

Содержание модуля 7 «Эффективные коммуникации»

Тема 7.1. Роль коммуникации в современной организации.

Коммуникация – это общение, передача информации от одного человека к другому, обмен мыслями, идеями, информацией, чувствами, намерениями. Мы передаем и получаем информацию для того, чтобы:

- информировать других людей о чем-либо (например, пресс-релиз или телетекст);
- предупреждать других (крик или дорожные знаки);
- объяснять что-либо (учебник);
- развлечь (художественный фильм или анекдот);
- убедить кого-либо (призывающий к чему-либо плакат);
- описать что-либо (устный рассказ или документальный фильм).

Коммуникатор, или отправитель – это лицо, которое генерирует идею либо собирает информацию и затем передает ее. Выступает кодировщиком для сообщений, которые передает, и декодировщиком информации, полученной им по каналам обратной связи. Коммуникатор – лицо, отвечающее за формирование целевой аудитории и создание или отбор ключевого сообщения.

Изучение коммуникации началось в античности, стимулом чего была полисная система Древней Греции. Древнейшие дисциплины, изучавшие коммуникацию: логика (от греч. *logos* — слово, понятие, рассуждение, разум) - наука о законах и формах мышления, и риторика (греч. *rhētorikē*) – наука об ораторском искусстве, могли появиться только в классический период Древней Греции в условиях развитой демократии, когда возникла настоятельная потребность в искусстве публичной речи, аргументации своей точки зрения, умении убеждать и побеждать в споре.

Коммуникация выступала и выступает как способ формирования человеческой личности, необходимое условие нормального развития человека как члена общества, условие его духовного и физического здоровья, способом познания других людей и самого себя. Вне общения человек как личность сформироваться не может. Коммуникация выступает также и как фактор и условие существования любых человеческих общностей, которые возникают и функционируют на основе коммуникации между личностями, группами и объединениями. Никакая сфера человеческой деятельности невозможна без коммуникации.

Коммуникации в организации — это сложная система обмена информацией между организационными элементами, осуществляемая по различным каналам связи.

Виды корпоративных коммуникаций



- а) нисходящие коммуникации, то есть коммуникации, которые направлены от руководителя к подчиненному;
- б) восходящие коммуникации – это коммуникации, которые идут от подчиненного к руководителю; как правило, это отчеты, обратная связь;
- в) горизонтальные коммуникации – это коммуникации между сотрудниками, принадлежащими одному уровню организационной системы.

Виды коммуникаций	Форма коммуникаций	Средства коммуникаций
<p>Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными;</p> <p>Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня;</p> <p>Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов;</p> <p>Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов;</p> <p>Формальная Неформальная Межличностная Эмфатическая Интеллектуальная</p>	<p>Письменная Устная Видео Электронная Эмоциональная</p>	<p>Документы Речь Знаковые системы Электронные средства связи Видео- и телекоммуникации Элементы структуры физиологической системы человека</p>

Методы повышения эффективности коммуникации

Для каждого вида коммуникации существуют методы повышения ее эффективности.

Соответственно:

- а) рабочий инструктаж, обратная связь по результатам деятельности, информирование и новости, социальная поддержка;
- б) вопросы к сотрудникам, собрания сотрудников, политика открытых дверей, ответственный за разрешение трудовых споров, участие в социальных группах, умение активно слышать;
- в) временные и целевые команды, междисциплинарные группы, профессиональные сообщества, «открытый офис», организационные мероприятия, совещания, социальные сети и блоги.

Сравнение концепций трех школ организационного поведения в системе коммуникаций

Признаки	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Системная школа
1. Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Относительно важна, но ограничивается общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важна. Коммуникация — это связывающий элемент всех частей организации
2. Цель коммуникации	Передавать приказы, распоряжения, информацию о заданиях. Обеспечение координации в процессе выполнения	Обеспечение горизонтального взаимодействия работников. Способствование процессу коллективного принятия решения	Контроль и координация, обеспечение информацией для принятия решений, адаптация организации к изменениям во внешней среде
3. Направление коммуникационных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководителя	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп, вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду организации
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам. Не всегда эффективная формальная система коммуникаций из-за наличия неформальных коммуникаций	Перегрузки, искажения, отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

Электронные коммуникации

На сегодняшний день большую роль в процессе коммуникаций играют электронные коммуникации.

Электронные коммуникации делятся на несколько видов:

- а) электронная почта – отправление электронных сообщений на дальнее расстояние;
- б) телекоммуникации – набор различных инструментов передачи сообщений (телефон, компьютер, смартфон, пейджер и т.п.);
- в) виртуальные офисы – целый набор различных инструментов коммуникаций полностью автоматизируют работу офиса в той или иной организации; это могут быть не только функции секретаря, функции проектных команд, но и функции управления и даже производства;
- г) социальные сети и виртуальные команды – инструменты, при помощи которых люди, находящиеся в разных подразделениях, могут определенным образом общаться между собой, обмениваться информацией; виртуальная команда – это команда, объединенная в рамках временных функций, выполняющая коллективные задания.



Формальные и неформальные коммуникации

Кроме этого, с точки зрения каналов распространения информации, выделяются формальные коммуникации, которые используют санкционировано-официальные источники информации, и неформальные коммуникации – используют неофициальные каналы взаимодействия. Большую роль в неформальной коммуникации играют слухи. Слухи могут не только позитивным образом воздействовать на деятельность организации, но и чаще всего негативным.

Существует даже статистика, согласно которой 75% информации, передающейся через слухи, является правдой, и поэтому очень часто то, что подается в виде слуха, оказывается простейшей провокацией.

Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Борьба со слухами

Существует несколько стандартных действий, которые позволяют предотвратить негативные эффекты от распространения слухов:

- 1) нужно предоставлять совершенно точные факты, ссылаясь на достоверные источники;
- 2) не следует пересказывать слух при его опровержении;
- 3) если слух уже серьезно повлиял на поведение сотрудников, стоит обратиться за поддержкой к неформальным лидерам, к лидерам мнений в организации, которые своим влиянием могут предотвратить дальнейшее распространение этого ложного слуха;
- 4) следует устранять причины появления слухов;
- 5) противодействовать слухам как можно раньше;
- 6) руководитель должен доносить правильные факты.

Невербальные коммуникации

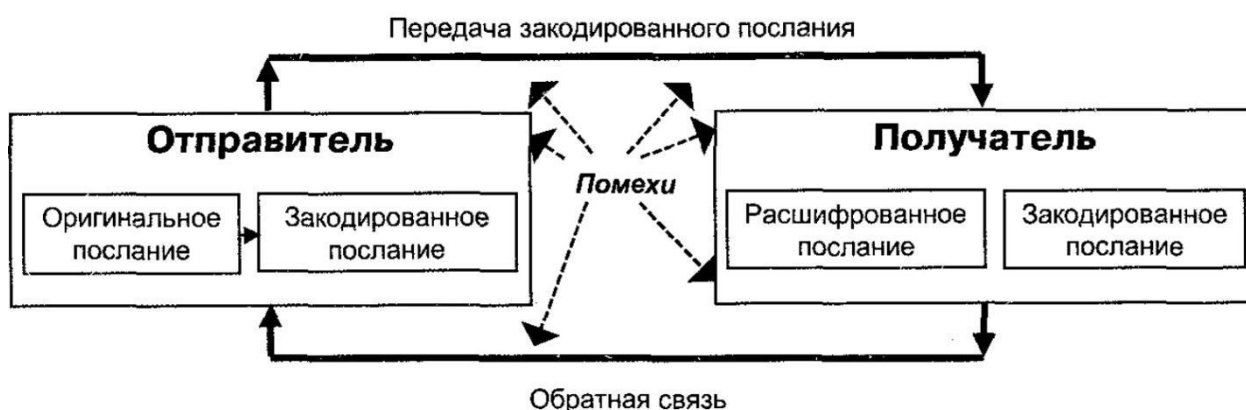
Большую роль в коммуникациях в организации играют невербальные коммуникации, под ними понимают не «язык слов», а «язык тела»: жесты, мимика, поза, походка. Существует множество тренингов, технологий, при помощи которых можно распознать невербальное сообщение, демонстрируемое сотрудниками.

Определение проблем

Для того, чтобы построить эффективную систему коммуникации в организации, обычно проводят диагностику проблем в коммуникации. Исследование проблем в коммуникации проводится в различных формах, таких как: опрос сотрудников (один из самых эффективных способов), индивидуальные беседы с сотрудниками и проведение фокус-групп (один из основных методов, когда сотрудники одного или нескольких подразделений собираются и отвечают на вопросы).

Барьеры в процессе коммуникации

В первую очередь, говорят о том, что сбои в процессе коммуникации, могут быть вызваны личностными факторами или факторами, связанными с личностными характеристиками коммуницирующих людей (психологические комплексы, патологии, антипатии и т.п.).



