

Пронина З. Ю.

Коммуникативные барьеры и пути их преодоления в антикризисном управлении организацией

***Pronina Z. Yu. Communicative Barriers and the Ways to Overcome Them
on Crisis Management Organization***

В статье рассмотрены причины возникновения коммуникативных барьеров в антикризисном управлении организацией. Описаны различные типы барьеров, дана их классификация. Автором предложены механизмы снижения коммуникативных барьеров организации в рамках процесса управления антикризисными коммуникациями.

Ключевые слова: коммуникативные барьеры, антикризисное управление, коммуникационные сети, деловые коммуникации, стейкхолдеры.

Контактные данные: 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1; (495) 939-10-00; e-mail: pronina@spa.msu.ru.

The article discusses the reasons for the emergence of communication barriers in the anti-crisis management of the organization. Various types of barriers are described, their classification is given. The author proposes mechanisms for reducing the communication barriers of the organization in the process of the management of anti-crisis communications.

Keywords: communication barriers, crisis management, communication networks, business communications, stakeholders.

Contact Details: Leninskie Gory 1, Moscow, 119991, Russia; (495) 939-10-00; e-mail: pronina@spa.msu.ru.

Качество коммуникационной сети антикризисного управления определяется ее способностью преодолевать причины, которые способствуют ухудшению коммуникации. Данные причины принято называть коммуникативными барьерами.

Коммуникационная сеть организации представлена вертикальными, горизонтальными и диагональными связями. Вертикальные связи обеспечивают прохождение информации сверху вниз, от руководства к исполнителям, горизонтальные связи действуют между равными по уровням работниками: например, между вице-президентами или бригадирами ремонтных бригад. Под диагональными понимаются связи между работниками внутри одного подразделения (например, внутрикомандные связи в случае выполнения группой людей проекта).

Совокупность этих связей и есть реальная структура организации, поскольку они четко показывают, как в организации осуществляется разделение труда и координация выполнения различных заданий. Такая реальная структура может не в полной мере соответствовать формальной структуре, что часто случается, когда формальная структура давно не менялась, в то время как организация активно развивалась, эволюционировала. В этом случае возникает потребность в реструктуризации, т. е. изменении формальной структуры в соответствии с новыми требованиями и задачами. Особенно важно провести реструктуризацию в плане подготовки к кризисному управлению,

Пронина Зоя Юрьевна — доцент кафедры экономики инновационного развития Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, кандидат экономических наук, доцент.

© Пронина З. Ю., 2020

когда конфликт реальной и формальной структур может создавать труднопреодолимые информационные барьеры.

Такие барьеры принято делить на две основные группы. К первой относят проблемы «объективного» характера: несовершенство технических средств коммуникации, проблемы с кодированием и декодированием информации, чрезмерный фоновый шум, препятствующий точному и безошибочному восприятию информации. Они могут представлять существенную проблему, но, как правило, имеющую четкое и ясное решение. Соответствующие проблемы называют «жесткими», а для их решения используют ранее известные, но зачастую ограниченные ресурсы.

Данные барьеры существуют и в условиях стандартного функционирования организации, которая в свое время сумела к ним адаптироваться. Однако в условиях развития кризисной ситуации их значение существенно увеличивается из-за информационных перегрузок, всегда сопровождающих практику антикризисного управления.

Ко второй группе барьеров относятся барьеры субъективного характера, где к их формированию подключаются специфические характеристики субъекта, как индивидуального, так и группового. Они также растут в связи с тем, что резко увеличивается психологическая нагрузка на индивидов, а также происходит ужесточение требований к скорости переработки и передачи информации [1, р. 28].

Итак, можно выделить следующие три типа барьеров:

1. *Барьеры понимания.* Невозможность адекватно осознать переданную в рамках процесса антикризисного управления информацию может быть вызвана разными психологическими причинами. Например, проблемы фонетического характера (сильный акцент, диалект в языке, невыразительная речь, слишком быстрый темп речи, изобилие слов-паразитов в речи, перехлестывающие через край эмоции говорящего) могут создавать серьезные препятствия для понимания. Но именно так общаются сильно взволнованные люди или люди, слабо управляющие своими эмоциями, находящиеся в состоянии стресса, панически боящиеся самостоятельно принимать решения.

