Тема 11. Спілкування в організації

План лекції

11.1. Структура та засоби спілкування; функції спілкування: інформаційно-комунікативна, інтерактивна та перцептивна; види й стилі спілкування

11.2. Перцептивна сторона спілкування: механізми пізнання співрозмовника; ефекти первинності, новизни, ореолу, проєкції; самопрезентація

11.3. Невербальне спілкування: кінесичні та проксемічні особливості; комунікативні бар'єри в організації та шляхи їх подолання

Література: [8, 9, 11, 12, 17, 20, 21, 23]

11.1. Структура, засоби та функції спілкування: інформаційно-комунікативна, інтерактивна та перцептивна

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що породжується потребами спільної діяльності й включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, пізнання та розуміння співрозмовника. В організації воно є засобом, через який реалізуються всі управлінські функції: планування, організація, мотивація, контроль. Спілкування, у ході якого передається інформація про проблемні сфери функціонування організації, називають діловим. Спілкування керівника, за якого видається розпорядча, отримується зворотна або видається оцінна інформація, є управлінським [8; 9].

У структурі спілкування виокремлюють три взаємопов'язані сторони. Комунікативна сторона – обмін інформацією (думками, переживаннями, настроями, побажаннями). Інтерактивна – обмін діями: кожна зі сторін свідомо чи несвідомо намагається змінити позицію співрозмовника, про що свідчать фрази «він на мене тиснув, але я не піддався», «він був змушений

підлаштуватися під мене». Перцептивна – взаємосприйняття партнерів і встановлення на цій основі порозуміння. Відповідно до цих сторін говорять про інформаційно-комунікативну, інтерактивну та перцептивну функції спілкування [8; 9].

Засобами спілкування є знаки – соціально опосередковані образи певної інформації. Ними слугують мова (вербальні засоби – зміст, лексика, побудова висловлювання), інтонація, жести, міміка, пози, погляд, відстань між співрозмовниками, зовнішній вигляд. Частина знаків передається навмисно (інтенціональні знаки), частина – без наміру (неінтенціональні). Керівникові важливо «читати» і ті, і інші. У цифровому середовищі (електронні листи, месенджери, відеозв'язок) частина невербальних сигналів втрачається, тому зростають ризик непорозумінь і вимоги до чіткості формулювань [17].

За метою, яку ставить ініціатор, виокремлюють три види спілкування. Риторичне має на меті підкріплення певного особистісного образу, статусу чи ролі, закріплення зв'язків з групою; партнер у ньому – необхідний атрибут, а його індивідуальні особливості не важливі (виступ на урочистих зборах). Маніпулятивне – спілкування, за якого до партнера ставляться як до засобу досягнення зовнішніх щодо нього цілей. Навіть якщо обидві сторони прагнуть змінити позицію одна одної, переможе той, хто краще знає партнера, його цілі й техніку спілкування. Гуманістичне – особистісне спілкування, що задовольняє потребу в нових відомостях, співчутті та співпереживанні; його мета – спільна зміна уявлень обох партнерів. У класичних підручниках головним у діловому спілкуванні називають маніпулятивне, проте сучасний підхід віддає перевагу партнерським формам, у яких вплив ґрунтується на аргументах і довірі [8; 9].

Стиль спілкування – індивідуально-типові способи взаємодії з партнерами, що виявляються в манері висловлюватися, тоні, ставленні до співрозмовника. За розподілом ініціативи розрізняють директивний, партнерський і поступливий стилі. За ставленням до власних і чужих меж – асертивний (упевнений, поважний щодо себе й партнера), пасивний (на шкоду собі),

агресивний (на шкоду партнерові) та пасивно-агресивний (прихована ворожість) стилі. Особливості міжособистісної комунікації розглянуто, зокрема, на прикладі адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України – професії зі щоденною взаємодією з відвідувачами, де якість спілкування особливо значуща [20]. Оптимальним для керівника вважають асертивність, що поєднує чітку позицію з повагою до співрозмовника [12].

