

**Румянцева И.А.**

канд. экон. наук, доцент кафедры  
«Корпоративное управление»  
ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», Москва

**e-mail:** rumyantsevay@mail.ru

## Антикризисные коммуникационные компетенции

**Аннотация**

В статье представлены правила конструктивных коммуникаций, которые необходимо применять в антикризисном управлении. В этих правилах выявлено много общего с конструктивными переговорами технологиями. Выделены типы коммуникационных взаимодействий в условиях кризиса. Используя представленные в статье правила, предлагается повышать антикризисную коммуникационную компетентность руководителей, необходимую для успешного управления взаимодействиями в коллективе в условиях современной экономики.

**Ключевые слова:**

компетенции, антикризисные коммуникации

**Rumyantseva I.A.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, "Corporate  
Governance" Department, FSBEI  
HE State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** rumyantsevay@mail.ru

## Anti-crisis Communication Competence

**Abstract**

The article presents the rules of constructive communication that you need to apply in crisis management. These rules are found a lot in common with constructive negotiating techniques. Selected types of communication interactions in a crisis. Using presented in the paper rules, it is proposed that crisis communication competence of executives necessary to successfully manage interactions in the team in today's economy.

**Keywords:**

competence, anti-crisis communication.

Умение управлять антикризисными коммуникациями представляет важную управленческую компетенцию. В настоящее время данная компетенция необходима руководителям, чтобы увеличить вероятность успешных действий в условиях различных трудных ситуаций и кризисов, которые нередки в современных организациях.

Для того чтобы деловая коммуникация могла выполнить антикризисную функцию, необходимо внимание к множеству возникающих опасных моментов, так как в условиях угрозы кризиса или развивающегося кризиса часто растет количество конфликтов, увеличивается напряженность в отношениях между участниками взаимодействий. Все это создает дополнительный риск того, что нужная цель коммуникации не будет достигнута, а необходимые в будущем деловые отношения окажутся испорченными. В первую очередь такую опасность представляет расхождение во взглядах между участниками, но только один этот фактор еще не представляет такой угрозы, как вся совокупность негативных факторов. Серьезный риск неудачной, деконструктивной коммуникации возникает тогда, когда до-

полнительно к расхождению во взглядах или в интересах проявляется еще ряд факторов, присущих кризисным ситуациям и усиливающимся в кризис вместе с ростом числа конфликтов.

К таким стрессовым кризисным факторам можно отнести следующие:

- достижение договоренности значимо для участников, но имеющийся конфликт интересов, а порой и открытый конфликт между ними мешает достижению этой договоренности;
- участники относятся к происходящему очень эмоционально, причем эмоции негативные.

В таких условиях появляется высокий риск того, что нужная договоренность не будет достигнута, т.е. увеличивается опасность деконструктивного завершения коммуникации, при котором проблема не будет решена, отношения будут испорчены, и это отрицательно скажется на будущем всех участников событий.

Конечно, участникам необходим конструктивный исход проблемной коммуникации — исход, сопровождающийся решением проблемы и сохранением нормальных отношений между участниками.

Если между участниками появляется и возрастает непримиримость, они начинают относиться враждебно друг к другу, и этим часто оправдывают возможность для себя использовать приемы жесткого поведения, манипуляций, «нечестной игры». Возможными становятся нарушения этических норм, так как другая сторона в сознании такого участника приобретает образ врага, для устранения которого воспринимаются как оправданные жесткие и неэтичные методы. Этика деловой коммуникации нарушается и на уровне вербального общения, и на уровне использования силовых и манипуляторных приемов воздействия на другого участника коммуникации.

С точки зрения такого критерия, как характер взаимодействия выделяют следующие типы подобного проблемного, конфликтного взаимодействия и соответствующие им исходы (см. табл. 1).

Особым навыкам ведения конструктивных коммуникаций необходимо специально учиться. Проводились исследования, которые показали, что организационный успех, стабильность карьеры и межличностных отношений основаны на умении сотрудников открыто говорить на важные, эмоциональные и противоречивые темы, не ухудшая при этом отношений. В результате выработаны правила конструктивных коммуникаций, важнейшие из которых необходимо применять в антикризисном управлении, формируя задолго до начала кризиса антикризисные коммуникационные компетенции ключевых руководителей.

