



Влияние модели и руководства организации на стратегические коммуникации

Эмбер Эванс

Регентский университет, <https://www.regent.edu>

Аннотация: Информационная война, включая стратегическую коммуникацию, приобретает всё более важное значение для защиты национальных интересов и для мировой конкуренции. Поэтому организации всё шире используют стратегические коммуникации в информационном пространстве для достижения целей и задач организации. Увы, многим организациям недостаёт согласованности стратегии, структуры и среды, что влечёт снижение эффективности и действенности стратегических коммуникаций. В статье рассмотрена нынешняя структура организаций, борющихся и защищающихся в турбулентном инфопространстве, предлагается иная конфигурация, способная сбалансировать эффективность и действенность, показана важность инноваций и подчеркивается стратегическая роль управления в организации и в процессе изменений.

Ключевые слова: стратегические коммуникации, управление, организационная модель, психологические операции, информационное обеспечение военных действий.

Вступление

Нынешняя сложная информационная среда поставила перед странами и международными организациями задачу управления инфопространством в интересах своей безопасности.¹ Согласно определению Баптиста и Глюка,

¹ Constantin Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions in the Current Global Security Environment," Proceedings of the 11th International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21st Century," Braşov, Romania, November 10-11, 2016, pp. 264-284, <http://www.codrm.eu/conferences/2016/Raicu%20Constantin.pdf>.

инфопространство – это «вектор пагубных нарративов в нынешней битве за мировую гегемонию». США, их союзники и партнёры «годами подвергаются тайным ударам» со стороны таких игроков, как Россия, от влияния России на выборы в США до военных действий в Грузии и Украине.² Понимая свою неспособность прямо конкурировать с Западом обычными средствами, такие игроки ведут информационную войну для дестабилизации западных обществ.^{3,4} Одно из её проявлений – \$1,4 миллиарда долларов, потраченных Россией на международную пропаганду после распада СССР до 2011 г.⁵ В России полностью разделяют мнение, что «кто контролирует тенденцию, контролирует нарратив – и в конечном счёте, нарратив контролирует волю людей».⁶ Как сказано в статье в российском *Вестнике Академии военных наук*: «страна-жертва даже не подозревает, что она подвергается информационной атаке... Это, в свою очередь, приводит к парадоксальному явлению – агрессор достигает своих военно-политических целей при активной поддержке населения страны, на которую направлено воздействие».⁷

Информационная война, при правильном её ведении – это полный спектр гибких возможностей, адаптируемых в зависимости от ситуации в виртуальной и физической среде.⁸ Информационная война охватывает, в частности, такие платформы общественного образования и массовой информации, как «журналы, газеты, радио, телевидение, кино, школы, профсоюзы, публичные конференции, семинары, рекламные листовки, электронную почту, веб-страницы и соцсети».⁹ Статья не углубляется во влияние информационной войны на Запад – в ней рассмотрена проблема одного аспекта информационной войны, стратегических коммуникаций, при противодействии и формировании нарративов в турбулентном инфопространстве. Утверждается, что без надлежащего согласования целей, стратегии и структуры организации, а также кадров и искусственного интеллекта, работчики и исполнители стратегических коммуникаций будут видеть постоянное ухудшение результата. Кроме того, в статье рассматривается спо-

² Jeffrey Baptist and Julian Gluck, "The Gray Legion: Information Warfare Within Our Gates," *Journal of Strategic Security* 14, no. 4 (2021): 37-55, <https://doi.org/10.5038/1944-0472.14.4.1928>.

³ Media Ajir and Bethany Vaillant, "Russian Information Warfare: Implications for Deterrence Theory," *Strategic Studies Quarterly* 12, no. 3 (Fall 2018): 70-89.

⁴ Baptist and Gluck, "The Gray Legion."

⁵ Ajir and Vaillant, "Russian Information Warfare."

⁶ Jarred Prier, "Commanding the Trend: Social Media as Information Warfare," *Strategic Studies Quarterly* 11, no. 4 (Winter 2017): 50-85, https://www.airunivercity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11_Issue-4/Prier.pdf.

⁷ Quoted in Ajir and Vaillant, "Russian Information Warfare," p. 77.

⁸ Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions," 267.

⁹ Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions," 265.

способность организации согласовать стратегические коммуникации, структуру и управление в соответствии с задачами динамичных и постоянно меняющихся условий работы.

Понятие «Стратегические коммуникации» имеет две стороны – «коммуникация» и «стратегия»; составной термин предполагает, что не всякая коммуникация стратегична. Далее в статье рассмотрено влияние стратегии и организационной модели на стратегические коммуникации. Наконец, рассматривается роль руководителей организации в обеспечении реализации стратегии.