К этой же категории относятся семантические барьеры, возникающие, если собеседник активно использует жаргонизмы, профессиональную терминологию наряду с бытовой, слова в редко употребительных значениях [2, р. 116]. Если стиль речи не соответствует ситуации или собеседник считает его неуместным (что часто наблюдается в условиях передачи информации о развитии кризиса), интерес к содержанию высказывания значительно падает. Могут возникнуть также логические барьеры, если собеседник воспринимает рассуждения как очень сложные, занудные, или они доказываются необычным, неизвестным собеседнику методом. Антикризисное управление в его наиболее активной фазе подразумевает общение главным образом короткими, но информационно емкими предложениями, предполагает использование широко известной разнообразной аудитории антикризисной терминологии с применением делового стиля.

2. *Барьеры, порождаемые культурными и социальными различиями* между людьми. Представители различных социальных или культурных групп в одном и том же кризисном явлении склонны видеть разные стороны, обнаруживать взаимоисключающие объяснения происхождения кризиса. В некоторых случаях различия людей по полу, национальности, возрасту, уровню образования, иным признакам могут выступить ощутимыми препятствиями для их делового общения. Определенную роль при этом могут сыграть закоренелые общественные предрассудки.

3. *Барьеры отсутствия доверия* — возникают, когда участники коммуникации в антикризисном управлении чувствуют недоверие, неприязнь, враждебность к субъекту, который передает информацию. Такое отношение способно подсознательно переноситься и на содержание передаваемого сообщения [3, р. 153].

Б. Ф. Поршнев описывает три разновидности коммуникативных барьеров, в основе различия которых лежит уровень их прозрачности. Эти барьеры в условиях антикризисного управления способны создавать немалые проблемы на пути принятия управленческих решений. Он, в частности, выделяет [4, с. 35]:

- *избегание* — практически «непрозрачный» для коммуникаций барьер, возникающий потому, что субъект, к которому делается попытка направить информацию, буквально избегает контактов, опасаясь плохих новостей. Для этого могут придумываться разнообразные предлоги, вплоть до внезапно начавшихся телефонных сбоев или острого отсутствия времени для разговора. В условиях кризиса избегание является нередкой, но весьма опасной для результатов антикризисного управления формой поведения;
- *авторитетность источника информации* — этот барьер проявляется в том, что информация услышана, понята, но выводов не сделано, ничего не меняется. Проблема в недостаточной авторитетности источника информации. Оценка авторитетности — субъективный акт, следовательно, и оценка информации как малоценной носит сугубо субъективный характер. Существование такого рода барьеров объясняет склонность людей в качестве аргумента в пользу верности собственной позиции приводить высказывания авторитетных людей — мудрецов прошлого, великих ученых, писателей, поэтов и др.;
- *непонимание* — данный барьер проявляется как сознательное искажение информации, придание ей отличного от первоначального смысла, по каким-то причинам предпочтительного для реципиента. Б. Ф. Поршнев в качестве пояснения приводит такой диалог: «Ты меня не правильно понял», — говорит «К», обращаясь к своему слушателю. «Смотря что ты имеешь в виду, — мог бы ответить ему «Р», — с точки зрения твоего замысла, может быть и не правильно. А с точки зрения безопасности моего внутреннего мира, очень даже правильно» [4, с. 35–39].

Более развернутую классификацию барьеров предлагает Н. В. Непряхин [5, с. 44–45]. Его классификация интересна тем, что позволяет шире и всестороннее оценить, как будут меняться барьеры в случае кризиса, какие из них будут возрастать и что следует предпринять, чтобы воспрепятствовать их росту.

1. *Искажение информации*. Это — семантические барьеры, связанные с неточным пониманием и боязнью переспросить, чтобы не быть обвиненным руководителем в некомпетентности или недостаточной сообразительности.

2. *Некомпетентность персонала* — одна из самых распространенных причин плохого понимания заданий, распоряжений, их смысла и влияние на бизнес-процессы.

3. *Неэффективная, сложная, запутанная организационная структура* — препятствие для быстрой и точной передачи информации. Информация перемещается по иерархически выстроенным подразделениям, аккумулируя все ошибки и искажения. Тем же страдает обратная связь.

4. *Информационная перегрузка* — рабочие группы, отдельные сотрудники не успевают обрабатывать информационные потоки, испытывают стрессы, допускают все больше ошибок, падают производительность и эффективность работы.

5. *Межличностные конфликты* порождаются различным восприятием информации: одна и та же информация может для одних открывать привлекательные перспективы, а для других — нести угрозу.

6. *Технические и технологические проблемы* — например, «медленный» интернет, отсутствие многоканальной связи, спам в корпоративной почте, плохая работа курьеров, перегруженные работой принтеры, дефицит копировальной техники и т. д.

