

Т. В. Прохорова
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ВИЗУАЛИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТНЫМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯМИ

Исследуются особенности управления конфликтными взаимодействиями при инновационных преобразованиях, обосновывается целесообразность применения методов визуализации, анализируются преимущества и риски картографирования конфликтов. Рассматриваются современные виды картографирования, предлагаются шаблоны построения интеллект-карт, используемых в целях раскрытия конструктивного потенциала конфликта.

Ключевые слова: конфликт, конфликтное взаимодействие, управление конфликтами, методы визуализации, картография конфликта, интеллект-карты

T. Prokhorova
School of Business of BSU, Minsk, Belarus

USING VISUALIZATION METHODS IN MANAGING CONFLICT INTERACTIONS

Features of managing conflict interactions in innovative transformations are explored, the expediency of using visualization methods is substantiated, and the advantages and risks of conflict mapping are analyzed. Modern types of mapping are considered, templates of building mind maps with the purpose of uncovering a constructive conflict potential are proposed.

Keywords: conflict, conflict interaction, conflict management, visualization methods, conflict mapping, Mind Maps

Введение

Внедрение инновационных технологий на предприятиях Республики Беларусь приводит к трансформации общественных связей, реорганизации структуры управления, оптимизации кадрового состава, диверсификации производства, изменению стиля управления и корпоративной культуры в целом. Это поднимает уровень конфликтности в сфере трудовых и организационных отношений, что провоцирует возникновение конфликтных взаимодействий.

Следует заметить, что конфликты как социальные явления появились в доисторические времена, по мере развития общества отношение к ним претерпело существенные изменения. Первые исследования относятся к VII–VI в. до н. э. Конфуций в своих философских трактатах утверждал, что конфликты порождаются неравенством и несхожестью людей, их пороками: упрямством, лезью, лживостью, корыстолюбием, краснорайством, себялюбием. Улучшение нравов, устранение пороков, воспитание нравственности, доброты, справедливости, благочестия способствовали бы предупреждению и недопущению конфликтов [1, с. 12].

Исследованию природы конфликта в своих работах уделяли внимание Н. Макиавелли, Ф. Бэкон, А. Смит, З. Фрейд, А. Адлер, Т. Парсонс. Изучением конфликтности занимались У. Мак-Даугалл, К. Лоренцо, Я. Морено и др. Известно множество подходов в изучении конфликтов: психоаналитический, социотропный, этологический, социометрический и др. Среди наиболее известных разработчиков теорий конфликтов следует указать Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдинга, К. Левина, М. Дойча. Стили поведения в конфликтной ситуации изучали К. Томас и Р. Килмен. В Беларуси вопросами управления конфликтами занимаются такие ученые, как В. П. Шейнов, М. А. Пономарева, Е. М. Бобосов и др. Специфика инновационных конфликтов рассмотрена в работах А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова.

Современная высококонкурентная бизнес-среда отличается динамизмом, непредсказуемостью, информационной насыщенностью. При возникновении конфликтной ситуации руководителям сложно идентифицировать ключевую проблему, разобраться с множеством провоцирующих факторов. Возникает потребность в новых методах управления конфликтами, отличных по своим специфическим характеристикам от традиционных подходов.

Результаты и их обсуждение

Конфликтное взаимодействие заключается в противодействии конфликтующих сторон, в процессе которого сталкиваются интересы, цели, устремления, ценностные ориентации субъектов конфликта. Конфликтное взаимодействие характеризуется выраженными негативными эмоциями и может быть отмечено в общении, поведении или деятельности. В условиях промышленного перевооружения, изменения существенных условий труда и внедрения инноваций конфликты приобретают острый характер. Вероятность эскалации конфликта в условиях инновационной деятельности возрастает при повышении масштабности, радикальности, срочности внедрения инноваций. Вместе с тем в некоторых случаях конфликты могут быть желательны, так как помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее число альтернатив или срочных задач. Так, в частности, с точки зрения Е. В. Александровой, «конфликт выступает в роли генератора новых структур, норм, ценностей, разрушенных из-за того, что не прошло проверку временем, общественной практикой» [2, с. 16].