Почему важны изменения

Чтобы конкурировать, организация должна не только совершенствоваться в своём деле, поскольку совершенствуются и её конкуренты – она должна выработать сильную стратегию, дающую постоянное конкурентное преимущество.¹⁰ Далее, организация должна иметь структуру и знания в поддержку этой стратегии. Руководители должны знать и понимать, что стратегию реализуют через организационную структуру и систему управления, что обязывает их согласовать структуру со стратегией. Далее, организационная культура тоже влияет на результат работы организации; стратегия, структура, управление и культура влияют друг на друга.¹¹

Организация должна выделяться и искать возможности, а не вести ту же игру теми же инструментами, что и конкуренты, что и может дать лишь ограниченное или временное преимущество. Организационная структура должна помогать находить возможности, смотреть дальше, видеть, как сделать лучше, быстрее, дешевле, иначе, удобнее, быстрее и надёжнее. Организация должна делать упор на обучение, постоянный анализ будущих изменений и возможностей и быстро реагировать, при балансе эффективности и действенности.^{12,13,14} Организационные изменения сложны и требуют

¹⁰ Stan Abraham, "Stretching Strategic Thinking," *Strategy & Leadership* 33, no. 5 (October 2005): 5-12, <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>.

¹¹ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed. (New York: McGraw Hill, 2010).

¹² Abraham, "Stretching Strategic Thinking."

¹³ Richard L. Hughes, Katherine Beatty, and David L. Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* (John Wiley & Sons, 2014), 21.

¹⁴ John L. Thompson and Melissa Cole, "Strategic Competency – the Learning Challenge," *Journal of Workplace Learning* 9, no. 5 (September 1997): 153-162, <https://doi.org/10.1108/13665629710169611>.

времени, упорства и решимости всей организации, но для создания долгосрочных конкурентных преимуществ нужны инновации и умение использовать свой шанс.^{15,16}

Стратегическая коммуникация

Литтлджон определяет коммуникацию как комплекс теорий, дающих объяснение процесса коммуникации.¹⁷ Хотя согласованного определения коммуникации нет, большинство исследователей считают, что коммуникация – это процесс создания смыслов.

Б. ван Рупер предлагает три «линзы» для рассмотрения теории коммуникации: коммуникация как односторонний процесс, коммуникация как двусторонний процесс создания смыслов, и всенаправленный диахронический процесс смыслов. Коммуникация как односторонний процесс – это монолог, при котором отправитель пытается создать или воссоздать смысл, сформированный адресатом. Коммуникация как двусторонний процесс – это диалог, при котором двое или больше людей создают смысл вместе. Коммуникация как всенаправленный диахронический процесс фокусируется на постоянном развитии смысла.¹⁸

Понимание базовых идей каждой коммуникационной линзы важно, потому что у каждой линзы другие требования к обратной связи. Винер первым признал важность механизмов обратной связи для теории коммуникации. Он отмечал, что целенаправленные действия требуют обратной связи для корректировки действий. При этом действия остаются целенаправленными и дают нужный результат. Важна не одноразовая коммуникация, а процесс создания смыслов, поскольку смысл создаётся постоянно, в текущем процессе обмена. Таким образом, чем шире сеть коммуникации, тем выше потребность в обработке информации в организации.¹⁹

Организациям, считающим коммуникацию однонаправленной, вбрасывающим информацию без включения обратной связи или взаимодействия, сложно конкурировать. Такие организации не учитывают, что потребители постоянно обсуждают смысл, в то время как другие игроки действуют в инфопространстве, дополняя, конкурируя или мешая коммуникации. В связи с быстрым развитием технологий у людей появляются почти безграничные

¹⁵ Richard M. Burton, Børge Obel, and Dorthe Døjbak Håkonsson, *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 4th ed. (Cambridge University Press, 2021), 7.

¹⁶ Abraham, "Stretching Strategic Thinking."

¹⁷ Stephen W. Littlejohn, *Theories of Human Communication*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1983).

¹⁸ Betteke van Ruler, "Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests," *International Journal of Strategic Communication* 12, no. 4 (August 2018): 367-381, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.

¹⁹ Norbert Wiener, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (New York: John Wiley & Sons, 1948).