Первое правило говорит о необходимости психологической подготовки, которая должна научить

готовности анализировать свои эмоции и держать их под контролем, сосредоточившись на достижении цели, не отвлекаясь на возможные негативные эмоциональные реакции. Часто во время эмоциональных вспышек при деструктивном развитии диалога идет отступление от основной темы и обращение к предыдущим периодам, например: «Вам уже выделяли деньги на покупку нового оборудования в первом квартале — и что в результате? Кто-нибудь видел обещанную прибыль?». Или начинаются обвинения, например: «Вы всегда настаиваете на таких условиях, которые удобны только вашему отделу, а с остальными не хотите считаться». В то же время успешные, энергичные, одаренные люди начинают трудные диалоги по-другому — с воодушевлением, позитивными эмоциями, и не дают увлечь себя в сторону агрессивных проявлений, отрицательных эмоций, сосредоточенно действуя по отношению к основной цели.

Поэтому практическая рекомендация психологического характера делается следующая — должна быть высокая мотивация для конструктивной коммуникации и позитивные эмоции, вера в успех, особенно необходимая в условиях кризиса или его угрозы.

В тот момент, когда начинаются обвинения или, еще хуже — оскорбления, правильный настрой сбивается, мотивация обычно меняется. Возникают иные побуждения, которые определяются отрицательными эмоциями и психофизиологическими особенностями человеческого организма — выбросом адреналина. Цель, которая была сформулирована в начале коммуникации, отступает, забывает-

Таблица 1

Типы коммуникационных взаимодействий в условиях кризиса

Тип взаимодействия в коммуникации	Наиболее вероятный исход
Жесткий, силовой. Идет борьба, предпринимаются попытки подавления другой стороны	Деструктивный исход взаимодействия, так как хотя бы один участник недоволен, вероятен разрыв отношений, но, даже при сохранении взаимодействия между участниками, есть почва для следующего конфликта
Уход от конфликта	Решение не принято, оба участника в проигрыше. Решение отсрочено, проблема остается
Совместный поиск решения проблемы, сотрудничество в виде конструктивного диалога	Совместный поиск решения проблемы может дать конструктивный исход взаимодействия, т.е. решение проблемы
Одна сторона предпринимает попытки конструктивного подхода, а другая — жесткого	Равновероятны два исхода: Деструктивный исход, аналогичный типу 1. Быстрое предотвращение деструктивных действий в результате компетентных противодействий конструктивной стороны и переход к типу 3
Одна сторона предпринимает попытки конструктивного подхода, а другая пытается манипулировать в своих интересах, игнорируя интересы другой стороны	Равновероятны два исхода: Деструктивный исход, аналогичный типу 1. Быстрое предотвращение манипуляторных действий в результате компетентных противодействий конструктивной стороны и переход к типу 3

ся, появляется новая. Эта новая цель может не иметь ничего общего с целью организационной, например, может возникнуть цель ответить на оскорбление и не иметь никогда больше дела с этими людьми.

В общем случае можно назвать три возможных варианта возникающих устремлений:

- желание немедленно ответить на оскорбление, обидный выпад, и в свою очередь подавить, наказать участника коммуникации, который позволяет себе такое поведение;
- желание победить растерянность, вызванную жесткими, неэтичными действиями другой стороны, не показать своего стрессового состояния, быстро справиться со своими эмоциями;
- стремление остаться в безопасности, избежать обострения конфликта, уйти не только от такого жесткого способа обсуждения проблемы, но и от решения этой проблемы.

В любом случае возникают сильные новые побуждения, а прежняя цель — решить проблему — неизбежно теряет первоначальную значимость, отодвигается на второй план. Надо не допустить для себя такого ухода от правильной мотивации. Если же появилась какая-то новая существенная информация, не связанная с эмоциями, следует заставить себя понять, что на самом деле необходимо для решения проблемы. Но справиться надо не только со своими эмоциями, желательно научиться побуждать и другую сторону к аналогичным действиям. Здесь нужно терпение, действия должны быть постепенными, сначала можно и нужно дать людям высказаться, объяснить свои претензии и сформулировать свою позицию, не допуская манипуляций с их стороны, немедленно распознавая их и открыто обсуждая такие попытки.