Очень часто причиной барьера коммуникации являются физические факторы, например, когда в помещении вы пытаетесь кому-то что-то сообщить, и фоновый шум мешает вам это сделать. Еще один серьезный фактор – это семантический фактор. Возникает он тогда, когда люди придают тем или иным сообщениям неправильный смысл, не тот смысл, который в него изначально вкладывал человек, пытающийся это сообщение передать.

Существуют организационные факторы. Это одна из типичных проблем в организации, когда в этой организации плохие каналы коммуникации, слишком бюрократические процедуры, неправильно построены бизнес-процессы и т.д.

Также, можно выделить такие интересные факторы, как: различия в статусе (сотрудники с более высоким статусом не готовы слушать сотрудников с более низким), культурные (сотрудники в силу различий в культуре не в состоянии понять друг друга), временные (на коммуникацию не

хватает времени), коммуникативные перегрузки (слишком большие потоки информации, и, наконец, нежелание делиться информацией из-за каких-то личных интересов.

Правила убеждения

Убеждение — элемент (качество) мировоззрения, придающий личности или социальной группе уверенность в своих взглядах на мир, знаниях и оценках реальной действительности.

В отличие от внушения, убеждение направлено на осознаваемые элементы когнитивной структуры

Для создания благожелательной атмосферы общения важно, чтобы все сказанное звучало убедительно. Наибольшей убедительности говорящий достигает, если соблюдает ряд правил.

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность.

Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный.

Не количество аргументов решает исход дела, а их надежность. Не следует также начинать с просьбы, надо начинать с аргументов: так как просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение. Важно учитывать еще одно обстоятельство: один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым.

2. Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых для собеседника, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Установлено, что когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны норадреналина, настраивающие его на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – «гормонов удовольствия». Получив две порции «гормона удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступить в борьбу. Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени.

3. Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие как-то ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения – это поможет ему принять вашу точку зрения.

4. Убежденность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

Одно дело, когда говорит человек авторитетный, уважаемый, другое – когда незначительный, не принимаемый всерьез. Высокое должностное или

социальное положение, выдающиеся успехи в какой-то области, образованность, признание окружающих, высокие личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ними – и вес его аргументов.

Поддержка коллектива также повышает статус индивида. Большинство и мужчин, и женщин считают, что в нашем обществе мужчины имеют более высокий статус, чем женщины. Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Также понижает имидж участие в конфликте.

5. Не загоняйте в угол себя, не понижайте свой статус.

Неуверенное поведение понижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Приведем несколько типичных примеров «самоубийственного» начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать».

6. Не принижайте статус и имидж собеседника.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику – это покушение на его статус и вызывает негативную реакцию. Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло стоит далеко от стола хозяина кабинета.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом, т.д.

8. Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Каждый из нас с большим удовольствием выслушивает то, с чем он согласен и что не противоречит его взглядам. И наоборот, мы раздражаемся, когда услышанное противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе – неприятным.

9. Будьте хорошим слушателем.

Внимательное слушание – залог вашей убедительности. Никогда не убедишь, если не поймешь ход мыслей собеседника. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника.

10. Избегайте конфликтогенов.

Конфликтогены – это слова или действия (бездействие), могущие привести к конфликту: грубость, угрозы, насмешки, безапелляционность и т.п. Обычно они не остаются незамеченными, и разговор превращается в препирательство.

11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга?

Многие слова имеют несколько значений в зависимости от контекста. Во многих случаях говорящие просто по-разному понимают тему разговора, и стоит только понять друг друга, чтобы прийти к согласию.

12. Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем часто мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Знание особенностей невербальной коммуникации позволяет сделать речь более убедительной.

13. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

Человек нуждается в удовлетворении многих потребностей: потребности в безопасности, уверенности в будущем, потребность принадлежать к какой-то общности, потребность в уважении, потребность в самореализации, потребность в получении положительных эмоций и др. И все это служит источником для нахождения сильных аргументов.

Кроме перечисленных общих правил можно дать еще несколько частных советов, которые способствуют убеждению.

- **Спрашивайте, а не утверждайте**

(интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении, поднимаем его статус. Будучи хорошим слушателем, мы найдем аргументы, наиболее убедительные именно для данного человека. Став приятным собеседником, мы обеспечим более лояльное отношение к своим аргументам);

- **дайте понять, что идею вы почерпнули от собеседника**

(так вы поднимаете статус собеседника; к своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим);

- **боритесь с главным возражением**

(«громя» второстепенные причины, мы без пользы теряем время. Пока не опровергнуто главное возражение, собеседник останется непоколебим);

- **будьте по возможности кратки**

(не стоит отнимать время у других своим многословием. К тому же многословие – признак неуверенности);

- **высказывайтесь прямо**

(не стоит рассчитывать на то, что окружающие догадаются о причинах вашего настроения или о наших желаниях. Скажите «я сержусь, потому что...», «я расстроен, потому что...»);

- **сражайтесь с проблемой, а не с человеком**

(есть серьезная разница между фразами «почему ты не можешь убирать за собой?» и «пожалуйста, наведи порядок на рабочем столе». В первом случае вы осуждаете черту характера и поведение, во втором – предлагаете решение проблемы);

- **не бойтесь употреблять местоимение «я»**

+(имейте достаточно уверенности, чтобы сказать «я». Высказывание со словом «я» дает возможность другим принять или отклонить ваше

предложение, так как вы принимаете на себя ответственность за свое мнение, говорите прямо и доверяете собеседнику).

Установки (убеждения) успешных коммуникаторов.

Убеждение используется в различной «продукции» и с различными целями, соответственно этим целям применяются разные приемы – от разъяснения в познавательных передачах до манипулятивных техник в рекламе или избирательных кампаниях.

О. А. Гулевич выделила следующие подходы к убеждающей коммуникации: а) необихевиоральный, наиболее ярким представителем которого является К. Ховланд; б) когнитивный, представленный, в первую очередь, моделью вероятности сознательной обработки информации (ВСО) Р. Петти и Дж. Качиоппо.

С именем К. Ховланда связано выделение факторов успешности убеждения. Ховланд выделил переменные, влияющие на эффективность убеждения, в соответствии со структурой коммуникативного процесса: коммуникатор – сообщение – канал – реципиент. Соответственно, все факторы разделились на четыре группы:

- 1) факторы, связанные с особенностями коммуникатора:
 - • привлекательность коммуникатора: привлекательный коммуникатор вызывает доверие, так как действует эффект ореола;
 - • сходство коммуникатора и реципиента: коммуникатор в этом случае воспринимается как "свой", в результате повышается доверие к нему;
 - • авторитетность ("кредитность") коммуникатора, основанная на его компетентности, профессионализме – способствует повышению доверия к сообщению;
 - • коммуникативная позиция коммуникатора: открытая позиция повышает доверие к сообщаемой информации, а закрытая или отстраненная снижают;
- 2) факторы, связанные с особенностями сообщения:
 - • понятность сообщения;
 - • число используемых в сообщении аргументов;
 - • встроенное в сообщение вознаграждение реципиента;
 - • использование односторонней или двусторонней аргументации (за и против); для людей с низким уровнем образования более эффективна односторонняя коммуникация, а для людей с высоким уровнем образования – двусторонняя (когда приводятся и анализируются аргументы и за, и против выдвигаемой идеи). Однако неумелое использование двусторонней аргументации может привести к эффекту бумеранга;

- о • использование страха: оказалось, что опора на страх неэффективна для убеждения;
- о • расположение "сильных" и "слабых" аргументов: "антикульминационная модель" – сильные аргументы приводятся в начале сообщения – подходит для немотивированной аудитории, а "кульминационная модель", когда сильные аргументы приводятся в конце сообщения – для мотивированной. Пирамидальная модель, когда сильные аргументы располагаются в середине сообщения, оказалась наименее эффективной, по-видимому, из-за действия эффекта края;
- 3) факторы, связанные с особенностями канала коммуникации: в настоящее время электронные СМИ значительно потеснили печатные, особое значение приобретает Интернет;
- 4) факторы, связанные с особенностями реципиента:
 - о • уровень образования;
 - о • мотивация;
 - о • гендерные особенности;
 - о • возраст.

К. Ховланд выделил также основной механизм убеждения – контраргументацию. Процесс контраргументации состоит в выдвижении собственных аргументов в защиту своей точки зрения в ответ на аргументы, предлагаемые в сообщении. Этот процесс стимулирует тщательное обдумывание проблемы и оказывает влияние на аттитюды реципиента. Если контраргументы недостаточно сильны, он будет в большей степени подвержен убеждению. Если же реципиент способен выдвинуть сильные контраргументы и имеет устойчивые аттитюды, убеждение, скорее всего, окажется неэффективным. Для преодоления сопротивления убеждению коммуникатору следует сократить время, которое отводится на контраргументацию, или же снизить желание реципиента искать контраргументы. Для этого используется прием "срочности": реципиенту сообщается, что решение нужно принять срочно, что это "уникальный шанс", "только сегодня такие скидки" и т.п.