возможности доступа к информации.²⁰ Из-за конкурирующих вариантов и частого использования потребителями люди постоянно получают различные сообщения по многочисленным физическим и виртуальным каналам. Учёные считают, что потребителям всё сложнее обрабатывать информацию из-за большого количества вариантов выбора и доступной им информации.^{21,22} Людям трудно разобраться в инфопространстве из-за путаницы вследствие схожести, перегрузки и неопределённости.²³ Вначале, получая многочисленные и вроде бы похожие сообщения из разных источников, потребители сталкиваются с путаницей вследствие схожести, так как не могут определить, какие источники точны и надёжны.^{24,25} Затем лавина информации влияет на когнитивный порог, делая людей не способными переварить всю информацию, что тоже ведёт к путанице.^{26,27} Наконец, пользователи сталкиваются с путаницей вследствие неопределённости, получая несовпадающую, неясную или обманчивую информацию.²⁸

Такое описание инфопространства соответствует представлению, что коммуникация – это всенаправленный диахронический процесс развития смыслов. По ван Рулер, «сквозь линзу коммуникации... взаимодействие видится, как динамическая взаимосвязь деятелей в роли отправителей и адресатов, влияющая на последствия коммуникативных операций на базовом уровне». Далее она определяет коммуникацию не как последовательность событий, а как «постоянное и одновременное взаимодействие большого числа переменных, которые движутся, меняются и влияют друг на друга».²⁹

²⁰ Van Thac Dang, "Information Confusion and Intention to Stop Using Social Networking Site: A Moderated Mediation Study of Psychological Distress and Perceived Novelty," *Information Technology & People* 33, no. 5 (July 2020): 1427-1452, <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2020-0117>.

²¹ Qing Wang and Paurav Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction: The Role of Choice Goals," *Psychology & Marketing* 30, no. 4 (February 2013): 295-304, <https://doi.org/10.1002/mar.20606>.

²² Sheena S. Iyenger and Mark R. Lepper, "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (2000): 995-1006, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>.

²³ Dang, "Information Confusion and Intention to Stop Using Social Networking Site."

²⁴ Wang and Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction."

²⁵ Jasper Doomen, "Information Inflation." *Journal of Information Ethics* 18, no. 2 (Fall 2009): 27-37.

²⁶ Angela Edmunds and Anne Morris, "The Problem of Information Overload in Business Organizations: A Review of the Literature." *International Journal of Information Management* 20, no. 1 (February 2020): 17-28, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00051-1).

²⁷ Quentin Jones, Gilad Ravid, and Shezaf Rafaeli, "Information Overload and the Message Dynamics of Online Interaction Spaces: A Theoretical Model and Empirical Exploration," *Information Systems Research* 15, no. 2 (June 2004): 194-210, <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0023>.

²⁸ Wang and Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction."

²⁹ van Ruler, "Communication Theory."

Поэтому в отличие от двусторонней коммуникации, при которой коммуникация представлена как разговор, всенаправленный диахронический процесс означает, что участники коммуникации не обязательно связаны или близки друг другу.³⁰

Далее, рассмотрев разные определения стратегии, в статье анализируется стратегия, как важный элемент, превращающий коммуникацию из процесса в плановую (стратегическую) коммуникацию, способствующую выполнению миссии организации для долгосрочного выживания и успеха.³¹

Теория организационной модели

К сожалению, как утверждает Минтцберг, многие считают, что «все организации одинаковы: это набор деталей, в который можно произвольно вставлять и убирать элементы конструкции».³² Бёрнс и Сталкер правомерно полагают, что разные организационные структуры дают разную эффективность в зависимости от внешних условий.³³ Успех стратегических коммуникаций, как и любых других усилий, полностью зависит от организации, использующей стратегические коммуникации, полагаясь при этом на реализацию продуманной и правильной стратегии и организационной модели. Несоответствие (дисбаланс) между стратегией, структурой и внешней средой часто ведёт к плохой работе организации, включая плохую или сумбурную работу стратегических коммуникаций.³⁴

Конструктивные элементы организационной модели, к которым относятся цели, стратегия и структура, человеческий и искусственный интеллект, задачи и исполнители, люди (руководство и сотрудники), координация и управление, а также механизмы поощрения, следует рассматривать целостно, чтобы обеспечить их соответствие друг другу.³⁵ Согласно Робертсу, хорошая работа организации – результат гармонии трёх элементов: стратегии организации, структуры организации и условий её работы.³⁶ Учитывая, что структура зависит от стратегии, руководители должны в первую очередь чётко определить приоритеты организации для её эффективности и ответственности согласно их оценке состояния организации (внутреннего и

³⁰ van Ruler, "Communication Theory."

³¹ Ansgar Zerfass, Dejan Verčič, Howard Nothhaft, and Kelly Page Werder, "Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice," *International Journal of Strategic Communication* 12, no. 4 (2018): 487-505, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.

³² Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59, no. 1 (1981): 103-116.

³³ Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Revised ed. (New York: Oxford University Press, 1994).

³⁴ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 13.

³⁵ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 7.

³⁶ John Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* (New York: Oxford University Press, 2004): 12.

внешнего) и выбора ими путей достижения целей организации. После этого руководство может решать, как структурировать организацию, распределять задачи по рабочим функциям и строить отношения подчинённости в соответствии с этими функциями.