Задача менеджера заключается в выборе и использовании эффективных механизмов и инструментов управления конфликтами, которые позволят конфликтным взаимодействиям развиваться в цивилизованных формах на основе правовых норм и этических принципов. Управление конфликтом включает в себя выявление, предупреждение, изучение, анализ, информирование заинтересованных сторон, принятие решения о разрешении или урегулировании, применение мер по устранению последствий произошедшего конфликта, применение дисциплинарных взысканий за ошибочные действия либо поощрений квалифицированного разрешения конфликтного взаимодействия. Механизмы управления конфликтным взаимодействием встраиваются в корпоративную культуру.

Для оперативного разрешения конфликта зачастую достаточно применения социально-психологических методов. Широко используемый на практике инновационных предприятий при принятии управленческих решений метод мозгового штурма не оптимален в условиях конфликтного взаимодействия, так как приводит к бурному обмену мыслями, при этом отдельные действительно ценные идеи и обрывки значимых фраз могут потеряться. В настоящее время большое признание получили теория игр, теория и практика переговорного процесса. Е. В. Александрова помимо проведения имитационно-моделирующих игр предлагает для регулирования трудовых конфликтов использовать также реконструктивный анализ, научное прогнозирование, оценку социальной напряженности в коллективе [2, с. 22].

Вместе с тем за рамками научных исследований остаются вопросы управления конфликтами в контексте изменения коммуникативного пространства современной организации. Анализируя детерминанты возникновения и развития конфликтного взаимодействия, В. А. Самсонова предлагает такие методы управления, как формирование коммуникативных сетей, применение мифодизайна, регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, организацию системы сбора предложений, издание информационных бюллетеней [3, с. 19].

Для конструктивного разрешения конфликта целесообразно выполнить его визуализацию. Это позволит, во-первых, построить графическую модель существующей конфликтной ситуации, во-вторых, подключить творческий потенциал и управленческую интуицию. В конфликтологии с этой целью уже используются картографический метод и построение диаграммы Исикавы.

Картография конфликта разработана психологами Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Сущность метода заключается в графическом изображении структуры конфликта, формулировании клю-

чевой проблемы, субъектов, перечислении потребностей (целей, интересов) и опасений сторон. Карта конфликта позволяет проанализировать поведение участников, сформулировать проблему и способы ее преодоления.

Диаграмма Исикавы позволяет наглядно представить причинно-следственные связи, повлекшие возникновение и разрастание конфликта. Этот оценочно-аналитический метод первоначально был разработан как инструмент менеджмента качества, в дальнейшем стал использоваться для выявления факторов воздействия в различных сферах деятельности. Диаграмма Исикавы выявляет конфликтный потенциал, позволяет проанализировать внутренние связи. Визуально диаграмма напоминает рыбий скелет. В голове рыбы указывается анализируемая проблема, вызвавшая возникновение организационного или социально-трудового конфликта. На верхних косточках скелета указываются причины возникновения проблемы, на нижних косточках — факты, подтверждающие наличие сформулированных причин конфликтного противостояния.

В развитие картографического метода можно предложить использование интеллект-карт, или ментальных карт.

Интеллект-карта (mind maps) — многомерная мнемоническая система, результат ассоциативного мышления; способ визуализации информации, отражающий иерархичность, последовательность и взаимосвязь элементов. Разработчик идеи Т. Бьюзен обосновал нелинейный характер человеческого мышления, так как человек думает образами. Соответственно, с его точки зрения, интеллект-карта — это графический визуальный инструмент мышления для хранения, организации, упорядочения и воспроизведения информации. Интеллект-карты позволяют визуализировать проблему, критически проанализировать все составляющие, сосредоточиться на главном, при принятии решения учитывать взаимосвязи между элементами конфликта. Правила построения ментальных карт для решения бизнес-задач рассмотрены в работах Т. Бьюзена [4], А. Рязанцева [5], С. Бехтерева [6]. В области бизнес-деятельности ментальные карты позволяют сформировать органограмму, отобразить бизнес-процессы, написать должностные инструкции, провести мозговой штурм, разработать бизнес-план, сделать SWOT-анализ, написать скрипт продаж и т. д. [5, с. 5]. Вместе с тем вышеназванные авторы не предусмотрели применение mind maps для решения задач управления конфликтами и стрессами.