К. Ховланд также выделил стадии процесса убеждения.

- 1. Внимание. Чтобы сообщение оказало воздействие, оно должно привлечь внимание. Однако позже обнаружилось, что иногда, наоборот, полезно отвлечь внимание, чтобы снизить критичность мышления и возможность появления контраргументации. При этом привлечение внимания эффективно в случае хорошо аргументированного сообщения, а в случае плохо аргументированного сообщения, напротив, эффективнее будет отвлечение внимания.
- 2. Понимание. Если сообщение содержит сложные конструкции или непонятные слова, оно может быть непонято слушателями, и убеждение не состоится (подробнее о барьерах непонимания и их преодолении мы говорили в первой главе).

Модель Р. Петти и Дж. Качиоппо рассматривает выбор способов воздействия на реципиента в зависимости от вероятности сознательной обработки им получаемой информации. В случае если вероятность сознательной обработки мала, используется периферический способ воздействия, т.е. "в обход" сознания; если же такая вероятность высока, необходимо использовать убеждение на сознательном уровне.

Выделяют три основные стратегии убеждения, которые называют также "три Е" – по первым буквам английских слов:

- 1) education (образование) – стратегия, связанная с разъяснением и аргументацией необходимости изменений или нового знания; эта стратегия рассматривается как самая эффективная для развитых стран;
- 2) engineering (технологии) – применение современных технологий как способ убеждения;
- 3) enforcement (принуждение) – запугивание людей последствиями непослушания; в этом случае люди принимают новую точку зрения скорее из страха перед последствиями ее непринятия. Такая стратегия часто используется в странах с авторитарным режимом правления.

Одной из популярных стратегий убеждения является демонстрация выгоды для аудитории принятия новой идеи. Противоположной стратегией будет запугивание, или демонстрация негативных последствий. Эти две стратегии часто используются в социальной рекламе, например, в рекламе, направленной на пропаганду знаний о вреде курения. Какая же стратегия более эффективна: демонстрация выгод или запугивание? С одной стороны, негативные эмоции, возникающие в результате просмотра пугающих кадров, вызывают желание прекратить действие (курение). С другой стороны, демонстрация самого курения в такой рекламе может вызвать эффект моделирования – и соответственно, желание закурить. Кроме того, курильщики, как известно, используют множество способов психологической защиты от негативной информации. Поэтому в настоящее время все чаще используют демонстрацию выгод от использования позитивных моделей поведения, вызывая желание следовать им, стать таким же успешным, красивым и т.д.

Понимание причин эффективности той или иной стратегии будет более полным, если проанализировать факторы, способствующие эффективному убеждению.

Факторы эффективности убеждения.

- 1) характеристики коммуникатора;
- 2) характеристики аудитории;
- 3) соотношение особенностей коммуникатора и особенностей аудитории;
- 4) особенности сообщения.

Характеристики коммуникатора, способствующие эффективности убеждения:

- 1) авторитетность и компетентность коммуникатора: убеждение будет более эффективно, если коммуникатор воспринимается аудиторией как специалист в обсуждаемой проблеме. Компетентность подчеркивается,

например, указанием профессии коммуникатора, его принадлежности к авторитетной организации. Оценка компетентности коммуникатора также связана с его стилем речи: коммуникатор, который заикается, оценивается аудиторией как менее компетентный;

- 2) искренность коммуникатора. Аудитория воспринимает коммуникатора как искреннего, если считает, что у него нет стремления в чем-то убедить, а также, если он выражает позитивное отношение к аудитории;
- 3) надежность коммуникатора. Аудитория считает коммуникатора надежным, если исходящая от него информация не является противоречивой;
- 4) групповая принадлежность коммуникатора. Коммуникатор – член ингруппы (воспринимающийся как "свой") сможет оказать более эффективное убеждающее воздействие, чем коммуникатор – член аутгруппы ("чужой");
- 5) принадлежность коммуникатора к большинству или к меньшинству. Более эффективен будет коммуникатор, который воспринимается как принадлежащий к большинству. Однако под влиянием большинства человек часто демонстрирует внешнее согласие: соглашается, но не меняет своих аттитюдов;
- 6) привлекательность коммуникатора. Коммуникатор, который симпатичен реципиенту, окажет на него более эффективное убеждающее воздействие. При этом привлекательными кажутся люди, которым нравимся мы, т.е. коммуникатор может вызвать симпатию к себе у слушателей, демонстрируя положительное отношение к ним. Имеет также значение внешняя привлекательность коммуникатора: внешне красивые люди переоцениваются зрителями по другим факторам, что способствует повышению эффективности воздействия с их стороны;
- 7) количество коммуникаторов. Несколько коммуникаторов, отстаивающих одну точку зрения, окажут большее воздействие на аудиторию, чем один, но только в том случае, если они приводят разные аргументы. Если же разные ораторы говорят одно и то же, то более эффективен будет один коммуникатор.

Характеристики аудитории, способствующие эффективности убеждения:

- 1) когнитивные характеристики: уровень интеллекта, интенсивность рефлексии, опыт контраргументации снижают эффективность убеждения, так как повышают критическую оценку поступающей информации;
- 2) особенности самооценки и мотивационно-потребностной сферы. Люди со средней самооценкой более подвержены убеждению, в то время как люди с высокой и низкой самооценкой лучше ему противостоят. При этом люди с высокой самооценкой быстрее находят контраргументы, а люди с низкой самооценкой отказываются от

анализа сообщения. Интересно, что чем выше доверие к коммуникатору, тем более подвержены убеждению люди с высокой самооценкой. Если же доверие к коммуникатору низкое, то люди с высокой самооценкой менее подвержены убеждению с его стороны. В отношении потребностно-мотивационной сферы установлены следующие закономерности. Более эффективны сообщения, которые апеллируют к актуальным потребностям человека. Доминирование мотивации достижения или избегания неудач связано с более эффективной стратегией аргументации: для людей с мотивацией достижения более эффективна апелляция к обеспечению комфорта и преимуществ товара, а для людей с мотивацией избегания неудач – апелляция к безопасности. Например, в рекламе автомобилей для людей первого типа важно подчеркнуть преимущества автомобиля по сравнению с другими моделями, такие как возможность развить большую скорость, а для людей второго типа – безопасность вождения, наличие специальных средств безопасности;

- 3) личностные черты: степень самомониторинга, локус контроля. Для людей с низкой степенью самомониторинга более убеждающими будут сообщения, содержащие аргументы в пользу всеобщих ценностей, например, свободы, и для людей с высоким уровнем самомониторинга – сообщения, содержащие описание способов достижения его личных целей. Экстерналы более подвержены убеждению со стороны коммуникатора, которому они доверяют, интерналы менее подвержены убеждению;
- 4) эмоциональное состояние реципиента. Страх, испытываемый реципиентом до или во время сообщения, снижает его когнитивные способности и повышает подверженность убеждению. Страх можно вызывать, например, указав на негативные последствия для аудитории, если она не примет точку зрения коммуникатора, или включая в сообщение страшные слова или иллюстрации. При этом наиболее сильное влияние оказывает средний уровень страха, т.е. излишнее запугивание аудитории неэффективно. Прием запугивания более эффективен для некомпетентной аудитории, так как люди, имеющие соответствующие знания, менее подвержены запугиванию;
- 5) демографические характеристики. На подверженность убеждению могут влиять пол, возраст, профессия. Влияние возраста имеет такую закономерность: чем младше дети, тем более эффективны утверждающие сообщения. У подростков, наоборот, утверждающие сообщения вызывают сопротивление. Пол: более эффективны сообщения, апеллирующие к гендерным ролям. В целом женщины более подвержены убеждению, чем мужчины. Влияние профессии обуславливает отношение к коммуникатору: большее доверие вызывает коммуникатор из той же профессиональной области, что и реципиент, но выше по статусу. Влияние социальной роли может приводить к игнорированию сообщения;

- б) наличие опыта взаимодействия с рассматриваемым в сообщении предметом или явлением. Люди, имеющие собственный опыт использования товара, менее подвержены убеждающему воздействию о его пользе. Полное отсутствие личного опыта повышает подверженность убеждающей коммуникации.

Соотношение особенностей коммуникатора и реципиента•.

- 1) эффективность убеждающего сообщения повышается, если реципиент воспринимает себя как одного из его авторов;
- 2) также люди более подвержены воздействию того коммуникатора, который в прошлом оказал им услугу;
- 3) эффективность убеждения также выше, если точки зрения коммуникатора и реципиента близки.