Вывод — необходимо сосредоточиться на цели, отказаться от того способа поведения, к которому подталкивают собственные отрицательные эмоции и возможные провокационные высказывания собеседника.

Следующее правило — необходимо искать конструктивный вариант ведения коммуникации, одновременно направленный на решение проблемы и сохраняющий нужные деловые отношения.

Часто сотрудники, оценивая какую-нибудь проблемную ситуацию, видят только два возможных варианта поведения, из которых оба являются крайне неприятными и неудачными в деловом отношении: первый — высказать правду и поссориться, а второй — пассивно промолчать и сохранить отношения. Оба эти варианта не решают проблему. Но существует и третий вариант, он предоставляет возможность говорить на трудную, рискованную

тему так, чтобы это помогло решить проблему и при этом сохранить хорошие отношения. Чтобы найти такую возможность, необходимо заранее готовиться к предстоящей критической деловой коммуникации, так как возникающие во время трудного разговора эмоции будут мешать рациональному, аналитическому мышлению.

Третье правило говорит о необходимости следить за появлением признаков превращения коммуникации из конструктивной в критическую. Если предстоит важный разговор, надо быть готовым к тому, что в процессе обсуждения появятся отрицательные эмоции, которые создадут в результате риск провала коммуникации. Надо научиться вовремя распознавать такую угрозу, замечать признаки того, что коммуникация превращается в критическую. Чем раньше удастся остановить деструктивное развитие и перейти к конструктивному диалогу, тем больше вероятность того, что удастся достичь взаимоприемлемого решения и сохранить необходимые деловые отношения.

Примерами появляющейся угрозы конструктивному ходу коммуникации могут быть такие варианты поведения, как замалчивание проблемных моментов и проявление агрессии к собеседнику. Надо не только научиться распознавать у других такие проявления, но и тренироваться, чтобы контролировать собственное поведение в стрессовых ситуациях, так как в трудных ситуациях у большинства людей проявляется недостаточный самоконтроль для сохранения рационального мышления.

Четвертое правило говорит о необходимости создавать атмосферу доверия, позволяющую обсуждать и решать проблемы наиболее эффективно.

Чтобы восстановить возможность продолжать конструктивную коммуникацию, надо понять, что именно вызвало негативную реакцию у другого участника коммуникации. Часто бывает так, что, готовясь к трудным коммуникациям, люди испытывают чувство, будто другая сторона стремится причинить им некоторый ущерб. Такой настрой с высокой степенью вероятности может привести к деструктивному исходу. Чтобы не допустить этого, надо подойти к рассмотрению проблемы с другой стороны, подумать, что есть некая общая цель, раз обоим сторонам нужно будущее взаимодействие. Возможно, обе стороны разделяют одни ценности, может быть, есть общие интересы. Не исключено, что, спокойно проанализировав, из-за чего накалилась обстановка, одна из сторон решит, что сама была не права. Тогда для продолжения коммуникации в конструктивном русле обязательно придется извиниться. Но извинение дает желаемый результат

тогда, когда произносится искренне. В таком случае можно попытаться восстановить или наладить атмосферу большего доверия. Только если это удалось, можно снова вернуться к обсуждению проблемных вопросов.

Может создаться ситуация, при которой одна сторона говорит о своем видении проблемы, а другая — видит в этом попытку давления и начинает испытывать стресс, негативные эмоции. Тогда в дальнейшем эта сторона будет проявлять признаки возникшего коммуникационного барьера, проявлять оборонительное слушание или явное возмущение, может быть, даже агрессию. Надо научиться, как можно раньше, замечать эти проявления и предпринимать меры к восстановлению доверительной атмосферы коммуникации.

В этом случае необходимо убедительно высказать следующее:

- отрицать саму возможность неуважительного отношения к собеседнику или намерений предпринимать действия, направленные против него: «Я не имел в виду...»;
- явно утверждать, что мы уважаем собеседника, и раскрыть свои конструктивные цели: «Я, действительно, стремился...».

В случае если удалось восстановить атмосферу доверия, можно возвращаться к обсуждению проблемы.