Алгоритм создания включает изображение в центре полотна (листа, экрана) картинки, которая схематично обозначает ключевую проблему (объект конфликта). От центра рисуются линии, отображающие главные структурированные идеи, далее — ветви второго и третьего уровня, детализирующие идеи. Следует отметить, что в отличие от классических карт конфликта, созданных методом картографии, использование интеллект-карты при решении проблем управления конфликтным взаимодействием имеет больше возможностей. Они помогают определить отношения между причинами, приведшими к возникновению конфликта, спрогнозировать дальнейший ход развития событий; позволяют получить системное представление о конфликтной ситуации, разработать стратегию управления конфликтом, чтобы результат оказал оптимальное влияние на бизнес.

При работе с интеллект-картами существуют следующие риски использования:

- информационная неопределенность (избыточность, ограниченность);
- отсутствие навыков работы с картами. Неумение составлять и анализировать карты ведет к неэффективному использованию временного ресурса либо неправильной трактовке ситуации;
- время на составление карты может затрачиваться больше, чем требует ситуация;
- поиск ключевой информации не всегда имеет первостепенное значение для принятия решения по разрешению или урегулированию конфликта.

Сфера применения интеллект-карт имеет ряд ограничений, которые по мере развития данного инструмента постепенно снимаются. Так, с точки зрения А. В. Федоровой, интеллект-карты позволяют реализовывать стратегии управления конфликтами только на макро-уровне [7]. Однако на данный момент разработано более 200 программных продуктов, автоматизирующих составление ментальных карт. Наиболее распространенными являются iMindMap, MindManager,

Coogle, Xmind, Freemind, MindMeister. Программы позволят снизить трудоемкость работ, наглядно оценить ситуацию для своевременного реагирования, повысить оперативность принятия управленческих решений. Функциональные возможности данных программ достаточно широки и способны обеспечить автоматизацию решения задач управления конфликтами на всех уровнях управления. Программы предоставляют пользователям облачную платформу и инструменты, которые позволяют осуществлять:

- редактирование элементов (пользователь может дописывать, детализировать, редактировать все элементы карты по мере поступления новой информации и появления новых идей);
- структурирование (размещение секций интеллектуальной карты в логическом порядке);
- преобразование текста в графику и обратно, вывод результата на печать;
- экспорт в офисные программы Microsoft Word, Power Point.

Особенностями программы MindManager является работа с набором шаблонов, скомпонованных по нескольким категориям (управление, стратегическое планирование, устранение проблем и др.); возможность расстановки приоритетов; сохранение готовых карт в облаке. В набор готовых шаблонов входят радиальные, древовидные, концептуальные карты, ворончатые и матричные диаграммы и др.

Интеллект-карты можно применять на всех этапах развития конфликта, для разрешения конфликта они могут быть использованы совместно с проблемно-ориентированным методом, Т-групповым методом, дипломатией второго пути. В целях визуального представления хода управления конфликтным взаимодействием целесообразно предложить набор шаблонов, включающий в себя интеллект-карты по причинно-следственному анализу, принятию решения и разрешению конфликта. На каждый вид наиболее распространенных на предприятии проблемных ситуаций менеджер может разработать свой шаблон, что позволит оперативно управлять конфликтами.

Рассмотрим достаточно распространенную на предприятиях ситуацию игнорирования персоналом нововведения. В шести студенческих командах Института бизнеса БГУ был проведен эксперимент по анализу актуальной проблемы, в ходе которого было сопоставлено два метода: мозгового штурма и интеллект-карт совместно с проблемно-ориентированным. В качестве объекта конфликта было предложено обсудить ситуацию массового отказа от посещения информационных часов, введенных в этом году администрацией. Эксперимент показал, что метод мозгового штурма дает более оперативный, но менее конструктивный результат, так как студенты все отведенное время сосредоточенно и эмоционально обсуждали свои аргументы против посещения мероприятий. Их оппоненты по эксперименту – три команды, чертившие интеллект-карту – сформулировали в два раза меньше возражений, причем указали конкретные связи с вопросами. Обобщенная карта анализа проблемы, построенная с использованием MindManager, представлена на рис. 1.