Особенности сообщения:

- 1) последовательность сообщений. Если перед аудиторией выступают несколько коммуникаторов (например, в политических дебатах или ток-шоу), то большее воздействие окажет первое из них, но только в том случае, если:
 - а) между сообщениями маленький промежуток времени;
 - б) у реципиента выражена потребность в осмыслении информации; в) при наличии четкой границы между сообщениями. В противном случае более эффективно будет второе сообщение;
- 2) структура сообщения. Эффективное сообщение включает в себя следующие компоненты: введение, основная часть, заключение;
- 3) подробность сообщения. Чем подробнее информация, представленная в сообщении, тем выше доверие к сообщению и, следовательно, выше эффективность убеждения;
- 4) характер аргументации. Двухсторонняя аргументация вызывает большую контраргументацию и более эффективна в случае, если: а) аудитория имеет высокий уровень интеллекта; б) аудитория имеет высокую самооценку; в) аудитория компетентна в рассматриваемой проблеме; г) аудитория не согласна с точкой зрения коммуникатора;
- 5) последовательность аргументации. В одностороннем сообщении аргументы, приведенные в начале сообщения, более эффективны, чем приведенные в конце. В двустороннем сообщении, напротив, более эффективны аргументы, приведенные в конце;
- 6) использование риторических вопросов усиливает процесс контраргументации и способствует прочному убеждению;
- 7) наличие готового вывода. Сообщение будет более эффективным, если реципиент неявно подводится к выводу, который делает сам, чем если ему предлагают готовый вывод. Особенно низкая эффективность таких сообщений, которые содержат категоричные выводы или где выводы повторяются много раз – это вызывает сопротивление у реципиента;

- 8) повторение повышает эффективность убеждения. Однако это верно при среднем количестве повторений, очень большое количество повторений вызывает сопротивление;
- 9) юмор повышает эффективность убеждения, вызывая позитивное отношение к коммуникатору и препятствуя появлению контраргументации. Однако шутки могут отвлекать от содержания сообщения, поэтому юмор должен использоваться в соответствии с содержанием, дозированно;
- 10) стоимость сообщения. Сообщение (например, реклама), кажущееся более дорогим, оказывается более эффективным;
- 11) лексика. Использование конкретных примеров, метафор, цитат повышает эффективность убеждения;
- 12) грамматические конструкции. Бóльшей эффективностью обладают сообщения, использующие грамматические конструкции-объяснения и активный залог;
- 13) визуальное изображение повышает эффективность убеждения;
- 14) диалогичность сообщения. Сообщение, построенное в форме диалога, более эффективно, чем монолог. По-видимому, диалогичное сообщение встраивается во внутренний диалог реципиента, обеспечивая более эффективное принятие информации

Тема 7.2. Конфликты и способы их преодоления.

Четыре уровня непонимания:

- ❖ фонетический уровень непонимания,
- ❖ семантический уровень непонимания,
- ❖ стилистический уровень непонимания,
- ❖ логический уровень непонимания.

Барьеры внешние и барьеры внутренние. Приемы преодоления барьеров. Преодоление избегания с помощью управления вниманием. Приемы привлечения внимания. Приемы поддержания внимания. Преодоление фонетического барьера. Преодоление семантического барьера. Преодоление стилистического барьера: правило рамки и правило цепи. Преодоление логического барьера: два способа аргументирования: двустороннее и одностороннее, по восходящей и по нисходящей. Зависимость от слушающего использования разных способов аргументирования. Риторический вопрос как способ управления мышлением партнера по общению. Место конфликта в коммуникациях. Причины возникновения конфликтов. Признаки конфликтных ситуаций Виды

конфликтов. Типы конфликтных личностей. Динамика, этапы развития конфликтной ситуации. Стратегии поведения в конфликте, как выбрать оптимальную. Практические приемы разрешения конфликтных ситуаций. Основные ошибки.

Первый уровень непонимания – фонетический. Действительно, если с нами говорят на непонятном языке, на иностранном, например, мы можем быть спокойны - внушение нам не угрожает. Мы ничего не понимаем, так как слушающий в таком случае располагает не тем набором фонем, чем говорящий и произносимое сливается для него в трудно различимый или вовсе неразличимый поток. Фонетическое непонимание имеет диапазон от незначительную (например, в произношении некоторых слов) до полного и может иметь различные источники. Неполное понимание будет не только тогда, когда говорят непонятно, но и когда говорят быстро, невнятно, с акцентом, когда используются незнакомые или несоответствующие контексту жесты или жестикуляция слишком активная и быстрая.

Интересный пример «включения» фонетического уровня непонимания описан в истории антифашистской пропаганды. Антифашистская передача «Человек из народа», транслировавшаяся из Советского Союза на Германию на немецком языке в годы второй мировой войны, выходила в эфир в минуты пауз между передачами гитлеровских радиостанций и на их волне. Высказывания «человека из народа», ограниченные во времени, состояли всего из нескольких фраз, например: «Все ложь! Помните, что Гитлер обещал всем победоносно завершить войну еще в 1941 году». Опасность вклинивания восточной информации заставила фашистских дикторов говорить скороговоркой и сокращать паузы, и тут-то и срабатывал фонетический барьер. В результате стали поступать многочисленные жалобы немцев на непонимание дикторского текста и невозможность различить, где кончается одна передача и начинается другая.

Когда врачи не хотят, чтобы больной понял их, то он, конечно, ничего не поймет:

срабатывает фонетический барьер, который врачи используют сознательно. Тот же самый фонетический барьер, конечно, и не подозревая о его существовании, но уже новыми значениями, благодаря чему непосвященный человек не в состоянии что-либо понять. К примеру, в так называемом блатном жаргоне «капуста», «хвост», «перо» не имеют ничего общего с тем значением, которое они имеют в обыденном языке. Следует, однако, уточнить, что далеко не всегда при использовании жаргона или подобного ему языка специально преследуется цель «быть непонятным». Существует, скажем, научный жаргон, профессиональный, студенческий. Так, далеко не все родители студентов знают; что их дети могут называть родной дом «стойлом», а общежитие «резиденцией». И если их сын сообщает, что «у

нашею ректора, наверное, крыша поехала: он решил, что надо стоять буквой зю не месяц, а два», то сомнительно, что они поймут, о чем идет речь. Мало того, они могут решить, что это их не касается. Между тем речь идет о том, что сыну предстоит поехать на картошку на целых два месяца и он по этому поводу высказывает свое мнение о начальстве. Кроме того, возможен «жаргон» внутри каких-то компаний, обязанный своим возникновением обычно общим для всех воспоминаниям, событиям. Но каково бы ни было происхождение «непонятного» языка, его пользователи всегда образуют некую группу «знающих язык». Часто именно семантический уровень непонимания возникает в общении детей и взрослых, хотя они говорят на одном языке, но у детей наблюдается, как правило, урезанные семантические поля слов, и поэтому нет полного взаимопонимания

Действие семантической уровня непонимания приводит к очень резкому снижению эффективности общения. Это связано не только с тем, что какие-то наши переживания и слова «не дойдут» до партнера, семантический барьер может не просто задержать непонятное, но и перестроить его: на место одного смысла слова, непонятного по причине семантических различий, подставляется другой смысл, вместо одной эмоции видится другая, в результате возникает другое понимание, причем часто неожиданное. Иначе говоря, эффект общения есть, а эффективность низкая.

Очень ярко эти неожиданные эффекты проявились, например, в первых опытах демонстрации кино, когда оно только начинало свою историю. Не будучи знакомы с «языком кино», люди просто вообще ничего не понимали и, видя, например, крупным планом лицо артиста, принимали его за отрубленную голову, путались и уходили. Такая понимая его действие, используют маленькие дети, когда изобретают свои тайные языки, в которых, например, в словах перед каждым слогом ставится другой слог – помеха, затрудняющая понимание речи. Например, если один малыш говорит другому: «КиМИкиША, киПОЙкиДЁМ киЛЮОкиВИТЬ киРАкиКОВ киНА киРЕЧкиКУ», то даже бдительные родители могут сразу и не спохватиться, поскольку непонятная речь блокирует понимание.

Фонетический барьер, как и все остальные, работает автоматически. Однако нельзя представить себе дело таким образом, что сначала определяется язык сообщения как чужой, затем сообщение квалифицируется как опасное и как следствие этою возникает непонимание. Так можно объяснить происхождение этого барьера, но не его действие, которое значительно проще: мы не понимаем фонетически непривычную речь. Между тем это именно защита, так как ее можно «убрать», если нам очень важно получить сообщение, то мы понимаем любую, даже совершенно бессвязную речь. Но в обычных условиях барьер – на месте, и поэтому контрсуггестия, защита от воздействия, включаются автоматически – мы не понимаем.

Следующим уровнем непонимания, который может быть причиной затруднений в общении и его низкой эффективности, является уровень стилистический (или синтаксический).

Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае он вправе третировать обращающегося как невежду или иностранца, а в случае глубокого нарушения грамматики – не находить смысла в его словах и, следовательно, игнорировать их.

