

РОЛЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНДИКАТОРОВ В РАБОТЕ С КОНФЛИКТАМИ.

Сатикова С.В.

Аннотация:

Руководство современных организаций уделяет все больше сил и времени управлению внутренней коммуникацией. Заметив неэффективное взаимодействие сотрудников и подразделений, руководство может принимать меры по совершенствованию внутренней коммуникации, не определив истинных причин нарушения взаимодействия, наиболее частой из которых является конфликт.

Конфликты происходят в коммуникативном поле. И всегда влияют на коммуникацию. Работа с конфликтами также проводится, прежде всего, коммуникативными средствами. При этом многие конфликты остаются скрытыми, что препятствует их завершению и создает дополнительные проблемы для сторон конфликта, руководства и консультантов.

Чтобы определить наличие, специфику и этап развития конфликта необходимо ориентироваться на систему признаков-индикаторов. Самыми распространенными из них и наиболее эффективными для конфликтологической практики можно считать коммуникативные индикаторы.

Для разработки шкалы коммуникативных индикаторов конфликта в организации мы взяли за основу ступени эскалации конфликта по Ф. Глазлу. Сравнивая особенности коммуникации сотрудников в организации, можно выявить наличие коммуникативных индикаторов конфликта, их выраженность. И соответственно, определить направление работы на систему внутренней коммуникации или на урегулирование конфликта.

Ключевые слова:

коммуникация, конфликт, коммуникативные индикаторы конфликта, управление, развитие.

В каждой организации есть та или иная система внутренней коммуникации, тесно связанная с внутренней средой организации, с организационным контекстом.

Внутренняя коммуникация необходима компании для организации взаимодействия сотрудников, для адаптации компании к требованиям внешней среды, для поддержания и развития корпоративной культуры, для мотивации сотрудников и развития у них лояльности к своей компании. Роль внутренней коммуникации для эффективности работы компании невозможно переоценить.

И руководство современных организаций уделяет все больше сил и времени управлению внутренней (как и внешней) коммуникацией.

Для работы с системой внутренней коммуникации существует множество инструментов. Они делятся на 5 типов по решаемым задачам:

- Сбор информации: анкетирование, опросы, интервью, в том числе фокус-группы, анализ бумажной и электронной переписки, ящики для пожеланий и жалоб сотрудников, анализ формы и содержания собраний, совещаний, исследование слухов и т.п.
- Распространение информации: формальные и неформальные каналы коммуникации разной направленности; управляемые коммуникативные потоки и представление информации в виде e-mail рассылок, сайтов компаний, форумов, а также на совещаниях, собраниях, встречах, круглых столах и конференциях; документы организации, предоставляемые сотрудникам и стейкхолдерам. Для ряда предприятий актуальны письменные уведомления, СМС-рассылки, доски информации и другие не электронные средства коммуникации.
- Организация взаимодействия: рабочий процесс, совещания, собрания, встречи, круглые столы и конференции, обсуждения в группах и трудовых коллективах и т.д.
- Регламентация отношений: корпоративные стандарты и регламенты по распространению информации, ее сбору и анализу, способам хранения, формам взаимодействия сотрудников; этические требования к характеру и содержанию коммуникации, методические рекомендации по эффективной коммуникации и проведению различных мероприятий коммуникативной направленности и т.д.
- Развитие отношений (неформальные встречи; обучение, особенно тренинги и деловые игры; корпоративные мероприятия, где у людей есть возможность обменяться не только официальными сообщениями, но и неформально обсудить важные для них вопросы и т.д.)

Если инструменты не работают или работают неэффективно, возникают вопросы о причинах этого. Очень часто ответ связан с наличием конфликта в организации.

Конфликт (в общем смысле) - процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей.

Конфликты являются существенной частью нашей жизни. Любое развитие, изменение, просто совместное существование и совместные действия людей предполагают наличие определенных противоречий, с которыми надо работать.

Конфликты происходят в коммуникативном поле. И всегда влияют на коммуникацию, ее протекание, ее результаты. Работа с конфликтами также проводится, прежде всего, коммуникативными средствами. В рамках исследования и урегулирования конфликтов разработаны особые формы коммуникации, позволяющие собирать данные о конфликте, оценивать его

особенности (например, конфликтологическое консультирование, консилиации) и работать с конфликтом (переговоры, медиация).

При этом многие конфликты остаются скрытыми, не полностью осознаваемыми даже участниками, что препятствует их завершению и создает дополнительные проблемы для сторон конфликта. Люди не понимают, что они находятся в конфликте и, соответственно, не предпринимают действий по управлению этим конфликтом.

Еще труднее приходится окружающим этих людей лицам, в том числе руководителям и консультантам, в задачи которых входит урегулирование конфликтов и нормализация отношений между участниками.

