**Тема 8. Конфлікт у комунікації. Результативний конфлікт.**

Розуміти сутність конфлікту. Види конфліктів. Стреси, неврози, кризи. Страх як причина конфлікту.

Методи усунення напруги. Пастки конфлікту. Стратегії врегулювання конфлікту. Компетентна поведінка у конфлікті. Звички успішних організацій.

Комунікативний процес в організації

Комунікація – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією. Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більш людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну. Слід зазначити, що в комунікативному процесі відбувається не просто рух інформації, активний обмін нею, в якому особливу роль відіграє розуміння того чи іншого повідомлення. Обмін інформацією обов’язково передбачає психологічний вплив на партнера по спілкуванню в цілях зміни його поведінки. Ефективність комунікації визначається саме тим, наскільки вдалим виявився цей вплив. Якщо ж внаслідок комунікації виявилися якісь непорозуміння внаслідок різниці в 70 соціальних, політичних, вікових, професійних особливостей людей, що спілкуються, виникають різного виду конфлікти.  
  
Сучасні дослідження довели, що неефективна комунікація – одна з головних сфер виникнення проблем, а в основі комунікації лежить спілкування. Існує думка, що 90 % конфліктів в організаціях виникають саме через непорозуміння в процесі спілкування.  
  
Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, які породжуються потребами спільної діяльності, та включає обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.  
  
Спілкування в рамках конфліктології можна розглядати з позиції трьох основних функцій:  
1. Комунікативна – проявляється через дії особистості, які свідомо орієнтовані на їх змістовне сприйняття іншими людьми.  
2. Інтерактивна – взаємодія (або вплив) людей один з одним у процесі міжособових відносин.  
3. Перцептивна – сприйняття та оцінка людьми соціальних об’єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот).



У системах управління комунікативна функція спілкування проявляється переш за все, в обміні інформацією. В процесі спілкування інформація не тільки передається, але й підлягає кількісній та якісній перебудові, сприймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їх психіки. Специфіка процесу обміну інформацією полягає у такому:  
  
по-перше, у спілкуванні виникає взаємодія активних суб’єктів на відміну від звичайного руху інформації між пристроями, що приймають та передають інформацію. Тому для людини інформація завжди має певну особистісну важливість та сутність, тобто в комунікативному процесі об’єднуються діяльність, спілкування та пізнання;  
  
по-друге, обмін інформацією між людьми завжди обумовлює вплив на поведінку партнера;  
  
по-третє, комунікативне спілкування як обмін інформацією можливе лише за умови, що партнери мають єдину чи схожу систему кодування та розкодування інформації, тобто «говорять однією мовою». Слід зазначити, що це не тільки стосується розуміння значення слів, знаків тощо. Можуть виникати проблеми, а як наслідок, й конфлікти, внаслідок різноманітного розуміння суті отриманої інформації в силу вікових, політичних, професійних та інших відмінностей;  
  
по-четверте, в умовах людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар’єри, які носять соціальний та психологічний характер.  
  
Виходячи з наведених вище специфічних особливостей комунікативного процесу, можна зазначити, що сам по собі обмін інформацією може бути причиною різних видів конфліктів. З а своїм характером інформація, яку здійснює керівник, може бути двох типів: спонукальна інформація виражається в наказах, проханнях, порадах. Вона повинна стимулювати певну дію. Стимуляція може бути різною: активація – спонукання до дії в заданому порядку; інтердикція – спонукання, що забороняє певні дії; стабілізація – розгалуження чи порушення деяких форм поведінки та діяльності; констатуюча інформація – це повідомлення, в рамках освітніх та управлінських систем: доповідь, інструктаж.  
  
У рамках комунікативної функції спілкування необхідно розрізняти вербальний та невербальний види комунікації.  
  
Вербальна комунікація спирається на використання людьми звукової, знакової та письмової мов, за допомогою яких найбільш повно передається семантичний бік інформації – суть повідомлення. В якості знакової системи у вербальній комунікації виступає людська мова. Мова є найбільш універсальним засобом комунікації, оскільки під час словесної передачі інформації суть повідомлення втрачається менш за всі інші засоби передачі інформації. Водночас, мова є формою суттєвого мислення. У мисленні мова проявляється в формі внутрішнього промовляння слів. Мислення та мова є невід’ємними один від одного.  
  
Комунікативна функція мови проявляється в засобах вираження та засобах впливу. Мова передає не тільки суть повідомлення, а також емоційні компоненти (ритм, пауза, інтонація, модуляція голосу тощо).  
  