Используя многовариантную модель Бертона, Обеля и Хоконссон, в следующем разделе рассмотрена нынешняя структура большинства правительственных организаций, использующих стратегические коммуникации, и рекомендуется конфигурация, которая лучше согласует компоненты в турбулентном инфопространстве.³⁷ Далее в статье рассмотрено разделение и распределение задач, распределение вознаграждения, потоки информации и процесс принятия решений.

Нынешняя структура многих правительственных организаций

Бертон, Обель и Хоконссон подчёркивают, что внешняя среда в разной степени влияет на стратегию организации. Чем среда динамичней и турбулентней, тем выше потребность в должном согласовании среды и бизнес-стратегии.³⁸ Даже действуя в турбулентном, постоянно меняющемся инфопространстве, многие правительственные организации работают в соответствии с иерархической (функциональной) системой, которая лучше всего функционирует в переменчивых условиях. Кембриджский словарь определяет иерархию как «систему, при которой люди или вещи распределяются по их важности».³⁹ В своей книге *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization* Понтефракт пишет, что сегодня многие организации применяют технологии XXI века, основанные на Интернете бизнес-процессы, структуру XX века и принципы управления XIX века.⁴⁰ Это видно по многим правительственным организациям, где заметны иерархическая структура, управление и отношения.

Бертон, Обель и Хоконссон называют такое построение организации функциональным. В центре внимания при функциональной конфигурации – функциональные характеристики, а не продукт, услуга или клиент. На вершине конфигурации находится начальник отдела, руководящий подразделениями, каждое из которых имеет четко определенную задачу. Для координации и выполнения задач в иерархии используют правила и директивы. В центре организации находятся руководители, через которых информация поступает внизу вверх и обратно. Руководители также отвечают за принятие

³⁷ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 8.

³⁸ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 57.

³⁹ “Hierarchy,” Cambridge Dictionary, accessed April 23, 2022, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hierarchy>.

⁴⁰ Dan Pontefract, *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization* (Vancouver, BC: Figure 1 Publishing, 2018).

решений, распределение ресурсов и координацию работы подразделений.⁴¹

Исследования показывают, что большинство организаций работают в рамках систем функциональной иерархии и обычно используют пассивные стратегии.⁴² Консерваторы часто уделяют меньше внимания инновациям и больше концентрируются на удержании конкурентной позиции, обычно измеряемой долей или прибыльностью.⁴³ В стратегической коммуникации она часто служит мерилom работы для демонстрации эффекта.⁴⁴ Пассивные организации обычно больше ориентированы на эксплуатацию, чем на исследования. Бертон, Обель и Хоконссон определяют эксплуатацию как «применение нынешних или известных технологий для более эффективной или качественной работы», в то время как исследование – это «процесс поиска новых технологий или новых методов работы, включающий изыскания, изменения, риск и инновации». Будучи занятыми эффективным использованием ресурсов, пассивные организации сводят все инновации к производственным инновациям для повышения эффективности.⁴⁵

Функциональные конфигурации, использующие пассивную стратегию, лучше всего работают в переменчивых условиях. Переменчивые условия сложны в силу многих взаимозависимых факторов, влияющих друг на друга, таких, как политические и финансовые проблемы, но среда вполне предсказуема. В переменчивых условиях организации обычно используют прогнозы и методы анализа тенденций для планирования дальнейших действий организации с приемлемой точностью. Главная задача руководителей в переменчивых условиях – планирование и координация, гарантирующие способность организации учесть внешние взаимосвязи.⁴⁶

Функциональные конфигурации лучше всего соответствуют сложным задачам с небольшим количеством вариаций и частыми повторениями. Для такой структуры нужна высокая степень координации, поскольку срыв любой задачи может поставить под угрозу всю работу.⁴⁷

Управление в рамках пассивной стратегии часто краткосрочно, с упором на эффективность, стремлением избежать неопределенности и делегирования полномочий, заменяя делегирование формальными правилами

⁴¹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 69-74.

⁴² Bindu Gupta, "A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry," *Benchmarking: An International Journal* 18, no. 4 (July 2011): 510-528, <https://doi.org/10.1108/14635771111147614>.

⁴³ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 32-34.

⁴⁴ Claes Wallenius and Sofia Nilsson, "A Lack of Effect Studies and of Effects: The Use of Strategic Communication in the Military Domain," *International Journal of Strategic Communication* 13, no. 5 (September 2019): 404-417, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1630413>.

⁴⁵ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 30.

⁴⁶ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 54-55

⁴⁷ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 123-124.