Предлагаемая изначально структура карты содержала объект конфликта и четыре блока: цель, предложения, возражения и вопросы. Ориентируясь на заданную преподавателем структуру карты, студенты самостоятельно дополнили цели, сформулировали свои предложения по более эффективному, с их точки зрения, проведению времени, предназначенному для информационного часа. В целом, эти три команды внесли в четыре раза больше предложений, чем их однокурсники, использовавшие метод мозгового штурма. При этом на карте студенты увязали свои предложения с целями мероприятия, что можно трактовать, как понимание целей и задач, стоящих перед организацией, и готовность к сотрудничеству. Полученная карта дает ясное представление о возможных направлениях выстраивания совместной работы между руководителем и группой.

Также рассмотрим проблему организации антимоббингового поведения. Под *моббингом* понимается эскалация конфликта на рабочем месте, в котором соотношение сил складывается не в пользу одной из сторон. Эта сторона систематически подвергается враждебным нападениям, которые возникают часто или на протяжении длительного промежутка времени [8, с. 20]. Причиной возникновения моббинга К. Колодей считает неумение улаживать конфликты. Стратегические и тактические действия, направленные на предотвращение моббинг-поведения, зададим в виде шаблона, созданного в программе Mind Manager (рис. 2).

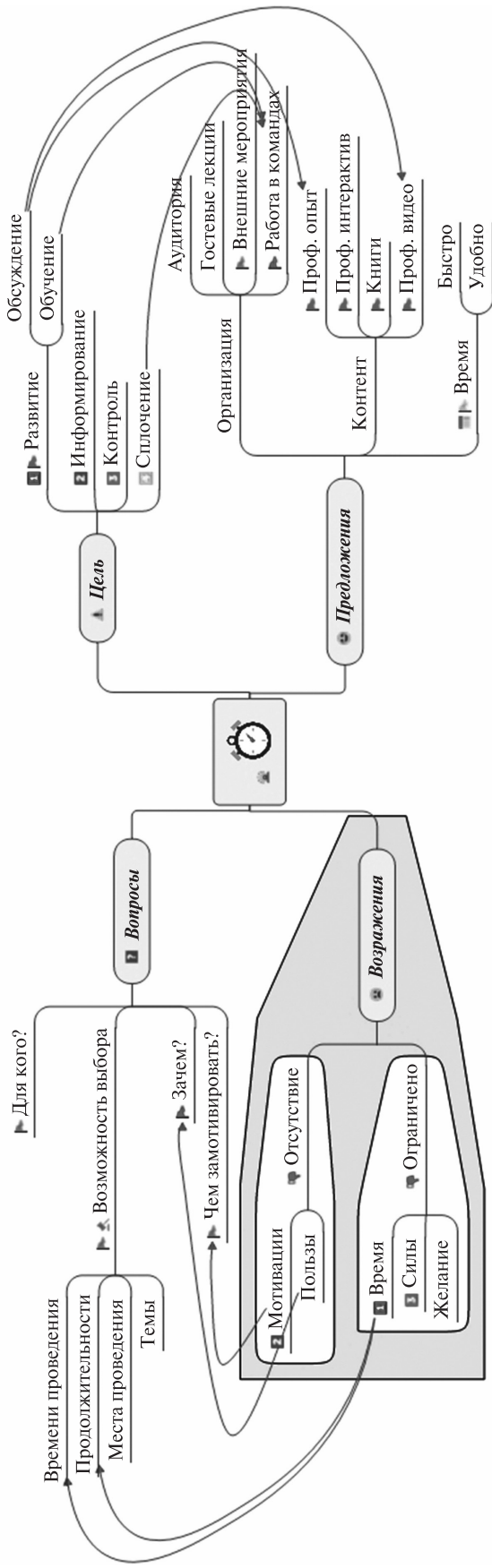


Рис. 1. Интеллект-карта анализа конфликта
Источники: разработано автором.