Существует множество классификаций организационных конфликтов. Наиболее распространенными являются:

1. Классификация по особенностям участников: межличностные, групповые, организационные.
2. Классификация по значению (влиянию) конфликта на организацию: *случайные; разовые*, например, конфликты человеческих отношений; конфликты в системе управления; *конфликты развития* или инновационные конфликты; *проблематизирующие конфликты*, выявляющие проблемы и противоречия в бизнес-процессах; *фундаментальные, структурные конфликты*, связанные с противоречиями в сущностных характеристиках системы.
3. Конфликты удобно классифицировать на потенциальные и реальные. Реальные конфликты, в свою очередь, делятся на открытые и скрытые.

Потенциальные конфликты или противоречия в системе есть всегда, они задают сущностные характеристики структуры и процессов системы. Единство и борьба противоположностей сущностных противоречий поддерживает стабильность и направляет эволюционное развитие системы. Обострение, переход противоречия в реальный конфликт может происходить:

- Естественно, когда эволюционирование достигло определенных барьеров и нужен качественный скачок, кризис для перехода на другой уровень
- Целенаправленно (управляемо), когда руководство организации и/или агенты изменений начинают процесс обновления, сталкивая противоположности, заставляя противоречие меняться в необходимую сторону. Развитие происходит через открытый, но объективизированный конфликт.
- Неожиданно, когда обострение противоречия возникает либо вследствие резкого изменения факторов среды (внешнего кризиса), либо в результате целенаправленных действий внешних или внутренних агентов влияния в интересах третьих лиц, без согласования с руководством организации.

Кроме сущностных конфликтов, связанных с развитием, в организации регулярно и естественно происходят конфликты, связанные с текущим функционированием, процессами и отношениями людей. Сам факт совместной

деятельности различных людей является основой для возникновения противоречий и недопонимания в их отношениях.

При этом многие естественно возникшие конфликты остаются скрытыми, не полностью осознаваемыми даже участниками, что препятствует их завершению и создает дополнительные проблемы для сторон конфликта.

Часто руководство компаний, заметив неэффективное взаимодействие сотрудников и подразделений, пытается принять меры по улучшению именно системы внутренней коммуникации, не выявляя истинных причин нарушения взаимодействия, не исследуя и даже осознанно избегая признания конфликта. Это может быть связано как с внутренними проблемами руководителей, конфликтофобией, свойственной многим российским управленцам, так и с отсутствием знаний о признаках конфликта, методах его выявления и работы с ним.

Конфликт, не выявленный своевременно, несет в себе риск деструктивных изменений, формирования патологий на любом из затронутых им уровней организации. Таким образом, необходимость индикации конфликтов для повышения эффективности управления развитием организации становится очевидной.

Для того чтобы определить наличие, специфику и этап развития конфликта необходимо ориентироваться на систему признаков-индикаторов.

Существует множество подходов к выделению таких индикаторов. Мы можем ориентироваться:

- в межличностных конфликтах на физиологические, психологические и поведенческие индикаторы;
- в групповых конфликтах на поведенческие, структурные и деятельностные индикаторы;
- в организационных конфликтах на структурные, практические и нормативные индикаторы и т.д.

Но, с учетом того, что все конфликты происходят в коммуникативном поле, самыми распространенными и наиболее эффективными для конфликтологической практики можно считать коммуникативные индикаторы. Они нуждаются в более тщательной проработке.

Коммуникативные индикаторы конфликтов различных уровней можно классифицировать по ряду признаков.

- по направленности: на себя и на окружающих (замкнутость, дистанцирование, гиперобщительность отдельных сторон конфликта).
- по официальности: формальные и неформальные (в процессе эскалации конфликта происходит формализация отношений; для ряда участников конфликта, наоборот, становится допустимым использовать неформальные и не всегда этичные методы воздействия на других),
- по характеру проявлений: эмоциональные, мотивационные, когнитивно-интерпретирующие.

- по знаку: позитивные (вовлекающие) и негативные (отталкивающие, дистанцирующие).
- по этичности: корректные – некорректные.

Для разработки структурированной шкалы коммуникативных индикаторов конфликта в организации мы взяли за основу ступени эскалации конфликта по Ф. Глазлу (Глазл Ф., 2002).

Ф.Глазл в своей известнейшей книге «Конфликтменеджмент» приводит девять ступеней эскалации конфликта, где у каждой ступени есть свои коммуникативные проявления. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ступени эскалации конфликта по Ф.Глазлу.