Не только явное нарушение грамматики вызывает реакцию непонимания, но и явное нарушение стиля, некоторого соотношения между формой и содержанием сообщения. Например, следующая тирада может вызвать у слушающего в лучшем случае смех: «Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей при условии ее отпуска в море значительный откуп, не использованный вначале стариком, имеет важное значение. Не менее важна и реакция старухи на объяснение ее старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и принудивших его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте». Может привести к непониманию и стилевое переусложнение, когда родной язык воспринимается почти как иностранный. Пример такой ситуации, к сожалению, довольно часто встречающейся в действительности, в юмористической форме выглядит так: «Доклад кончился, и председательствующий профессор Дробыш предложил задавать вопросы. Первым поднялся Пятаков:

- Скажите, пожалуйста, ваш молоток не очень сильно трясет?

Докладчик, услышав вопрос, оторопело захлопал глазами. Его путь в науку пролегал через среднюю с уклоном и высшую школы. С живым производственником он встретился впервые. Наступила томительная пауза. На помощь молодому коллеге пришел многоопытный профессор Дробыш:

- Товарищ имеет в виду, – пояснил он, — в какой степени одна из важнейших характеристик установки — вибрационная константа — соответствует условиям применения, исключая отрицательное воздействие виброфактора на исполнителя.

- Вопрос понял, - облегченно кивнул головой кандидат. Поясняю. В результате проведенных экспериментов удалось выяснить, что частотная амплитуда среднеквадратичной погрешности отклонения рабочей поверхности от мнимой геометрической оси совпадает с математическим ожиданием результата, потому есть все основания предполагать, что данное соответствие действительно имеет место.

— Теперь захлопал глазами Пятаков. На помощь опять поспешил профессор: "Докладчик считает, что работать молотком можно. У вас еще есть вопросы?». По сути дела, стиль сообщения, стиль коммуникации точно также «наводит» на определение групповой принадлежности его «хозяина», как фонетика и семантика. Если стиль коммуникации определяется как «чужой», а тем более «враждебный», то понимания ждать не приходится. Существенно, что различие «своего» и «чужого» зависит не от «объективных» характеристик стиля, а от субъективных представлений слушающего.

Важно отметить, что стиль — это не только способ словесных сообщений, но и способ достижения соответствия формы и содержания в коммуникации. В главе «Старые знакомые» говорилось о том, что понимание другого крайне затруднено в тех случаях, когда в его поведении не соответствуют друг другу, не стыкуются вербальные и невербальные элементы. Это тоже проявление несоответствия формы (невербальное, экспрессивное поведение) и содержания (информации в словах). Возможно также несоответствие избранной словесной формы тому эмоциональному содержанию, которое передается. В любом случае можно говорить о «неправильном» стиле коммуникации, который и приводит к трудностям в понимании.

Еще одной причиной неэффективности общения может быть логический уровень непонимания, который вызывается неприятием одним из участников общения логики и аргументов другого. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы его не только отказываемся понимать, но и эмоционально воспринимаем его отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна — правильная, т.е. наша. Однако ни для кого не секрет, что есть и «женская», и «детская» логика. И каждый человек живет и думает по своей логике, но вот в общении, если эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, о ее отличиях от собственной, тогда и «срабатывает» барьер логического уровня непонимания.

Примеров несовпадения логических правил, используемых разными людьми, достаточно много. Когда ребенок говорит, что «солнце живое, потому что оно движется», он мыслит по своей, подчиняющейся достаточно строгим законам, логике. И хотя взрослого человека не убедит его аргумент и он может даже посмеяться над ним, тем не менее для детей это вполне достаточный аргумент, и они друг друга отлично понимают.

В исследованиях советских психологов, проводившихся в 20-х годах в Туркмении, испытуемым предлагалось два вида силлогизмов. В одном случае силлогизмы строились из посылок, в которых испытуемые имели собственный практический опыт, только опыт этот переносился в новые условия. Например; «Там, где жарко и сухо, хорошо растет хлопок; в Англии холодно и сыро, растет там хлопок или нет?».

В другом случае силлогизмы оперировали материалом, в котором испытуемые не имели личного опыта и операции вывода из силлогизма должны были носить чисто теоретический характер. Например: «На дальнем севере, где снег, все медведи белые: Новая Земля находится на дальнем севере. Какого цвета там медведи?».

Испытуемые, живущие в наиболее отсталых условиях (прежде всего женщины-ичкари), отказывались делать какие-либо выводы даже из силлогизмов, относящих к первому виду. Они обычно заявляли, что не бывали в неизвестном для них месте и не знают, растёт ли там хлопок. Лишь при продолжении опыта и просьбе ответить на вопрос («что следует из слов экспериментатора?») они соглашались сделать вывод («но вашим словам, должно получиться, что там хлопок расти не может, если там холодно и сыро, когда холодно и сыро, хлопок не растёт»).

Еще более решительно они отказывались делать выводы, когда предлагался второй вид силлогизмов. Как правило, многие отказывались принять большую посылку, заявляя, что «они никогда не были на севере и никогда не видели медведей; для ответа на этот вопрос нужно обратиться к людям, которые были на севере и видели медведей». Часто они, полностью игнорируя посылку, заменяли вывод из силлогизма собственными соображениями («медведи бывают разные, если он родился красным, он и останется красным»; «мир большой, я не знаю, какие бывают медведи») и заводили общие, основанные на слухах, рассуждения о жизни медведей, разговоры, т. е. каждый раз уходили в сторону от решения задачи.

Некоторые испытуемые полностью отрицали возможность сделать какой бы то ни было вывод из силлогизма этого вида, заявляя, что они «могут рассуждать только о том, что они видели», «не хотят врать», «дать ответ на этот вопрос могут только те люди, которые или видели, или знают». Даже наводящие вопросы («как получается по моим словам?») не приводили здесь к успеху. Они отказывались обратиться к операции логического вывода из данных посылок.

Полное отрицание возможности сделать вывод из положения, в котором нет собственного опыта, недоверие к любой логической операции, если она носит чисто теоретический характер, однако признание возможности делать выводы из собственного практического опыта — вот наиболее характерные особенности этой группы испытуемых.

Очевидно, что если коммуникация, адресованная таким людям, будет построена исключительно по правилам формальной логики, то она вряд ли будет эффективной.

Но сути дела, логика тоже бывает «наша», «своя» и «чужая». Чужая логика неправильная, и, следовательно, к ней мы можем относиться

недоверчиво или пренебрежительно. Если мы отказываем логике сообщения в правильности, то на нас не произведут никакого впечатления разнообразные "следовательно", "исходя из", "мы можем заключить", "потому что" и т. п., так как мы расцениваем это только как "подделку" под логику, и ей не верим. В таком случае можно сказать, что воздействие «натывается» на логический барьер непонимания.

Коммуникативные барьеры - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия, в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры.

В Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова говорится: «Барьер – преграда, поставленная на пути; преграждение, препятствие на пути чего- либо».

В Психологическом словаре дается следующее толкование понятия «барьер»: «психическое состояние, проявляющееся как неадекватная пассивность (или активность), препятствующая выполнению тех или иных действий»; «любое препятствие, не позволяющее организму достичь цели».

Е. В. Залюбовская дает следующее определение: «Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются мотивационно-операциональные, индивидуально-психологические, социально-психологические особенности общающихся».

Существует еще множество определений понятий «барьер» и «коммуникативный барьер» разных авторов. Кроме различных определений понятия, разные авторы выделяют и различные виды коммуникативных барьеров.

Классификация коммуникативных барьеров

Барьеры непонимания

Барьеры непонимания связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации). К ним относятся:

1. Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях.

Вступая в информационный контакт, мы используем символы: слова, жесты, интонацию.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу собеседником.

Руководитель, говорящий подчиненному, что его отчет представляется “адекватным”, может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово “адекватный” в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Семантические барьеры возникают при использовании многозначных слов или фраз, если говорящий не поясняет их значение.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих на международном рынке. Особенно сильно у разных народов различаются восприятие (смысл) жестов и интонации, но даже слова могут переводиться не однозначно.

2. Невербальные барьеры – связаны с противоречием смысла, заложенного в произносимые слова и невербальных сигналов, сопровождающих процесс коммуникации.

Хотя вербальные символы (слова) - основное средство кодирования идей, но мы также используем и невербальные символы для трансляции сообщений. При непосредственном устном общении невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усилить или изменить смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, интонация – все это примеры невербальной коммуникации.

Психологи утверждают, что вербальные средства общения базируются на нашем сознании, а невербальные, по большей части, управляются подсознанием. Именно поэтому, вербальные и невербальные символы нередко противоречат друг другу (в психологии, есть такое понятие «они неконгруэнтны», т.е. не соответствуют друг другу).

3. Фонетические барьеры – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, речь-скороговорка и др.).