Невербальна комунікація – це система немовних знакових систем, а саме:  
1.кінестетика – сприйняття загальної моторики людського тіла: рук (мова жестів), мускулів обличчя (міміка), виразних рухів всього тіла (пантоміміка);  
2.паралінгвістика – це система вокалізації (тембр голосу, його діапазон, тональність тощо);  
3.екстралінгвістика – система, що включає темп мови та «добавки» до вербальної інформації (паузи, покашлювання, плач, сміх);  
4.проксемика – область просторової та часової організації спілкування. Психологами запропонована методика оцінки інтимності спілкування на основі вивчення організації простору – інтимна зона (для спілкування з партнером) – 15 – 46 см, особиста зона – 46 – 120 см, соціальна зона – 1,2 – 3,6 м, суспільна зона – більше 3,6 м;  
5.візуальне спілкування («контакт очей») – система невербальної інформації на основі руху очей; вивчається частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статики та динаміки погляду, його уникання тощо.  
  
Слід зазначити, що поряд із правильною передачею повідомлення за допомогою різних видів комунікацій необхідним аспектом ефективної комунікації є вміння слухати. Існує два основних види слухання: нерефлексивне та рефлексивне.  
  
Нерефлексивне слухання передбачає мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальному зосередженні на ній. Щоб оволодіти нерефлексивним слуханням, потрібно навчитися «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.  
  
Рефлексивне слухання передбачає встановлення активного зворотного зв’язку з комунікатором, дозволяє усунути перешкоди, викривлення інформації в процесі спілкування, точніше зрозуміти суть та міст висловлювань.  
  
Таким чином, можна зазначити, що вміння точно виражати свої думки (за допомогою вербальної та невербальної комунікації) та вміння слухати – основні складові комунікативної функції спілкування.  
  
Інтерактивна функція спілкування пов’язана з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтеракції). Ця функція пов’язана з комунікативною функцією, але має також і специфіку. В умовах групової діяльності її учасникам важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати спільну діяльність, в яку кожний член групи вносить свій особливий вклад. Тут за допомогою спілкування здійснюється планування спільної діяльності, при якому можливою є така регуляція дій одного індивіда «планами, що виникли в голові іншого», при якій діяльність стає дійсно колективною та носієм її буде виступати вже не окремий індивід, а група. Цей процес складає сутність інтерактивної функції спілкування.  
  
У процесі групової діяльності люди вступають у безліч різних взаємодій, які можна розділити на два види:  
1. Кооперація – такий вид взаємодії, який сприяє організації спільної діяльності. Всередині кооперації може виникати змагання як взаємодія, яка не носить антагоністичного характеру та може навіть включати в себе елемент взаємодопомоги.  
2. Конкуренція – це тип поведінки, який охоплює взаємодії, які так чи інакше руйнують спільну діяльність. Конкуренцію не можна розглядати тільки як негативне явище, оскільки в умовах ринкової економіки така взаємодія може оказувати стимулюючий ефект. Саме з відносинами конкуренції найтісніше пов’язане поняття конфлікту.  
  
Слід зазначити, що кооперація та конкуренція – це різні форми взаємодії людей у соціальних організаціях, в яких можуть виникати різні види конфліктів, тому в рамках конфліктології необхідно приділяти увагу обом формам взаємодії.  
  
Перцептивна функція спілкування включає в себе формування суб’єктом спілкування образу іншої людини. При цьому мається на увазі не тільки сприйняття зовнішніх фізичних особливостей людини, але і розуміння її психологічних рис, особливостей поведінки. В рамках конфліктології доцільно говорити про міжособистісну перцепцію, тобто сприйняття людиною людини. Перцептивна функція спілкування включає не тільки сприйняття, а також низку інших когнітивних процесів: розумові операції, пам'ять, емоції. Під час сприйняття іншої людини суб’єкт спілкування намагається співставити уявлення про її думки, наміри, установки, здібності.  
  
Таким чином, міжособистісне сприйняття – це процес, в якому відбувається відображення зовнішніх ознак людини, яку ми намагаємось сприйняти, співвідношення їх з особистісними властивостями індивіда та здійснення на цій основі розуміння її внутрішнього світу та поведінки.  
  
У рамках конфліктології необхідно розглядати зміст міжособистісного сприйняття, який залежить від властивостей суб’єкта та об’єкта сприйняття, оскільки воно включає в себе взаємодію двох учасників. У цьому випадку кожний з учасників спілкування оцінює іншого та будує певну систему інтерпретації його поведінки та її причин.  
  
Внаслідок хибного сприйняття тієї чи іншої людини можуть виникати різні видів конфліктних ситуацій, тому керівникам необхідно дуже обережно та зважено робити висновки щодо тієї чи іншої людини – будь-то підлеглий, партнер або конкурент.

Причини та засоби подолання бар’єрів непорозуміння

Барєри, що виникають під час комунікаційного процесу поділяються на: міжособистісні організаційні.  
  
Міжособистісні – обмін невербальною інформацією, сприйняття, семантика, неякісний зворотний зв’язок, невміння слухати.  
  
*Сприйняття* пов’язане з судженнями відправника та одержувача, що визначаються інтелектом, кваліфікацією, моральними цінностями, потребою, емоційним станом.  
  
*Семантика* пов’язана з використанням слів та їх значенням у відповідному контексті.  
  
*Невербальні бар’єри* застосовуються для трансляції повідомлення – обмін поглядом, модуляція голосу, вираз обличчя, рухи руками.  
  