11.2. Перцептивна сторона спілкування: механізми пізнання співрозмовника; ефекти первинності, новизни, ореолу, проєкції; самопрезентація

Невід'ємним елементом спілкування є пізнання співрозмовника, що сприяє ототожненню систем знаків сторін. Основні механізми пізнання – ідентифікація, емпатія та рефлексія. Ідентифікація (від лат. identifico – ототожнюю) – припущення про внутрішній стан партнера на основі спроби поставити себе на його місце (раціональне осмислення системи знаків). Емпатія (від грец. empatheia – співпереживання) – пізнання емоційного стану співрозмовника у формі співпереживання (емоційне осмислення). Рефлексія (від лат. reflexio – обернення назад) – усвідомлення власного образу в очах співрозмовника [8; 9].

Сприймання іншої людини характеризується побудовою її образу за наперед визначеними схемами. Вони подібні в багатьох людей, проте призводять до ефектів першого враження й помилок соціального сприймання. Ефект первинності полягає в тому, що перше враження про людину визначальною мірою впливає на подальше ставлення до неї: першу інформацію ми схильні вважати вагомішою й добираємо надалі факти, що її підтверджують. Ефект новизни виявляється навпаки, коли остання, найсвіжіша інформація стає визначальною (під час оцінювання працівника наприкінці періоду забувають про його початкові досягнення). Первинність частіше виявляється в спілкуванні з незнайомою людиною, новизна – зі знайомою [8; 12].

Ефект ореолу (гало-ефект) – перенесення загального враження про людину на оцінку її окремих якостей; його зумовлюють три фактори. Фактор перевершення: люди схильні систематично переоцінювати психологічні якості тих, хто перевершує їх за якимось суттєвим параметром (посада, вік, освіта), – хоча насправді перевага є лише за одним параметром, переоцінка відбувається за багатьма. Фактор привабливості: людині, яка зовні приваблива, автоматично приписують позитивні якості. Фактор ставлення до нас: ті, хто краще до нас ставиться, видаються кращими за тих, хто ставиться гірше. Ефект проєкції – приписування співрозмовникові власних якостей, мотивів, почуттів (підозріливий вбачає підозріливість в інших). У керівника ці ефекти призводять до необ'єктивних оцінок підлеглих і помилок у доборі кадрів, тому застосовують структуровані критерії оцінювання, фіксацію фактів, зворотний зв'язок від кількох джерел і рефлексію власних упереджень [8; 12].

Знання ефектів використовують у самопрезентації – техніці управління увагою партнера, спрямованій на формування бажаного образу через акцент на окремих позитивних моментах. Самопрезентація перевершення спирається на об'єктивні знаки – одяг, манеру мовлення й поведінки (ознаки компетентності, статусу). Самопрезентація привабливості ґрунтується на тезі: привабливими нас робить не сам одяг, а праця, витрачена на приведення його у відповідність до зовнішніх даних. Самопрезентація ставлення базується на вмінні показати партнерові своє ставлення до нього. Самопрезентація причин поведінки – керування увагою співрозмовника фразами на кшталт «я не винен, що…», «обставини склалися так, що…», «я був змушений…». Етичною є лише така самопрезентація, що не вводить в оману щодо компетентності й намірів [9; 12].

11.3. Невербальне спілкування: кінесичні та проксемічні особливості; комунікативні бар'єри в організації та шляхи їх подолання

Під час спілкування лише частина знаків передається навмисно. Уміння розуміти неінтенціональні знаки допомагає керівникові отримувати інформацію

про ставлення співрозмовників до його позиції, їхню щирість і налаштованість на співпрацю, рольові й статусні характеристики та приховані відомості. Основними джерелами неінтенціональних знаків є вигляд людини (фізіогномічна «маска», що складається під впливом домінуючих думок, почуттів і ставлень, а також одяг і манера триматися) та невербальні знаки – пози, жести, міміка, інтонація, погляди, територіальне розташування в процесі спілкування [8; 9].

Невербальні сигнали передають стан організму й безпосередні емоційні реакції, свідчать про впевненість у собі, скутість, обережність. Кінесика вивчає зовнішні вияви: пози, жести, рухи тіла, міміку, погляд. Міміка забезпечує постійний зворотний зв'язок: за обличчям судять, зрозумів співрозмовник вас чи ні; підсвідомість керує мімікою значною мірою автоматично, тому вона нерідко виявляє те, що людина хотіла б приховати. Водночас жести мають культурно зумовлені значення, а окремий жест не є «доказом»: його оцінюють разом із мовою, контекстом і звичною для людини манерою поведінки. Популярні «точні відсотки» впливу слів, інтонації та міміки – спрощення дослідження, яке стосувалося лише емоційних повідомлень, тому визначати нещирість за окремими жестами не слід [12].