Ступень конфликта	Коммуникативные индикаторы
Ступень 1 Отверждение позиций.	Точки зрения участников спора, их поведение становятся жесткими, стереотипными. Интерес к мнению соперника постепенно теряется. Напряжение в отношениях, стремление снять его посредством переговоров, трудности слушания и признания мнения оппонента.
Ступень 2 Дебаты.	Дискуссия обостряется. Поляризация мнений и чувств. Позиции участников фиксируются, стандартизируется их коммуникативное поведение. Интерес к мнению соперника постепенно теряется. Борьба за «очки», за подтверждение собственной правоты в мелочах. Шанс договориться сохраняется, но требует от сторон отойти от позиций.
Ступень 3 Действия.	Стороны приходят к выводу, что продолжать обсуждение бессмысленно. Слова кажутся бесполезными. Идет расхождение вербального и невербального. Стороны демонстрируют твердость, не уступают в своей позиции, но убеждены, что решительные действия постепенно убедят оппонента. Разговоры с соперниками прекращаются. Нарушение коммуникации вызывает страх, рост недоверия. Действия из страха перед тем, что может сделать соперник. То, что происходит, интерпретируется, часто ошибочно. Но остается надежда на уступку другой стороны.
Ступень 4. Коалиции.	Увеличиваются масштабы конфликта. Привлекаются союзники, образуются группы поддержки и коалиции. Участникам трудно взаимодействовать. Нарастают недоверие и отсутствие уважения. Возникают искаженные образы противника. Средства информации привлекаются для создания отрицательного имиджа оппонента. Стороны приходят к выводу, что их цели могут быть реализованы только при исключении другой стороны. Инверсия поведения. Однако здесь все еще сохраняется некий предел, понимание того, что можно допускать по отношению к другой стороне.
Ступень 5. Потеря лица.	Все механизмы, действовавшие на четвертой ступени, становятся еще интенсивней, атаки откровеннее. Причем постоянно подчеркивается моральная сторона вопроса. Суть теряется. Приписывание полярных образов врагу, создание негативных мифов о противнике. Идут попытки подтолкнуть другую сторону показать «истинное лицо», при этом используются инсценировки. Каждая сторона считает себя борцами за правду. Собственные достоинства всячески раздуваются, а чужой образ сводится к негативу. Допускается все. Цель оправдывает средства.

1.	2.
Ступень 6. Стратегия угроз.	Обе стороны готовы использовать всю имеющуюся власть, чтобы подавить оппонента. Они используют угрозы как средство давления, а в ответ вызывают еще более сильную реакцию. Возникает цикл: требования – санкции, новые требования – новые негативные санкции. Ужесточение позиций. Собственное мнение становится незыблемым. Соперники видят друг у друга только негатив. Стресс. Паника. Люди становятся беспомощными, коммуникация разрушена, действия неразумны, а обвиняют во всем другую сторону.
Ступень 7. Ограниченные удары на уничтожение.	Главное - нанести ущерб оппоненту. Возможности договориться больше не существует. Разум парализован. Действия направлены на разрушение противника. Образ врага окончательно сформировался. Делается всё, чтобы враг лишился источника силы. И по отношению к врагу можно всё. Инверсия ценностей.
Ступень 8. Расщепление.	Информационная и диверсионная война. Разрушение и насилие ужесточаются, они направлены на стратегический «нервный центр» противника, будь то система принятия решений или система сбора информации. Используется все, что может ослабить такой центр. Потеря управляемости собственных действий.
Ступень 9. Вместе в пропасть.	Тотальная конфронтация. Ни шагу назад. Только вперед, любой ценой. Уничтожение врага, невзирая на последствия, даже ценой разрушения собственной системы.

Таким образом, в процессе эскалации конфликта происходит плавный переход от доброжелательной коммуникации через формализацию отношений и рост эмоционального напряжения к разрушению коммуникации. К счастью, последние две ступени (8 и 9) достигаются крайне редко.

Но в ряде организаций конфликты до 7 ступени (ограниченные удары на уничтожение между значимыми подразделениями компании) не замечаются, считаются почти нормальной формой конкурентных, а значит развивающих внутренних взаимоотношений. При этом огромная часть ресурсов организации тратится на то, чтобы преодолеть последствия разрушенной коммуникации удержаться «на краю» саморазрушения. А руководство пытается решить проблему, обучая людей эффективным техникам взаимодействия, проводя бесконечные совещания, которые не дают результат из-за незамеченного и неурегулированного конфликта. Система внутренней коммуникации компании испытывает огромную нагрузку. Тратиться много сил и времени на ее совершенствование. И это ни к чему не приводит. Для руководства таких компаний мы и разрабатываем инструмент определения индикаторов конфликта. К сожалению, работа еще не завершена, окончательный вариант шкалы находится в процессе формирования и калибровки. На данный момент можно использовать следующие результаты нашего исследования.

Анализ частотности проявления коммуникативных индикаторов конфликта в 12 компаниях Северо-Западного региона РФ позволил сделать показател:

Проявление и последовательное увеличение числа **эмоционально-оценочных** коммуникативных индикаторов происходит со второй до седьмой

ступени эскалации конфликта по Ф.Глазлу. На крайних ступенях эскалации внешние проявления эмоций в коммуникации сторон уменьшаются.

