует новым требованиям. К ним относятся работники, лишенные потенциала развития, неудовлетворенные новыми условиями и требованиями, неуверенные в будущем организации.

Интегрирующая функция. Антикризисные знания связаны с чувством принадлежности, идентичности, вовлеченности в дела и проблемы организации и приверженности ей в сложных условиях кризиса. Такие знания преодолевают разобщенность объективно возрастающую в кризисе.

Нормативно-регулирующая функция. Кризис изменяет привычное поведение людей в процессе работы. Меняются способы действия, последовательность совершаемых работ, характер внутренней и внешней коммуникации. Развитие культуры антикризисных знаний, ее принятие собственниками, менеджерами и работниками, позволяет устранить несогласованность и разнонаправленность их действий, предотвратить рост хаотичности и разрушение организации.

Замещающая функция. В условиях кризиса именно культура знания позволяет эффективно дополнять формальные, официальные механизмы управления. Это связано с тем, что формальное управление отстает от постоянно меняющихся ситуаций и знания становятся основой адекватных быстрых действий и решений, многие из которых принимаются до официального утверждения. Повышается роль инициативы и самостоятельности, что предполагает наличие необходимых для этого знаний.

Адаптивная функция. Антикризисная культура знаний решает ряд важных для сохранения коллектива и поддержания командного духа задач:

- формирование через явное и неявное обучение приверженности новым ценностям и нормам, т.е. адаптация к работе в состоянии кризиса;
- нейтрализация несовместимого с новой культурой знаний докризисного поведения, мешающего деятельности в новых условиях.

В этом смысле, предприниматель и любой работник фирмы являются «новичками», которых следует обучить поведению в «новой» кризисной организации, существенно отличающейся от прежней. В частности, требуется изменение понимания рынка, конкурентов, «хорошей работы», определения качеств работников, которые теперь ценятся руководителями и коллегами и т.д. Появляется признание целесообразности более жестких требований к работникам и результатам их деятельности.

Образовательно-познавательная функция. Предпринимательские организации с сильной антикризисной культурой знаний ориентируют работников на осознанное изменение и пополнение знаний, приобретение новых компетенций и навыков, которые будут реально полезны в изменившихся условиях.

Мотивирующая функция означает, что формирование антикризисной культуры знаний повышает уверенность предпринимателей и работников в своих силах, в возможностях организации по выходу из кризиса и, тем самым, появляется убежденность в улучшении финансового и конкурентного положения фирмы на рынке.

Коммуникативная функция. В условиях кризиса формируется новое коммуникативное поле, контекст обобщения. Знания позволяют упростить внешнюю и внутреннюю коммуникацию в сложных условиях, уменьшают время согласования. Изменяется общий язык, концептуальные понятия, метафоры и т.д. Меняются и формализованные знания, представленные в документах, они становятся более конкретными и обоснованными. Возрастает роль обратной связи, которая формирует у предпринимателей лучшее понимание проблем и ожиданий работников, их профессиональных перспектив.

Функция управления качеством. Знание о допустимом рыночном уровне качества деятельности и товаров (услуг) и необходимости его обеспечения является важным условием сохранения лояльности клиентов, количество которых объективно сокращается при кризисе при одновременной активизации конкурентов.

Рекреативная функция. Культура знаний обеспечивает душевное спокойствие, психологический комфорт, уменьшает стрессы знающего предпринимателя даже в возникающих сложных условиях и под давлением новых требований.

Антикризисная функция. Культура знаний становится основой эффективных ответов на два вызова бизнесу, которые усиливаются в условиях кризиса: давление внешней среды и внутренняя дезинтеграция [3]. Для этого рассматриваемая культура должна решать две группы важных задач:

- адаптация и выживание в агрессивной, вызвавшей кризис внешней среде;
- обеспечение внутреннего единства и интеграции собственников, менеджеров и работников в условиях их увеличивающегося разделения стремлением к личному выживанию.

Рассмотрим более подробно особенности содержания этих задач в условиях кризиса (таблицы 3 и 4).

Таблица 3

Задачи адаптации к внешней среде

Структурные элементы культуры знаний	Задачи адаптации
Стратегия	Диверсификация знаний для выживания и дальнейшего развития
Цели	Формирование и поддержание знаний, соответствующих кризису и кризисному положению фирмы в среде
Средства	Новые элементы культуры знаний, приспособленных к внешней агрессивной среде
Контроль	Оценка соответствия знаний условиям и требованиям внешней среды
Коррекция	Изменение отношения к различным видам знаний

Задачи внутренней интеграции

Элементы культуры знаний	Задачи интеграции
Концептуальные категории	Распространение знаний, отражающих сущность кризиса и возможности организации
Границы групп, критерии включения и исключения из них	Наличие необходимых антикризисных знаний, готовность овладевать и использовать их
Власть и социально-должностной статус	Знания антикризисного управления и действий, убедительных для других
Внутрикорпоративные отношения	Обмен знаниями, уменьшающими влияние кризиса
Награждения	За антикризисное взаимодействие и взаимный обмен соответствующими знаниями
Наказание	За распространение знаний неверия, недоверия, неиспользование антикризисных знаний
Идеология	Вера в знания и возможности антикризисных действий на основе взаимопонимания

Используя типологию Г. Хофштеде [4], можно увидеть, что в условиях кризиса предприниматель должен использовать следующие модели ценностей, обеспечиваемые антикризисной культурой знаний.

Коллективизм. Сотрудники ожидают, что предпринимательская организация примет участие в решении усилившихся личных проблем, будет отстаивать их интересы, необходимым образом объединяя знания и возможности. Со своей стороны сотрудники проявляют сплоченность на основе чувства долга и лояльности и готовности использовать и передавать свои знания на благо организации, рассчитывая на совместное преодоление общих и личных последствий кризиса.