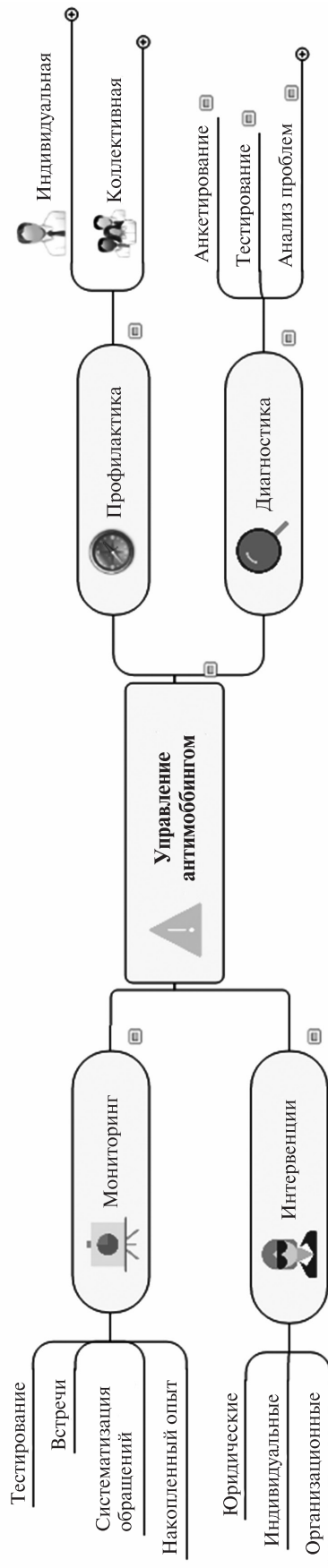


Рис. 2. Интеллект-карта управления конфликтом
Источники: разработано автором.

Анализ карты позволит уточнить формы моббинга, определить методы работы с персоналом, расставить приоритеты в мотивировании и разработать необходимые меры по урегулированию с использованием интервенции. Из интервенций на организационном уровне можно использовать медиацию, супервизию и модерацию. При этом организовать взаимодействие рабочей группы можно с использованием программного продукта MindManager Enterprise.

Выводы

Таким образом, при решении проблем управления конфликтным взаимодействием целесообразно применять методы визуализации. В качестве развития метода картографирования следует предложить применение метода интеллект – карт, который является более наглядным, гибким, эстетичным и приемлемым для коллективной работы. Для нивелирования риска потерь времени на составление детализированной интеллект-карты целесообразно применять программное обеспечение с заранее созданными шаблонами. Современные автоматизированные системы предоставляют пользователям облачную платформу и инструменты, которые позволяют осуществлять как индивидуальное, так и многопользовательское создание и редактирование в режиме реального времени. Эффективность метода будет наиболее высока при необходимости искать компромиссы и вырабатывать взаимоприемлемое решение, а также при возникновении многофакторных или кумулятивных конфликтов.

Список использованных источников

1. *Терешина, Е. А.* История конфликтологии / Е. А. Терешина. – М.: Проспект, 2015. – 237 с.
2. *Александрова, Е. В.* Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.03 / Е. В. Александрова; Рос. акад. управления. – М., 1992. – 23 с.
3. *Самсонова, В. А.* Управление конфликтами в процессе формирования организационной культуры : автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00. 08 / В. А. Самсонова; Саратовский гос. социально-экон. ун-т. – Саратов, 2008. – 20 с.
4. *Buzan, T.* Mind Maps for Business: Using the Ultimate Thinking Tool to Revolutionise How You Work / T. Buzan, C. Griffiths. – S. l., 2013. – 270 p.
5. *Рязанцев, А. В.* Ментальные карты для бизнеса / А. В. Рязанцев. – М.: Омега-Л, 2017. – 140 с.
6. *Бехтерев, С.* Решение бизнес- задач с помощью интеллект-карт / С. Бехтерев. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 308 с.
7. *Федорова, А. В.* Риски использования интеллектуальных карт, колеса баланса и «контракта» в управлении конфликтами [Электронный ресурс] / А. В. Федорова. – Режим доступа: <http://conflictmanagement.ru/riski-ispolzovaniya-intellektulnyih-kart-kolesa-balansa-i-kontrakta-v-upravlenii-konfliktami>. – Дата доступа: 18.10.18.
8. *Колодей, Криста.* Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления : пер. с нем. / Криста Колодей. – Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.

Статья поступила 20.10.2018