*Поганий зворотний зв’язок* не дає можливості встановити чи сприйняти ваше повідомлення.  
  
*Невміння слухати* – коли людина не сприймає інформацію або не уточнює для себе її зміст.  
  
Організаційні – викривлення інформації, інформаційне перевантаження, незадовільна структура організації.  
  
Викривлення зумовлене такими причинами:  
• навмисне викривлення, що пов’язане з міжособистісними контактами;  
• за рахунок фільтрації інформації.  
  
Інформаційне перевантаження призводить до того, що людина не сприймає частину інформації та відкидає її, вважаючи другорядною.



Незадовільна структура організації призводить до часткової втрати інформації або її викривлення.  
  
У конфліктології частіше за все виникають бар’єри непорозуміння. Ці бар’єри спрацьовують автоматично, незалежно від нашої волі. Зовнішні бар’єри – це деякі фільтри недовіри до того, хто передає інформацію, наприклад, почуття небезпеки, тривоги, які ускладнюють прийом інформації. Довіра до комунікатора – визначальний фактор навіювання. Бар’єром непорозуміння може слугувати також нестача авторитету комунікатора. Людина, як правило, довіряє тому, хто для нього є авторитетом, і не довіряє тим, у кого недостатньо авторитету. Основою авторитету є статус, приналежність до авторитетної соціальної групи, добре ставлення до нас (соціальноперцептивний авторитет).  
  
Бар’єри непорозуміння пов’язані з формою та методами подання інформації. Виходячи з цього, бар’єри непорозуміння можна поділити на такі:  
-фонетичні бар’єри – нерозуміння мови, неприйняття темпу мови, неадекватність мови та жестів один одному, тобто неспівпадіння вербальної та невербальної складових процесу комунікації;  
-семантичні бар’єри – нерозуміння суті, коли один із тих, хто залучений у процесі спілкування, використовую незрозумілий жаргон або придає словам власну суть;  
-стилістичні бар’єри – невідповідність змісту та стилю, форми викладення;  
-логічні бар’єри – коли одна людина не розуміє логіки викладення інформації іншою людиною (наприклад, «це – жіноча логіка» або «це – дитяча логіка» тощо);  
-бар’єри уникання – партнер уникає контакту, інформації;  
-бар’єри раптовості – реакція людей на той дисонанс, який вносить в їх плани та настрій раптове повідомлення. Необхідність міняти плани часто зумовлює почуття досади.  
  
Успіх спілкування залежить від зацікавленості сторін та вміння передбачати та долати бар’єри непорозуміння, від вміння управляти увагою, привертаючи та підтримуючи її. Під час аргументації необхідно посилатись на думку авторитета для слухача. Під час підготовки до виступу для подолання бар’єрів непорозуміння керівникам необхідно:  
1.враховувати культурний рівень, словниковий запас, професію та вік слухача;  
2.прогнозувати логіку його розмірковувань;  
3.користуватися досягненнями науки риторики.  
  
Головне в подоланні бар’єру непорозуміння – це бажання зрозуміти партнера та слухати, щоб почути.  
  
Для подолання бар’єру непорозуміння в конфліктних ситуаціях в цілому необхідно використовувати такі вміння:  
1. Уміння слухати, в рамках якого необхідно: припинити говорити, тому що не можна слухати розмовляючи; зосередити увагу на тому, що говорить співрозмовник – стеження за значенням слів; спостереження за руками, виразом обличчя, очей; контроль своїх емоцій, оскільки вони заважають розуміти; відгукуватися, тобто надавати зворотний зв'язок; звертати увагу і на почуття співрозмовника, і на зміст сказанного ним.  
2. Уміння говорити: визначаючи завдання, необхідно давати чіткі, короткі, конкретні вказівки замість розпливчастих інструкцій; бути впевненим, але не самовпевненим; розробляти достатньо детальні інструкції, щоб вони були зрозумілими; ставити запитання, щоб упевнитися, що слухач зрозумів суть повідомлення; залучати підлеглих до участі в обговоренні проблем; висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення, потрібно вибрати слушний час та місце, а також приймати конструктивну критику; повідомляючи неприємні новини, не можна перекладати відповідальність на когось; треба робити це усно; не потрібно відкладати повідомлення про неприємне та уникати його; необхідно почати говорити у дружньому тоні, розказати про можливі позитивні сторони, але до того необхідно перевірити неприємну інформацію; доцільно створити умови для спільного обговорення та обрати найзручніший для людини час.  
3. Уміння спілкуватися без слів – необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів. Використання зазначених вмінь дозволить якомога швидше подолати бар’єри непорозуміння, які виникли в комунікативному процесі, та досягти максимального взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні. Слід зазначити, що емпатія – це увага до почуттів інших людей. Вдале використання емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння повідомлення, оскільки коли людина намагається зосередити увагу на почуттях іншої людини під час спілкування, співрозмовники становляться ближче та між ними виникає більш сильне порозу