Культура с низким уровнем дистанции власти. Рабочие и служащие обладают одинаковым статусом, однако, наблюдается неравенство ролей, в связи с разной степенью участия в преодолении кризиса существует возрастает роль предпринимателя. Объективно используется сравнительно небольшая дифференциация вознаграждения, которая может увязываться со специфичными знаниями и навыками конкретного сотрудника.

Культура с низким уровнем избегания неопределенности. В условиях кризиса в организации, в конечном итоге, сохраняется персонал, который готов к неопределенности в работе и переносить современные трудности, но имеет

надежду на успех. Конфликт и конкуренция в организации рассматриваются как нормальное и продуктивное явление, при этом, однако, предполагается высокая готовность к компромиссу на основе объединения знаний сотрудников.

«Мужская» культура организации. Культура знаний начинает ориентироваться на успех, доминирование и независимость, что реально позволяет людям и организациям не только выживать в кризисе, но и быстро преодолевать его последствия. Такая культура опирается на уверенность, обеспеченную наличием и активным использованием необходимых индивидуальных и коллективных знаний, что всегда было характерно для эффективного предпринимательства.

Новая культура знаний также позволяет сформировать у большей части коллектива организации психологическую антикризисную установку, т.е. состояние готовности принять антикризисное управление и действовать осознанно и с желанием в соответствии с ним. Отмеченное состояние связано с изменением трех компонентов имевшейся докризисной установки предпринимателя и его работников. Когнитивная компонента будет обеспечивать понимание характеристик кризисной организации и ее реальных возможностей по удовлетворению потребностей работников. Эмоциональная компонента создает положительный оптимистический настрой, способствующий ослаблению отрицательного воздействия временных трудностей. Поведенческий компонент определяет реальную готовность выполнять необходимую работу в достаточно сложных условиях кризиса.

Антикризисная установка предпринимателя будет реализовывать следующие функции:

- защитная, оберегает работников от негативного отношения к себе в силу наличия знаний и соответствующих им возможностей;
- оценочно-экспрессивная, т.е. правильное отношение к предметам и явлениям, имеющим важное значение для бизнеса в условиях кризиса, принятие нового подхода к управлению;

- инструментальная, означает, что рассматриваемая установка позволяет предпринимателю добиться признания со стороны менеджеров и работников своей фирмы избежать неодобрения предлагаемых изменений деятельности;
- познание, которое создает новое упорядоченное понимание кризисного окружающего мира, позволяет ориентироваться в решениях на достоверное прогнозирование определенных событий.

При осуществлении антикризисных изменений в культуре знаний фирмы большое внимание необходимо уделить культурной адаптации, обеспечивающей психологическое и социальное привыкание к новой культуре. В ходе данного процесса согласовываются ценности, нормы, ожидания различных участников взаимодействия. Первый этап обычно не является проблемным и отражает возникновение энтузиазма и приподнятого настроения, связанных с появлением новых ожиданий и, следовательно, возможностей. Этому способствует активное информирование предпринимателем работников об имеющихся проблемах и возможных их решениях на основе измененных знаний и действий. Однако, сложности освоения новых знаний и связанных с ними измененных ценностей, норм, необходимость отказа от привычного, от сложившихся традиций часто приводят к фрустрации, депрессии, чувству замешательства. Отмеченный второй этап адаптации является психологически не простым и является своеобразной тестовой проверкой антикризисных действий предпринимателя. Выдержавшие такие испытания, вступают в третий этап адаптации, когда наблюдается полное усвоение и принятие ими измененных норм, ценностей и появляется чувство уверенности и удовлетворения в рамках новой культуры знаний.

Опираясь на сформированную антикризисную культуру знаний, реальная предпринимательская организация может использовать различные варианты выхода из собственного кризисного положения.

В условиях малого бизнеса такой выход объективно опирается на культуру власти. Предприниматель уверен в себе, распоряжается всеми ресурсами, включая знания сотрудников, что позволяет быстро реагировать на изменения внешней

среды, но решение зависит от его реальных антикризисных знаний и способности активизировать знания своих работников.

Выход из кризиса на основе культуры роли эффективен для крупной организации. Поскольку формализованные решения принимаются наверху, особое значение приобретают знания собственников высших руководителей, которые должны играть роль антикризисных менеджеров. Распределение ролей работников осуществляется на основе специфики их знаний и интеллектуального потенциала, поощряется их исполнительность.

При использовании культуры задачи предприниматель самостоятельно или с привлечением экспертов формирует проект (программу) антикризисных преобразований, который во многом обусловлен знаниями руководителей и исполнителей. Возможны два подхода к формированию такого антикризисного проекта (программы):

- мероприятия основываются на существующих знаниях и возможностях работников, что обеспечивает выполнимость такой программы, но кризисное состояние фирмы, возможно, не будет преодолено;
- предполагается определенное развитие потенциала знаний персонала через обучение, переобучение, привлечение специалистов со стороны, что позволяет решать сложные задачи, но появляется риск запаздывания результатов в быстроменяющихся условиях.

Весьма специфичным и редким в России вариантом является выход на основе культуры личности, который возможен при наличии неординарной личности предпринимателя, обладающего совершенными антикризисными знаниями и творческой способностью их реализовать через соответствующую координацию знаний работников. Западная научная литература полна примерами таких успешных предпринимателей, в нашей же стране необходимо время для их появления, чему, несомненно, будет способствовать современный кризис.

Литература

1. Менеджмент: Учебник / Под ред. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2008.
2. Организационная культура: Учебник / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006.
3. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие / Под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. - М.: КНОРУС, 2009.
4. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уоррена. - СПб.: Питер, 2002.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2002.