управления подчинёнными.⁴⁸ Это ведет к склонности принимать краткосрочные решения «постфактум» с высоким уровнем детализации, забывая о стратегических, долгосрочных решениях из-за сосредоточенности на оперативном управлении. Кроме того, при такой структуре руководителям часто приходится знать все детали работы, чтобы быстро реагировать на нежелательные ситуации или действия.

Климат в большинстве организаций с функциональной конфигурацией, по Бертону, Обелю и Хоконссон – *внутренний процесс*; он демонстрирует высокую напряженность и низкую готовность к изменениям. Такой климат ведёт к повышенной конфликтности, низкой морали и слабому доверию к руководству. Сопrotивление изменениям часто бывает вызвано разочарованием в предыдущих попытках изменений. Персонал эмоционально можно охарактеризовать как разочарованный, апатичный, робкий, забытый, недоверчивый, конфликтный и склонный считать поощрения несправедливыми. Неформальный обмен информацией не развит, обмен и открытость не являются нормой, информация остаётся у тех, кому она нужна по работе. Организация должна обеспечить наличие систем обработки информации для адекватного обмена информацией.⁴⁹

Склоняясь к бюрократии, организация, применяющая пассивную стратегию, часто имеет высоко формализованную и централизованную, как у машины, систему координации и управления. Процессы работы, контроля и обратной связи определяют правила и процедуры. Машинная модель опирается на высокий уровень обработки информации для обеспечения эффективности и адаптации к изменениям.⁵⁰

Стимулы в такой организации основаны на опыте, а не на результатах. Зарплата и премии обычно определяются образованием, возрастом и должностью. Такая система предусматривает, что люди должны соблюдать должностные инструкции, правила и политику организации.⁵¹

Почему пассивная стратегия непригодна в турбулентных условиях

Согласно Стратегии национальной обороны 2018 г., США и другие страны Запада пребывают в состоянии долгосрочной стратегической конкуренции, что требует беспрепятственной интеграции множества элементов государственной власти, включая информацию.⁵² В организации, ориентированной на конкуренцию и формирование нарратива в турбулентных условиях,

⁴⁸ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 135-136.

⁴⁹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 141-142.

⁵⁰ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 161-162.

⁵¹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 183-184.

⁵² Jim Mattis, "Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United State of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge," Department of Defense, доступ на 23 апреля 2022, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

функционально пассивная стратегия не способна конкурировать и лишь защищается. Это первый сигнал о несоответствии имеющейся структуры правительственной организации, использующей стратегические коммуникации.

Далее, нынешние исследования показывают, что необходимость должного согласования стратегии организации возрастает с повышением турбулентности среды.⁵³ В долгосрочной перспективе, вследствие медленных изменений и малой гибкости консерваторов, пассивные организации неминуемо столкнутся с уязвимостью и возможностью неудачи при изменении условий работы, например, усилении конкуренции или изменении норм и правил.⁵⁴ Одна из причин этого заключается в их системах обработки данных. Чтобы быстро принимать решения и действовать в турбулентных условиях, организации нужна мощная и быстрая система обработки информации. К сожалению, организации, применяющие пассивную стратегию, привязывают себя к большим системам, которым часто недостаёт творчества и гибкости, из-за чего некоторые организации увязают в старых методах работы.⁵⁵ Так, в отчёте Комиссии 9/11 отмечено, что устаревшая обработка и обмен информацией остаются препятствием для оптимизации работы, и рекомендовано развивать интеграционный подход – «делиться», а не «знать».⁵⁶

Ещё одна причина роста уязвимости – чрезмерная опора организации на правила и процедуры. Тушман и Надлер предостерегают организации не полагаться исключительно на организационную политику и практику. Эти два фактора не могут адекватно предвосхитить или отреагировать на внутренние и внешние проблемы, влияющие на эффективность организации.⁵⁷

Анализ инноваций указывает на ещё одно несоответствие. Как отмечено выше, при пассивной стратегии исследования сводятся к производственным инновациям. Однако, как подчёркивают Лай, Чин и Ван, в турбулентных условиях организации не могут полагаться на свои конкурентные преимущества, но должны включать в свою стратегию передовые технологии и инновации.⁵⁸ Кроме сосредоточенности организации на эффективности, климат характеризуется напряжением при низком доверии и вере руководству, что продуктивно и эффективно, когда инновации постоянно не

⁵³ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 57.

⁵⁴ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 33.

⁵⁵ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 145-146.

⁵⁶ National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, *The 9/11 Commission Report* (2004), 13.3, <https://9-11commission.gov/report/>.

⁵⁷ Michael L. Tushman and David A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *The Academy of Management Review* 3, no. 3 (July 1978): 613-624, 615, <https://doi.org/10.2307/257550>.