Искажение **когнитивной** составляющей процесса коммуникации, рост барьеров восприятия, появление дополнительных когнитивных фильтров, искажающих информацию и приводящих к нарушениям и даже инверсии в интерпретации слов и действий оппонента, проявляется с третьей по девятой ступени.

Наращение негативных эмоций, рост искажений в интерпретации и атрибуции действий оппонента приводят к **деформации всей системы коммуникации** между ними и распространению искажений коммуникативного поля сначала на ближнее окружение каждой из сторон, а затем на все более дальние и формальные интеракции оппонентов.

В результате появляются такие сложные **социально-коммуникативные** индикаторы динамики конфликта, как поиск союзников, формирование «образа врага», деперсонализация в восприятии сторонами друг друга, распространение слухов и сплетен, направленных на создание негативного имиджа оппонента.

Теряются смысловые ориентиры и нарушается логика атрибуции собственных действий. Формируется мотивация разрушения, приводящая к инверсии системы ценностей в отношениях сторон. Это, в свою очередь, создает у сторон установку на допустимость **нарушения этических и социальных норм** в действиях, направленных на победу в конфликте.

Таким образом, сравнивая особенности коммуникации сторон конфликта вне зоны напряжения и в зоне конфликта, мы можем определить наличие индикаторов и их выраженность.

Неуправляемая динамика развития конфликта приводит к формированию:

- Эмоционально-коммуникативных индикаторов (оценочность, предвзятость)
- Когнитивно-коммуникативных индикаторов (нарушения атрибуции и логики рассуждений, фильтры восприятия)
- Позиционно-коммуникативных индикаторов, т.е. деформации поля коммуникации (дистанцирование, формализация интеракций, шаблонность сообщений, разрушение обратной связи)
- Ценностно-коммуникативных индикаторов – изменяются этические принципы взаимодействия, используются ложь и искажения информации, информационные диверсии.
- Социально-коммуникативных индикаторов – раскол коллектива, поиск союзников, интриги, потеря общей цели деятельности.

Для борьбы с возникающими проблемами в системе внутренней коммуникации компании необходимо диагностировать наличие индикаторов конфликта разного уровня.

Если их нет или они минимальны, то можно использовать развитие коммуникативной компетентности и другие техники работы с коммуникацией.

Если индикаторы выражены, можно также рекомендовать коммуникативные приемы, техники и технологии, позволяющие

воздействовать на конфликт на каждом из этапов. Но необходимо четко определять техники коммуникации, которые работают с конфликтом, могут привести к прекращению или усилению конфликта, его урегулированию или разрешению, а также перевести его на другой уровень эскалации. И использовать их осознанно.

Список литературы:

Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта./ Пер.с нем. Калуга, «Духовное познание», 2002.- 516 с.

Мельман В. А. Система внутренних коммуникаций в организации. http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman_158.php (Просмотр 15.01.2015)

Сатикова С.В. Информационный фактор в работе с социально-психологическими конфликтами. Материалы международной научно-практической конференции. Психология и современное общество: взаимодействие как путь взаиморазвития. СПб., 11-12 апреля 2008. Ч.2., с.152-155.

Сатикова С.В. Основные подходы к работе с конфликтами внутри организации. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием) «Конфликты в социальной сфере. Казань, 22-23 марта 2012, с.118-122.

Сатикова Светлана Валентиновна, к.экон.н., РФ, Санкт-Петербург, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, доцент департамента менеджмента, svsatikova@gmail.com

THE ROLE OF COMMUNICATION INDICATORS IN WORKING WITH CONFLICT.

Abstract:

Management of modern organizations is increasingly time and effort managing internal communications. When the interaction of staff and inefficient units, management can take steps to improve internal communication, without identifying the true causes of the interaction, the most common of which is the conflict.

Conflicts occur in the communication field. And always affect communication. Dealing with conflict is also conducted communication tools. However, many conflicts remain hidden, preventing their resolution and creates additional problems for the parties to the conflict, management and consultants.

To determine the availability, specificity and stage of development of the conflict must be guided by a system of indicators. The most common of them, and

most effective conflictological practice can be considered indicators of communication.

To develop indicators of the scale of communicative conflict in the organization, we have the basis level of escalation of the conflict according to F. Glazl.

Comparing the features of communications staff in the organization, you can determine if there is a conflict of communication indicators, their severity. And, accordingly, set the direction of a system of internal communication or conflict resolution.

Keywords:

communication, conflict, communication indicators of conflict, management? development.

Satikova Svetlana V., Ph.D., of the Russian Federation, St. Petersburg National Research University Higher School of Economics, Associate Professor, Department of Management, svsatikova@gmail.com