Пятое правило говорит о необходимости найти общую для всех участников проблемной коммуникации цель. Следует искать приемлемое для всех решение. Однако в условиях кризиса, когда возрастает количество конфликтов, обычно высказываются предложения неприемлемые, содержащие противоречия, кажущиеся неразрешимыми. В этом случае помогает и себе, и собеседнику вопрос: почему мы настаиваем именно на таких требованиях? Может оказаться, что высказываемые требования и настоящие интересы значительно отличаются. Можно попытаться создать общую цель, предложив каждой стороне подготовить отдельно список тех результатов, к достижению которых эта сторона стремится, а затем проанализировать составленные списки, выбирая совпадения и обсуждая несовпадения на предмет противоречий — разрешимые они или нет. Можно предложить новую цель, более долгосрочную, или такую, которая окажется более важной, чем та, что привела к конфликту. Главное — чтобы предлагаемая цель смогла объединить всех участников, только в этом случае удастся сохранить нужное взаимодействие.

Следующая трудность возникает в том случае, если одна из сторон пытается применять манипуляторные приемы по отношению к собеседнику. К таким приемам воздействия обычно относят обман,

излишнюю лесть или, напротив, демонстрацию силы. В результате такого воздействия у того собеседника, к которому применяют подобное воздействие, создается ложное мнение, что это он принял самостоятельное решение, а на самом деле ему подменили либо цель, либо мотивацию. Человеку, которым манипулируют, неприятна ощущаемая ситуация, он испытывает некоторое внутреннее неудобство, внутреннее противоречие, даже если не осознает ситуацию полностью.

Чтобы не оказаться в ситуации сожаления о неправильно принятом невыгодном решении, необходимо соблюдать шестое правило — научиться предвидеть и распознавать возможные манипуляции, вовремя противостоять таким действиям.

Для этого следует быть внимательным как к излишней мягкости, приветливости, лъстивости, так и к излишней жесткости собеседника, не позволять себе отклоняться от обсуждаемой проблемы. В случае если собеседник, например, после излишне мягкого, лъстивого начала коммуникации перешел, наконец, к своему предложению, которое представляет замаскированный, невыгодный другой стороне ультиматум, нужно предложить такому манипулятору обосновать свои требования в соответствии с объективными критериями и отказаться идти на уступки на какой-либо другой основе.

Надо также научиться в дополнение к справедливым критериям предлагать использовать справедливые процедуры. В качестве примера можно предложить такое правило — один из участников делит спорный ресурс, а другой — первым выбирает свою долю. При этом если они обладают одной информацией, тот, кто делит, будет заинтересован разделить поровну. Другим вариантом справедливой процедуры можно назвать также более универсальную последовательность действий: сначала формулировать одинаковые, справедливые, приемлемые для всех условия, а потом распределять роли между участниками. Можно воспользоваться и выбором по жребию, в случае эскалации конфликта между участниками помогает приглашение независимого посредника. Справедливые критерии и процедуры надо считать одними из общих целей для всех участников.

В заключение следует отметить, что в правилах, рекомендуемых для антикризисных коммуникаций, много общего с конструктивными переговорными технологиями, например, такие принципы конструктивных переговоров, как необходимость отделять людей от проблем, концентрироваться на интересах, а не на позициях, необходимость готовить несколько вариантов взаимоприемлемых решений близка к правилам антикризисных коммуникаций,

а принцип использования справедливых критериев полностью совпадает с аналогичной рекомендац-

ей, описываемой в правилах антикризисных коммуникаций.

---

---

### Литература

1. Жернакова М.Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст] / М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева. – М.: Юрайт, 2012.
2. Румянцева И.А. Закономерности взаимодействий организаций и развитие деловой среды [Текст] / И.А. Румянцева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 12. – С. 184–189.
3. Румянцева И.А. Взаимодействия организаций в условиях кризиса [Текст] / И.А. Румянцева // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 116–122.

### References

1. Zhernakova M.B., Rumjanceva I.A. *Delovye kommunikacii: teorija i praktika* [Business communication: theory and practice]. Moscow, JuRAJT Publ., 2013.
2. Rumjanceva I.A. *Zakonomernosti vzaimodejstvij organizacij i razvitie delovoj sredy* [Patterns of interactions between organizations and business environment]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Bulletin of the State University of Control]. 2012, I. 12. pp. 184–189.
3. Rumjanceva I.A. *Vzaimodejstvija organizacij v uslovijah krizisa* [The interaction of organizations in crisis]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija* [Problems of the theory and practice of management]. 2010, I. 5. pp. 116–122.