⁵⁸ Wen-Hsiang Lai, Chio-Ching Lin, and Ting-Chu Wang, "Exploring the Interoperability of Innovation Capability and Corporate Sustainability," *Journal of Business Research* 68, no. 4 (April 2015): 867-871, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.043>.

нужны⁵⁹. При этом инновации, необходимые, чтобы конкурировать в турбулентных условиях, ещё больше портят климат в организации и создают проблемы для продуктивности и эффективности. Кроме того, инновациям не способствует основанная на опыте система поощрений. Организация вознаграждает за образование, должность и возраст, но не особо поощряет инновационный вклад.⁶⁰

При упоре на предсказуемость руководителя в такой функциональной конфигурации также могут быстро переутомиться и потерять контроль, поскольку условия становятся менее предсказуемыми и более турбулентными. В такой функциональной конфигурации руководители часто пытаются реагировать на неожиданные потрясения, возглавив изменения, но быстро теряются. Это может проявляться в массе решений, изменений и действий, не скоординированных в масштабе организации.⁶¹

Предлагаемая структура правительственных организаций, занимающихся стратегическими коммуникациями

Изменчивая среда очень сложна и непредсказуема. Особенно сложна изменчивая среда для руководителей из-за высокой неопределённости и необходимости действовать и управлять быстро. Гибкие организации способны своевременно и быстро провести необходимые изменения, успешно реагируя на технический прогресс, появление новых конкурентов и внезапные изменения обстановки.⁶² Для гибкости необходимо обдуманное и сбалансированное децентрализованное принятие решений и формальные процессы и цели, обеспечивающие разносторонность организации, оптимальный баланс эффективности и действенности.⁶³

Стратегические коммуникации в турбулентных условиях наиболее успешны у аналитика с инновационной стратегией, обеспечивающей и консерватизм, и инновации. Организации с такой стратегией ставят во главу угла исследование и эксплуатацию, глядя дальше других в поиске технологий и рынков, способных обеспечить конкурентное преимущество при сохранении своей позиции. Правительственные организации могут реализовать это в разносторонней стратегии, где постепенные и радикальные инновации происходят одновременно с обновлением продуктов и процессов.

⁵⁹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 141-142.

⁶⁰ René Belderbos et al., "Heterogeneity in R&D Cooperation Strategies," *International Journal of Industrial Organization* 22, no. 8-9 (November 2004): 1237-1263, <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2004.08.001>.

⁶¹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 137-138.

⁶² Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 7.

⁶³ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 21.

Ввиду требований к быстрой обработке больших объёмов информации организация может поддерживать эту стратегию путём частого контроля, прогнозирования и упреждающего анализа.⁶⁴

Иерархические и относительно независимые подразделения плохо работают в сложных и постоянно меняющихся условиях. В то же время Бертон, Обель и Хоконссон указывают на матричную структуру, которая работает по принципу «двойного подчинения», имея функциональный и организационный аспекты. Выполняя функции координации и управления, функциональный руководитель и руководитель подразделения при матричной конфигурации могут оптимально координировать деятельность всей организации. Кроме того, руководители могут лучше реагировать на постоянные уточнения и меняющиеся задачи.⁶⁵

Такая сложная структура наилучшим образом дополняет стратегию аналитика в турбулентных условиях. Этот подход позволяет коллективу выработать инновационные или адаптивные пути и средства достижения результата во взаимодействии с другими организационными подразделениями. Сложная структура весьма эффективна для стратегических коммуникаций, поскольку она обеспечивает оптимальный результат для разных аудиторий (потребителей), но она и наиболее требовательна к руководителям.⁶⁶

Для этой конфигурации наилучшим образом подходит стиль руководства *производителя*, поскольку руководитель этого типа предпочитает делегировать полномочия и успешно избегает неопределённости. Производитель обращает внимание на «краткосрочное и долгосрочное; операции и стратегию; нынешние продукты/услуги и инновации; внутреннюю деятельность и анализ внешней среды; ручное управление и делегирование полномочий другим для самостоятельных действий; эффективность и действенность».⁶⁷

Используя строгие нормы, привитые сотрудникам и формализованные, клановая, или мозаичная система координации и управления поддерживает конфигурацию аналитика. Нормы обеспечиваются выбором сотрудников, готовых их выполнять и затем давать указания и проводить официальный инструктаж, например, в виде инструкций. Кроме того, работники и руководители изучают правила путём моделирования. В то же время писанные правила минимальны и допускают большую гибкость.⁶⁸

Участие в прибылях/доходах стимулирует организацию, группа или коллектив получает коллективное вознаграждение в зависимости от результата. Такая система поощрений способствует сотрудничеству и инновациям,

⁶⁴ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 37-38.

⁶⁵ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 77-80.

⁶⁶ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 125-126.

⁶⁷ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 137

⁶⁸ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 161-163.