4. Стилистические барьеры – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием. Стил изложения информации может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Неприятие могут вызывать и вредные вербальные привычки собеседника (использование в речи слов и звуков-паразитов: «это самое», «так сказать», «ну», «так», «как бы», «э-э», «м-м» и т.д.).

5. Логические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие несовпадения логических действий и умозаключений партнеров по общению. Каждый человек видит коммуникативную ситуацию по-своему, со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в разных ситуациях могут иметь совершенно иной смысл.

6. Коммуникативные перегрузки связаны с трудностью или невозможностью переработать и упорядочить большой объем информации.

В настоящее время появляется все больше и больше профессий, где человек вынужден перерабатывать очень большой объем поступающей информации. Часто такие люди не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию, и вынуждены отсеивать менее значимую и оставлять только ту, которую считают важной. К сожалению, понимание важности информации для разных людей различно и не всегда верно.

Личностные барьеры

Личностные барьеры связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении. К личностным барьерам относят:

1. Индивидуальные различия в характере, темпераменте, эмоциональных состояниях. Они могут стать существенной помехой на пути эффективного обмена информацией. Например, меланхолику с повышенной тревожностью, трудно общаться с импульсивным и склонным к агрессии холериком. Человеку с мелочным и склочным характером сложно найти общее в разговоре с альтруистом.

2. Идеологические барьеры – барьеры, формирующиеся при наличии у партнеров различных стереотипов, мировоззрений, ценностных ориентаций; несовпадения социальных установок.

Воспитание личности во многом сводится к постепенному формированию готовности реагировать на что-либо должным образом, иными словами, к формированию установок, полезных для человека и для общества. Уже в раннем детстве родители сознательно или бессознательно формируют образцы поведения, установки: «Не плачь - ты мужчина», «Не пачкайся - ведь ты девочка» и др., так ребенок получает эталоны, установки «доброе - злое, красивое - безобразное, хорошего - плохого». И к тому возрасту, когда человек начинает себя осознавать, в его психике существует уже масса закрепившихся чувств, мнений, взглядов, установок, которые оказывают влияние и на усвоение новой информации, и на отношение к окружающему. Эти часто неосознаваемые установки действуют с огромной силой на человека, заставляя воспринимать и реагировать на мир в духе установок, усвоенных с детства.

3. Негативный прошлый опыт общения с данным собеседником может стать причиной страха вступления в коммуникацию, нежелание испытать негативные эмоции в процессе общения.

Суть этого барьера отражена в пословице: «Обжегшись на молоке, дуешь на воду».

4. Барьеры предвзятости заключаются в том, что человек без видимых весомых причин начинает отрицательно относиться к тому или иному человеку, что существенно затрудняет коммуникацию. Обычно это связано с негативным восприятием внешнего облика или манеры поведения собеседника.

5. Барьеры отрицательной установки. Часто такие барьеры порождаются другими людьми. Вам сообщили отрицательную информацию о ком-то, и складывается негативная установка по отношению к человеку, о котором вам мало что известно, поскольку нет опыта личного взаимодействия с ним.

На формирование отрицательной установки сильно влияют такие предвзятые закрепившиеся взгляды («все люди - эгоисты, все учителя - формалисты, все торговые работники - нечестные люди»), при этом данные установки будут мешать объективному пониманию поступков конкретных людей.

В беседе отрицательная установка может быть направлена на:

- 1) личность самого собеседника (если бы то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);
- 2) на суть беседы («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);
- 3) на обстоятельства разговора («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»).

При наличии барьера отрицательной установки человек, вступая в коммуникацию, демонстрирует закрытость, настороженность, ждет негативных проявлений со стороны партнера, в каждой фразе собеседника ищет негативный завуалированный смысл.

6. Барьеры ожидания непонимания: человек перед коммуникацией волнуется, правильно ли его поймет партнер. Причем здесь нередко исходят из того, что партнер обязательно должен понять неверно. При этом начинают прогнозировать последствия этого неверного понимания, предвосхищать неприятные ощущения.

7. Барьеры возраста возникают между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, противятся нововведениям в организациях. Молодые люди раздражаются, считают, что их недооценивают, ограничивают в самостоятельности, препятствуют их карьерному росту. Это проявление извечной проблемы «отцов и детей».

8. Барьеры недостаточного понимания важности общения возникают, когда собеседники по-разному оценивают степень значимости контакта. Например, один стремится к эффективному разговору, другой пытается уклониться от беседы, не давать ответы на вопросы. У первого это вызывает напряженность, недоверие, обиду.

Культурные барьеры

Культурные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. К ним относятся:

1. Национальные барьеры возникают между представителями двух разных культур и проявляются, например, в пунктуальности, в установлении дистанции между общающимися, в манере держаться, использовании различных жестов, тона, громкости голоса, принятых в качестве нормы в различных странах.

2. Религиозные барьеры – это проявление в деловом общении религиозной неприязни, предвзятости к людям другого вероисповедания, интерпретация определенных поступков человека на основе религиозных различий.

3. Этические барьеры – результат несовпадения этических ценностей и норм собеседников. Например, один партнер следует в общении нормам морали, нравственности, порядочности, честности, а другой проявляет «нечистоплотность», лжет, манипулирует.

4. Эстетические барьеры – проявляются в несовпадении вкусов, манер, взглядов собеседников на эстетическую составляющую.

О вкусах не спорят: из-за вкусов бранятся, скандалят и ругаются (Гилберт Честертон).

Организационные барьеры

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Среди организационных коммуникативных барьеров выделяют:

1. Излишняя централизация в системе управления, которая приводит к информационной перегрузке центра и слабой информированности структурных подразделений.

2. Излишняя дифференциация подразделений, в результате которой сотрудники замыкаются в решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними резко ограничивается. Это чревато узостью взглядов и несовершенством принимаемых решений. Часто излишняя дифференциация является причиной конфликтов между работниками различных структурных подразделений, т.к. они не видят общей цели и не могут наладить эффективное взаимодействие.

3. Неопределенность обязанностей и прав, которая приводит к ситуации, когда в организации никто ни за что не отвечает, а коммуникации становятся либо слишком формальными, либо конфликтными.

4. Нежелание делиться информацией. Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагает эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят ее, с тем чтобы применить в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Социальные барьеры

Социальные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей:

1. Когнитивные барьеры возникают из-за разности знаний о предмете общения, различного уровня профессиональной компетенции; барьеры, вызванные неразвитостью абстрактного мышления, памяти, навыков восприятия.

2. Различия в статусе также может быть барьером на пути коммуникаций. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его (человек боится высказать свое мнение, задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным).

3. Профессиональные барьеры могут возникнуть между представителями различных профессий, негативно настроенных или плохо отзывающихся о профессиональных качествах собеседника. В некоторых случаях эти барьеры проявляются как подчеркивание значимости своей профессии и занижения важности других профессий для решения тех или иных производственных задач.

4. Барьеры образования – это барьеры информационного несоответствия позиций субъектов общения, возникающие из-за разности социального опыта партнеров, из-за различия уровней образования.

Физические барьеры

Физические барьеры – объективные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций:

1. Пространственные барьеры возникают в случае неудобного расположения мебели и оргтехники в помещениях, мешающих эффективному общению; нерационального расстояния между людьми во время коммуникаций; наличия множества отвлекающих деталей в интерьере (яркие картины, фотографии, элементы декора).

2. Временные барьеры обусловлены дефицитом времени, отведенного на общение. Стремление побыстрее закончить разговор приводит к невнимательному слушанию, свертыванию обратной связи, невозможности эмпатии и глубокого понимания информации. К временным барьерам можно также отнести проблемы, которые возникают во время переговоров между партнерами, проживающими в разных часовых поясах (особенно если разница большая). В этом случае, если даже время коммуникации не ограничено, организм одного из партнеров часто борется со сном, что также не способствует сосредоточению на предмете разговора.

3. Технические барьеры вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего.

Многообразие коммуникативных барьеров свидетельствует, что практически каждый человек в тех или иных ситуациях делового разговора испытывает серьезные трудности. Универсальных рецептов преодоления коммуникативных барьеров не существует. Однако определенные советы по их преодолению в литературе представлены.

Вот некоторые советы по преодолению коммуникативных барьеров.

Пути совершенствования искусства общения:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи, т.е. выберите тему своего сообщения, систематизируйте его.

2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения. Употребляя точные слова, - не фразы общего характера, вы выигрываете в результативности.

3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь при этом взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник.

4. Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, готовность “влезть в их шкуру”. Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не значит, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник, это значит, что вы должны попытаться понять его слова.