Проксеміка вивчає просторову організацію спілкування. Американський антрополог Е. Голл виокремив чотири зони: інтимну (до 45 см), особистісну (приблизно 45–120 см), соціальну (120–400 см) і публічну (понад 400 см). Ділова бесіда зазвичай відбувається в соціальній зоні, а вторгнення в особистісну сприймається як порушення меж. Розташування співрозмовників (навпроти, збоку, за круглим столом) задає характер взаємодії: розташування навпроти через стіл підкреслює статус і дистанцію, а збоку – співпрацю. Норми дистанції відрізняються в різних культурах, тому в багатонаціональних колективах їх доцільно враховувати. Навіть у відеозв'язку важливими є зона присутності, планування кадру, поза та контакт очима з камерою [8; 12].

Ефективне ділове спілкування неможливе без розуміння комунікативних бар'єрів – перешкод, що виникають на шляху інформації між відправником і отримувачем. Психологічно кожна людина має механізм, яким відрізняє «позитивну» інформацію від «негативної», пропускаючи першу й зупиняючи другу. Бар'єри сприймання виявляються як уникання джерел впливу й контактів, ігнорування «неавторитетного» джерела та нерозуміння, коли ізолюється вже зміст інформації. Також виокремлюють фонетичні (нечітка мова, шум), семантичні (різне розуміння термінів, жаргон), стилістичні (невідповідність стилю ситуації), логічні (незрозуміла аргументація), емоційні (страх, роздратування, недовіра), організаційні (ієрархічні відстані, спотворення інформації по ланцюжку) та технологічні (перевантаження каналів, відсутність зворотного зв'язку у віддаленому режимі) бар'єри [8; 9].

Особливого значення набуває інформаційне перевантаження: надлишок повідомлень призводить до інформаційного стресу, зниження концентрації й помилок, а для фахівців соціономічних професій розроблено програми запобігання йому [21]. Керівникові слід обмежувати зайві розсилки та домовлятися про правила каналів зв'язку.

Шляхи подолання бар'єрів: чіткість і лаконічність викладу, використання зрозумілої лексики; активне слухання (уважність, парафраз, уточнювальні запитання, відображення почуттів); налагодження зворотного зв'язку («чи правильно я вас зрозумів?»); врахування ситуації й особливостей партнера; повага до гідності співрозмовника; підбір каналу під зміст повідомлення (складні або критичні питання краще обговорювати особисто чи у відеозв'язку); двостороння комунікація замість монологу; створення атмосфери довіри й психологічної безпеки, у якій можна висловлювати думку й запитувати [11; 12; 23]. Досвідчений співрозмовник послаблює комунікативний захист партнера позитивними формулюваннями, спільними цілями й аргументами, узгодженими з його цінностями.

Ключові поняття теми: *спілкування; ділове й управлінське спілкування; комунікативна, інтерактивна, перцептивна сторони; риторичне, маніпулятивне, гуманістичне спілкування; стиль спілкування; асертивність; ідентифікація, емпатія, рефлексія; ефекти первинності, новизни, ореолу, проєкції; самопрезентація; невербальні знаки; кінесика; проксеміка; комунікативні бар'єри; активне слухання.*

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення спілкування. Які сторони воно має і які функції виконує?

2. Що таке ділове й управлінське спілкування? Чим вони відрізняються?

3. Охарактеризуйте риторичне, маніпулятивне та гуманістичне спілкування. Чому етичним орієнтиром є партнерські форми?

4. Які стилі спілкування ви знаєте? У чому полягає асертивність?

5. Що таке ідентифікація, емпатія й рефлексія? Яку роль вони відіграють у пізнанні співрозмовника?

6. Поясніть ефекти первинності, новизни, ореолу й проєкції. Які фактори зумовлюють ефект ореолу?

7. Що вивчають кінесика та проксеміка? Які зони дистанції виокремив Е. Голл?

8. Назвіть види комунікативних бар'єрів і способи їх подолання.