обеспечивая успех проектов при ограниченных ресурсах. Кроме того, несмотря на напряженность, система стимулов даёт хорошую нацеленность на результат, внедряя изменения через сотрудничество. Наконец, система участия в прибылях/доходах цементирует организацию, обеспечивая единство подразделений при работе в турбулентных условиях.⁶⁹

Пример матричной структуры: психологические операции

В 2011-2017 гг. силы психологических операций (PSYOP) США проводили информационное обеспечение военных действий в поддержку передовой группы Командования специальных операций в Африке против Господней армии сопротивления (Lord's Resistance Army, LRA). Для понимания: LRA «похитила более 60 000 детей, убила десятки тысяч гражданских лиц, изгнала 2 миллиона человек и дестабилизировала регион размером с Калифорнию».⁷⁰ Учитывая, что большинство бойцов LRA – похищенные ранее дети, PSYOP в первую очередь сосредоточились на дезертирстве. По словам полковника Бетани Арагон, ранее командовавшей 4-й группой информационного обеспечения военных действий СВ США (ВДВ), эта операция привела к росту дезертирства в LRA на 24 % за год, пять из шести руководителей LRA были убиты или предстали перед международными уголовными судами, а число гражданских жертв упало на 95 %. В конце концов LRA ослабла, её численность сократилась с 2000 до менее 100.⁷¹

Силы психологических операций США играют важную роль в коммуникационных мероприятиях Министерства обороны США, поскольку психологические операции влияют на «восприятие и последующие действия иностранной аудитории в контексте утвержденных программ поддержки политики и военных целей правительства США».⁷²

Группы психологических операций США при развертывании часто имеют матричную структуру, в определенном смысле оказываясь под контролем двух начальников: функционального руководителя и руководителя проекта. В описанном выше случае региональная группа PSYOP пребывала под функциональным контролем 7-го батальона психологических операций и передовой группы Командования специальных операций в Центральной Африке.⁷³

Созданная матричная структура объединила планирование ресурсов и обеспечила взаимодействие нескольких участников с общими интересами, включая неправительственные организации (НПО) «Invisible Children» и

⁶⁹ Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 186-187.

⁷⁰ Scott R. Gourley, "Psyop Target: Joseph Kony," *Issuu*, accessed August 16, 2022, <https://issuu.com/faircountmedia/docs/special-operations-outlook-2018/s/72716>.

⁷¹ Gourley, "Psyop Target."

⁷² Department of Defense, *Joint Publication 3-13.2 – Psychological Operations* (January 2010), 11, <https://irp.fas.org/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>.

⁷³ Gourley, "Psyop Target."

«Pathways for Peace», региональные силы Африканского Союза, Народные силы обороны Уганды, Бюро конфликтов и стабилизационных операций Госдепартамента США, местных и культурных лидеров.⁷⁴

При помощи такой сложной организации практические работники информационного обеспечения военных действий смогли адаптировать операции информационного обеспечения военных действий к конкретной целевой аудитории для выполнения задач, вместо применения общих, готовых тактик, методов и процедур. Практики информационного обеспечения военных действий смогли гибко спланировать и провести операции в поддержку задач и авторитета миссии, а не просто выполнять организационные планы и указания. Кроме того, объединение PSYOP с другими подразделениями сил специальных операций привело к «симбиозу» для решения поставленных задач.⁷⁵

В этом примере «местный подход», объединение, сотрудничество, обмен информацией, отслеживание инфопространства, коллективный анализ, точное нацеливание и внесение изменений благодаря обратной связи обеспечили инновации в работе – постоянный доступ к целевой аудитории и адресное использование уязвимых мест. Учитывая и одновременно развивая прошлый чужой опыт, это сообщество по интересам определило, что самым эффективным методом коммуникации в операции является гибридная информационная кампания с применением традиционного радио, листовок и громкоговорителей. Этот метод позволил приспособиться к условиям густых джунглей. Кроме того, поскольку большинство целевой аудитории составляли бойцы из числа похищенных ранее детей, распространялись заранее записанные и распечатанные призывы членов семьей, просивших бойцов вернуться домой. Применение обратной связи, включая инструктаж перебежчиков, позволило сообществу изменить свою деятельность, обеспечив длительную эффективность, поддержав краткосрочную и долгосрочную стратегию операции, продолжавшейся много лет. Кроме того, по словам полковника Арагон, такая общность и формализация процессов были важны для операции, позволив идентифицировать основных главарей LRA.⁷⁶

Хотя данный пример иллюстрирует не все элементы, присутствующие в матричной конфигурации, анализ этого примера показывает, что сочетание большого числа элементов матричной конфигурации улучшает работу.

⁷⁴ Gourley, "Psyop Target."