5. Добивайтесь установления обратной связи. Способы установления обратной связи:

а) задавайте вопросы;

б) попросите человека пересказать ваши мысли;

в) оценивайте язык поз, жестов и интонаций человека, свое замешательство непониманием задачи он может выдавать ими;

г) контролируйте первые результаты работы, они помогут вам оценить, правильно ли понято ваше сообщение;

д) проводите с подчиненными политику «открытых дверей», пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы и подкрепить свои слова действиями.

Методы совершенствования коммуникаций в организациях:

1. Регулирование информационных потоков. Руководители и специалисты организации, чья работа связана с обработкой больших объемов информации, должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потоков. Они должны определить, что такое «слишком мало» и «слишком много» информации и из каких источников ее лучше получать.

2. Управленческие действия. Помимо регулирования информационных потоков руководитель может практиковать короткие встречи с подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для реализации намеченного, контроль за ходом выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля - вот дополнительные действия, подвластные руководителю для совершенствования информационного обмена.

3. Системы обратной связи. Примером таких систем может быть опрос работников по самым разнообразным вопросам. Например: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их

работе и др. По результатам таких опросов можно принимать меры по совершенствованию информационных потоков.

4. Системы сбора предложений. Они разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Их цель – сделать процесс передачи идей снизу вверх более простым и быстрым. Это могут быть ящики для предложений, телефон с автоответчиком, на который работники могут звонить анонимно, создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Периодический выпуск таких бюллетеней предоставляет информацию для всех работающих. Они могут содержать самый разнообразный материал: предложения по поводу управления; информацию об охране здоровья работников; обсуждение нового контракта или нового вида продукции; ответы руководства на вопросы рядовых работников.

6. Современные информационные технологии. Применение сети персональных компьютеров в обработке и передаче информации. Использование электронной почты - это возможность посылать письменные сообщения любому члену организации, особенно хороша для сообщения между людьми находящимися в разных конторах, городах и даже странах. Система телефонной связи сейчас позволяет одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. Проведение видеоконференций позволяет людям находящимся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Технологические возможности информационного обмена постоянно совершенствуются и обновляются и организации должны ими активно пользоваться.

В отечественной научной литературе представление о проблеме преодоления барьеров речи связаны именем ученого Б.Ф. Поршнева.

Рассмотрим некоторые из них.

1) Пути преодоления барьеров отрицательных эмоций.

Барьер общения.

Рационального способа поведения для преодоления барьеров общения, возникающих на основе отрицательных эмоций (гнев, агрессия и т.д.), который можно предложить всем без исключения, не существует, поскольку у людей степень их выраженности и контроля различается в зависимости от наследственности и социальной среды воспитания.

В процессе общения мотивированный гнев, пыл, эмоциональный потенциал, энергия, смелость, решительность человека могут многократно возрасти. В такой ситуации человек склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер становится объектом, на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком неэффективно, а в ряде случаев невозможно. Поэтому выход из такой ситуации - не в демонстрация слабости, а наоборот, смелость или даже великодушие.

Барьер плохого настроения.

В случае, если у собеседника плохое настроение, то встает вопрос имеет ли смысл вести с ним дальнейший диалог. Так как плохое настроение часто передается собеседнику, ожидать достижения соглашения, взаимопонимания невозможно. Поэтому выходом из такой ситуации является перенесение беседы на другое время, либо вовсе отказ от нее.

Барьер первого впечатления.

Первое впечатление, как правило, обусловлено двумя факторам: внешний вид человека и умение выражать свои мысли. Преодоление данного барьера связано с умением правильно одеваться и вырабатывать располагающие манеры, а также умением правильно излагать свои мысли.

2) Пути преодоления барьеров речи

- Логический барьер

Логический барьер можно преодолеть лишь путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения.

- Стилистический барьер.

Преодоление стилистического барьера основывается на двух приемах структурирования информации:

а) правило рамки.

Суть состоит в том, что начало и конец разговора должны быть четко ограниченными. В начале любого разговора выясняется цели и намерения, ожидание и результаты. А в конце, как правило, подводятся итоги и формулируются выводы. Это способствует наилучшему восприятию информации, так как существует психологический феномен, которым пользуются многие ораторы: люди, запоминают лучше начало и конец информационного сообщения. Начало информации способствует возникновению симпатии, а конец остается в памяти.

В повседневной жизни правило рамки часто нарушается. Зачастую начав разговор по поводу одной проблемы, партнеры забывают о ней и завершают общение совсем другим вопросом. В этом случае не понятно к какому выводу пришли собеседники и нужно возвращаться к этой проблеме снова.

б) правило цепи.

Правило цепи определяет строение информации как бы «изнутри». Информация необходимая для анализа проблемы соединена в цепь по каким-то признакам.

Способы соединения информационных цепей могут быть разные: информация может быть проранжирована, а может выстраивается в логические цепи. Например, «если это так, то это тоже так». Использование правила цепи облегчает партнеру понимание информации.

- Семантический барьер.

Чтобы преодолеть семантический барьер нужно понять особенности мышления партнера, понять его лексику, в каком смысле использовано то или иное значение слова.

- Фонетический барьер.

Для преодоления данного барьера необходимо работать больше над своей дикцией, учиться говорить внятно и достаточно громко.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важным компонентом эффективного общения.

Правила эффективного слушания:

перестаньте говорить, т.к. невозможно слушать разговаривая;

помогите говорящему раскрепоститься;

покажите готовность слушать;

устраните раздражающие моменты;

сопереживайте говорящему;

сдерживайте свой характер, т.к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;

не допускайте спора или критики;

не перебивайте;

задавайте вопросы.

В заключение раздела хочется сказать, что важно признавать наличие коммуникативных трудностей и не бояться проявлять творчество, гибкость, индивидуальное своеобразие при решении сложившейся ситуации.

Деструктивность – это отрицательное отношение к самому себе или к другим и соответствующее этому отношению поведение.

К деструктивному общению следует отнести те формы и особенности контактов, которые пагубно сказываются на личности партнера и осложняют взаимоотношения. Примерами такого рода контактов могут служить манипулятивное общение, авторитарный стиль, формы распада и осложнения отношений вследствие патологической ревности, зависти, нарциссизма. Деструктивным характером может обладать даже молчание, если оно принимает форму наказания партнера.

В основе деструктивного общения может лежать немало личностных черт: лицемерие, хитрость, склонность к клевете, мстительность, язвительность, цинизм, ханжество и др. такое общение не обязательно преследует личную материальную выгоду. Оно может руководствоваться неосознаваемыми мотивами самоутверждения, злорадства, мести, соперничества и т.д. Любая форма деструктивного общения затрагивает обе стороны, нередко вовлекая в это деструктивное взаимодействие много других людей, заражая их негативными эмоциями, выбивая из привычного жизненного ритма.

Основными формами деструктивного общения являются:

корыстные формы общения;

агрессивные формы общения;

конфликтные формы общения.

Корыстные формы общения

Корыстные формы общения включают в себя ложь, обман и эгоизм.

Ложь – это умышленное введение в заблуждение других людей, искажение истины. Известно, что психопатические личности часто, самозабвенно и с наслаждением лгут и при этом не испытывают раскаяния или стыда. Разоблачение не избавляет их от этого порока.

Людей, которые лгут, испытывая при этом «восторг надувательства», П. Экман описывает следующим образом: «Прирожденные лжецы знают о своих способностях так же, как и те, кто с ними хорошо знаком. Они лгут с детства, надувая своих родителей, учителей и друзей, когда захочется.

Они не испытывают боязни разоблачения вообще. Скорее наоборот – они уверены в своем умении обманывать. Такая самонадеянность и отсутствие боязни разоблачения являются признаками психопатической личности».

Однако, в отличие от психопатических личностей, прирожденные лжецы способны учиться на собственном опыте, могут испытывать муки совести за свой обман, дальновидны, не причиняют вреда другим и не обладают патологической эгоцентричностью.

Обман, в отличие от лжи, есть сознательное стремление создать у партнера ложное представление о предмете обсуждения, при этом прямых искажений истины не допускается. Сообщаемая полуправда приводит к тому, что обманутый становится невольным соучастником обмана. Поэтому обман предполагает такое взаимодействие, в основе которого лежит стремление утаить правду, чаще всего из корыстных побуждений.

Таким образом, обман есть форма замаскированного манипулирования.

Ложь и обман всегда вызывают у партнера по общению чувство незаслуженного унижения, они оскорбительны и наполняют человека чувством бессилия и обиды, разрушают взаимоотношения.

От обмана трудно защититься, но его можно распознать. Этому весьма помогает внимательное наблюдение за невербальными средствами общения собеседника в процессе разговора.

Эгоизм – это выдвижение на передний план своих интересов и целей в ущерб интересам партнера. Корыстные устремления эгоистичного партнера могут выражаться в стремлении не только достичь материальных целей, но и получить дополнительную психологическую выгоду от принижения партнера для того, чтобы лучше выглядеть на его фоне.

Пример корыстно-деструктивного общения.