Итак, коммуникационные барьеры являются важнейшим показателем качества организационных коммуникаций, и если в «нормальных» условиях барьеры организационных коммуникаций снижаются, то в условиях кризиса этот недостаток многократно увеличивается и способен породить очень острые проблемы на пути к успеху антикризисного управления и дальнейшего существования организации [6, р. 860]. Поэтому важно акцентировать внимание на качестве, эффективности коммуникаций, под которой мы вслед за В. А. Спиваком будем понимать такое их состояние, когда влияние барьеров снижено до минимума [7, с. 88–92]. Можно попытаться реализовать следующие меры:

- устранить все коммуникативные барьеры, которые носят объективный (технический, технологический) характер или обеспечить более благоприятный контекст для коммуникаций; в период кризиса это сделать не удастся;
- исключить или минимизировать семантические ошибки, используя понятную для собеседника лексику; не стоит рассчитывать, что если объяснить значения слов, то проблема исчезнет: значения должны быть «распредмечены» собеседником, стать частью его сознания, а для этого требуется время; рассчитывать, что в условиях кризиса для этого будет время наивно.
- прежде всего, уметь заинтересовать собеседника в теме разговора, что настроит его на серьезный лад;
- формулировать сообщение максимально ясно и недвусмысленно;
- использовать эмпатию и ассертивность для улучшения эмоционального тона общения, настроив собеседника на откровенность и искренность;
- в ходе коммуникации давать собеседнику возможность отдельными фразами, междометиями, невербальными сигналами выражать свое отношение в воспринимаемой информации;
- после коммуникации оценить ее успешность, зафиксировать действие барьеров и спланировать меры для их преодоления.

Умение выстраивать эффективные коммуникации служит важнейшим признаком эффективной работы менеджера. Однако не стоит преуменьшать способности подчиненных воспринимать информацию. Данные способности можно и нужно систематически развивать. Для этого менеджер должен принимать во внимание следующие обстоятельства:

- информация нового типа, с которой получатель еще не имел дела, будет восприниматься и осознаваться существенно медленнее, чем известного типа;
- коммуникация будет восприниматься и оцениваться прежде всего на основании прошлого опыта работника, а не на основе сопровождающих ее заголовков «срочно!», «особой важности» и т. п.;
- в новой незнакомой ситуации (что часто сопровождает протекание кризиса) работник из всей информации выберет такую, которая связана с его прошлым опытом успешного решения проблем, что может обеспечить отнюдь не лучшее решение текущих проблем [8, с. 26];

- даже такая объективная информация, как числа, воспринимается субъективно, поскольку любая информация значима для субъекта только тогда, когда она интерпретирована, т. е. прочитана и понята с позиций интересов субъекта (группы, организации в целом);
- кодирование и расшифровка информации всегда будут в той или иной мере не соответствовать друг другу из-за различия в опыте и структуре ценностей ее источника и получателя: неверно думать, что это — исключительно языковая проблема.

Обеспечиваемые организационными коммуникациями кризисные сообщения предоставляют собой четкие указания относительно текущего положения в рамках кризиса и действия, которые необходимо предпринять. Если они хорошо работают, барьеры преодолены, и они несут релевантную, полезную для принятия кризисных мер информацию, ценность их высока. И наоборот: плохо развитые, плохо «заточенные» под кризис коммуникационные возможности организации резко снижают эффективность антикризисного управления, так как в особых условиях кризиса партнеры (стейкхолдеры) начинают ставить под сомнение будущее взаимодействий с организацией, поскольку низкая эффективность кризисных коммуникаций увеличивает неопределенность в прогнозах ее способности успешно противостоять кризису и без существенных потерь вернуться к «нормальному», докризисному состоянию.

Литература

1. *Griffin A.* Crisis, issues and reputation management (PR in practice). London: Kogan Page, 2014. 280 p.
2. *Deverell E., Olsson E.-K.* Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management // *Risk Management*. 2010. Vol. 12. No. 2. P. 116–134.
3. *Massey J.* Managing organizational legitimacy: communication strategies for organizations in crisis // *The Journal of Business Communication*. 2011. Vol. 38. No. 2. P. 153–177.
4. *Поршнев Б. Ф.* Контрсуггестия и история // *История и психология*. М.: Наука, 1971. С. 35–39.
5. *Непряхин Н.* Гни свою линию. Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 148 с.
6. *Abatecola G.* Interpreting corporate crises: towards a co-evolutionary approach // *Futures*. 2012. Vol. 44. P. 860–869.
7. *Спивак В. А.* Деловые коммуникации. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 460 с.
8. *Ратников В. П.* Деловые коммуникации. М.: Юрайт, 2016. 527 с.