⁷⁵ The Fayetteville Observer, "How US PsyOps Lured an African Warlord to Defect Using His Mother's Voice," *We Are the Mighty*, March 31, 2018, www.wearethemighty.com/mighty-trending/how-us-psyops-lured-an-african-warlord-to-defect-using-his-mothers-voice/.

⁷⁶ Gourley, "Psyop Target."

Роль стратегического руководства в модели и стратегии организации

Дальновидные руководители понимают, что проведение эффективных операций требует больших усилий.⁷⁷ При этом эффективный дальновидный руководитель – не обязательно эффективный стратег.⁷⁸ К тому же, поскольку согласованного определения руководства не существует, «для определения учёными руководства и направленности их исследований важны этические обязательства».⁷⁹ Это сложно, потому что не у всех этика одинакова, и не все одинаково её понимают.⁸⁰ Стратегическое руководство имеет более точное описание: оно требует общего курса, единства и решимости для достижения устойчивого потенциала работы организации.⁸¹ Стратегическое руководство требует от руководителей определения и согласования чётких приоритетов организации, причём одни руководители будут чувствовать себя победителями, другие – скорее проигравшими, и затем совместной работы по реализации этих приоритетов.⁸² Реализовывать согласованные приоритеты организации должно всё подразделение. Если какая-то часть подразделения не работает на приоритеты организации, эта часть влияет на других и ведёт стратегию организации к провалу.⁸³ Руководители должны работать согласованно, делиться информацией и возможностями, сотрудничая и обеспечивая рост и успех организации.⁸⁴

Работая над достижением краткосрочных целей, стратегические руководители должны помнить и о долгосрочных. Как утверждают Хьюз, Битти и Динвуди, «стратегия предполагает изменения, а достижение долгосрочного потенциала работы в переменчивых условиях требует постоянных изменений».⁸⁵ Чтобы изменения имели успех, руководители должны критически оценивать свою предыдущую позицию с учётом новых данных и знаний для принятия решений и мер и избегать решений, расходующих энергию организации и не отражающих развитие возможностей и ценности. Стратег также должен залучить на свою сторону сердца, разум и силы тех, кто реализует стратегию, для достижения устойчивого потенциала работы

⁷⁷ Leonard R. Sayles, *The Working Leader: The Triumph of High Performance Over Conventional Management Principles* (London: Touchstone, 1999).

⁷⁸ Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*.

⁷⁹ Joanne B. Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership* (Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 2004), 14.

⁸⁰ Ken Hultman, *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success* (San Francisco: Jossey-Bass Books, 2002), 325.

⁸¹ Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 11.

⁸² Fran Ackerman and Colin Eden, *Making Strategy: Mapping Out Strategic Success* (London: Sage Publications, 2011), 6.

⁸³ Ackerman and Eden, *Making Strategy*, 8.

⁸⁴ Thompson and Cole, "Strategic Competency – the Learning Challenge."

⁸⁵ Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 21

организации. В основе руководства лежит способность привлекать других людей для формирования общего курса, единства и решимости. Хьюз, Битти и Динвуди подчёркивали: «Стратегические руководители мотивируют других личным воздействием и вдохновляют их на совместные усилия по достижению высшей цели, к которой каждый может чувствовать себя так или иначе причастным».⁸⁶

Заключение

Незаконное и неоправданное вторжение России в Украину в феврале 2022 г. не только негативно повлияло на мировые ресурсы и экономику, но и воздействовало на информационное пространство. В то время как Россия демонстрирует миру свои злонамеренные действия, важное значение приобретают стратегические коммуникации Запада, защищающие от пагубных нарративов и противодействующие им.

Когда высшее руководство оценивает текущую эффективность и возможности дальнейшей работы, часто ищут дополнительные возможности с тем, чтобы стратегические коммуникации помогли в достижении целей организации. При этом высшее руководство должно смотреть вглубь и оценить, соответствует ли стратегия и структура организации желаемому результату. В случае несоответствия руководителям надо подумать, что нужно изменить, на каком уровне должны начинаться изменения, и имеет ли организация возможности и ресурсы, чтобы провести изменения. Кроме того, для успеха изменений в организации изменения должны начинаться сверху, быть поддержаны всем руководством и концентрироваться на мероприятиях по проведению изменений и на элементах стратегии.

Примечание

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно автору и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «Партнерство ради мира», организаций-участниц или издателей Консорциума.

Благодарность

Connections: The Quarterly Journal, Vol. 21, 2022, выходит при поддержке правительства Соединенных Штатов Америки.

Об авторе

Эмбер Эванс в настоящее время занята в докторской программе стратегического управления Регентского университета.

Электронная почта: ambereev2@mail.regent.edu

⁸⁶ Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 231.