Существуют любители доводить до сведения коллег и приятелей адресованные им недобрые слухи и оценки, а затем злорадно наблюдать смятение и огорчение человека, слушать его запоздалые оправдания. Якобы «дружеские» чувства «доброжелателей» не позволяют им открыто выказать неудовольствие успехами, служебным продвижением, или иными позитивными поступками опороченного человека, однако у них есть возможность тайно присоединиться к передаваемым слухам.

Агрессивные формы общения

Существуют другие деструктивные формы взаимодействия, где страдают, хотя и в неравной мере, обе стороны. Это общение, пронизанное агрессией.

Агрессивность как черта личности неизбежно придает общению и взаимодействию деструктивный оттенок. Агрессивные формы общения разнообразны: мстительность, враждебность, попреки и угрозы, обиды и самонаказание, крики и ссоры, тихое ворчание, неотступная критика (у других – самобичевание) и т.д. Часто за этим стоит неосознанное желание. Агрессивное взаимодействие держит партнера в напряжении и активизирует у него разнообразные способы психологической защиты. Агрессия имеет разные проявления: хамство, садомазохизм, зависть, злорадство и т.п.

В деловых коммуникациях могут проявляться разные виды агрессии:

инструментальная агрессия применяется для достижения позитивных целей, сопровождается временным отрицательным эффектом (например, делается серьезный выговор подчиненному с целью стимулирования его трудовой мотивации);

преднамеренная агрессия – нанесение вреда с осознанием последствий; ее отличает получение удовольствия от достижения деструктивной цели (например, запланированное оскорбление сотрудника в присутствии коллег с целью подорвать его авторитет).

Обида также является формой деструктивного и агрессивного по своей психологической природе воздействия. Она соединяет подчеркнутую жалость к себе с не всегда осознаваемыми мстительными побуждениями.

Конфликтные формы общения

Пожалуй, самой распространенной формой деструктивного общения в организации является конфликтное взаимодействие.

Слово «конфликт» происходит от латинского глагола, который в переводе означает «противостоять», «противоборствовать».

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо несовпадающие интересы, желания оппонентов. Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения.

Большое значение для конфликта имеет фактор времени, так как конфликт чреват разрастанием.

Конфликт как социальное действие может иметь как негативный, так и позитивный эффект.

Любой конфликт начинается с возникновения ситуации, связанной с конкуренцией или ущемлением интересов сторон.

В своем развитии конфликт проходит несколько этапов:

1. Осознание конфликтующими сторонами своих интересов.
2. Осознание законности своих притязаний.
3. Инцидент, то есть открытое вступление в конфликт, проявление враждебности. Здесь, как правило, делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.
4. Если попытка урегулирования не удастся, то конфликт углубляется. Всплывают скрытые причины противоречий, конфликтующие стороны занимаются поиском сторонников. Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. На этом этапе надо разработать правила поведения, которых должны придерживаться все стороны конфликта или обратиться за помощью к третьей стороне, которая является авторитетной для конфликтующих сторон.
5. Если конфликт не удастся разрешить и на этом этапе, он переходит в антагонизм.
6. Разрешение конфликта (конфликт может быть разрешен полностью или частично).
7. Постконфликт – напряженная психологическая обстановка после конфликта.

Наибольший урон организациям наносит неразрешенный конфликт.

По некоторым оценкам, более 65% проблем в трудовых коллективах связаны с нарушением отношений между сотрудниками в связи с неразрешенными или неэффективно разрешенными конфликтами.

К чему приводят неразрешенные конфликты?

1. К потере управленческого времени.

Исследование проблем управления показало, что 25% времени руководители тратят на улаживание конфликтов. Для руководителей низшего звена эта цифра увеличивается до 30%.

2. К ухудшению качества принимаемых решений. Для правильного решения необходима достаточная и достоверная информация, а в процессе конфликта обмен информацией между конфликтующими сторонами замедляется, содержание информации часто заведомо искажается, что не может не влиять на качество решений.

3. К потере квалифицированных работников.

В США, например, подсчитали, что увольнение руководителя низшего звена или опытного технического работника ведет к потере организацией суммы, приближающейся к его годовой заработной плате.

4. К реорганизации. Перестановка сотрудников, разъединение конфликтующих (например, смена непосредственного руководителя) могут понизить напряжение, но увеличить расходы.

5. К саботажу. Нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – достаточно частые последствия конфликта.

6. К снижению желания работать. Трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством.

7. К потере рабочего времени. Конфликт может стать причиной прогулов.

Кроме того, медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение. Поэтому при неразрешенных конфликтах в организации увеличивается количество дней пропущенных сотрудниками по болезни.

Конфликты, возникающие в сфере деловых коммуникаций, могут быть классифицированы по ряду признаков.

ние задеть, оскорбить, унижить собеседника.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными.

Деструктивный конфликт возникает в следующих случаях:

когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или организации в целом;

когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Возникновению деструктивных конфликтов способствуют, как правило, субъективные причины.

По направлению конфликты делятся на горизонтальные (в которых не задействованы люди находящиеся в подчинении друг друга), вертикальные (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и смешанные (в конфликте участвуют и представители одного иерархического уровня и руководители со своими подчиненными).

По степени открытости конфликты могут быть открытыми (участники находятся в открытой конфронтации друг с другом, о наличии конфликта известно и его участникам и сторонним наблюдателям) и скрытыми (скрыты от глаз наблюдателей, распознаются только по косвенным признакам: напряженность в межличностном общении, резкое изменение отношения к работе).

По характеру объективности причин конфликты можно подразделить на объективные (причинами конфликтов являются внешние объективные факторы) и субъективные (причинами которых являются субъективные факторы: коммуникативные барьеры, неприязнь, тревожность, стресс и др.).

По сфере разрешения различают деловые и личностные конфликты.

К деловому конфликту можно отнести деловой спор, когда между участниками возникают разногласия по конкретному вопросу, чаще всего связанному с их совместной деятельностью. Область разногласий определена, взаимодействие участников основано на взаимной заинтересованности. В деловых конфликтах велика вероятность нахождения решения, удовлетворяющего все стороны конфликта.

К личностным конфликтам относятся:

1. Формализация отношений. Разногласия в данном типе конфликта могут возникать по широкому кругу вопросов. При этом оппоненты часто сомневаются в возможности соглашения, а иногда не желают обсуждать спорные вопросы. Обсуждение обычно переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются личные выпады, которые приводят участников конфликта к убеждению, что изменить позицию друг друга не возможно. Их общение становится сугубо

официальным, из их отношений уходит все личное. Именно поэтому данный тип конфликта называют формализацией отношений.

2. Психологический антагонизм. В этом случае участники ситуации подчас не могут четко определить, в чем именно состоят их разногласия. Оппоненты не стараются прийти к соглашению. Психологически участники откровенно не приемлют друг друга, и их взаимодействие носит откровенно враждебный характер.

По отношению к субъектам основными типами конфликтов являются внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой.

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одной из самых распространенных форм является ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организации он может проявляться по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования.

Примером может являться также борьба за одну вакансию, или за одобрение одного проекта из множества.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

По наличию предмета конфликта в соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть реалистичными (предметными) или нереалистичными (беспредметными).

Реалистичные конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистичные конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистичный, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

У всех конфликтов, как правило, есть несколько причин.

Основными причинами конфликта являются:

ограниченность ресурсов,

взаимозависимость заданий,

различия в целях,

различия в представлениях и ценностях,

различия в манере поведения и жизненном опыте,

плохие коммуникации,

неправильный контроль,

отсутствие уважения к руководству.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Если за одним из четырех секретарей закрепить компьютер с современной программой, одному факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, а другим нет,

руководителю какого-то подразделения выделить дополнительные средства для расширения производства, а другим нет, то это почти неизбежно приведет к развитию конфликта в организации. Ведь люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники.

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции (широкий ассортимент небольшими партиями), потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции, а финансовый отдел предпочел бы воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить

одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта.

Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Исследования показывают, что люди авторитарные, догматичные, безразличные к таким понятиям как уважение и самоуважение, чаще вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами коллектива.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темпы работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Неэффективный руководитель использует неопределенный, тотальный контроль: каждый работник в любое время находится под подозрением и поэтому уже наполовину виновен. При такой ситуации человек в конце концов теряет самообладание и из-за нервозности действительно начинает работать хуже.

«Проверяя без конца того, кому мы даем поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли, чтобы удостоверится наверняка растут или нет корни» (Китайская мудрость).

Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что у руководителя отсутствует должная управленческая компетенция – это будет демотивировать работников и провоцировать конфликты между руководителем и подчиненными.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

- 1) устойчивые к конфликтам;
- 2) удерживающие от конфликтов;
- 3) конфликтные.

Численность последней группы составляет около 6-7% всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брэмсона, для того чтобы обеспечить в организации благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала – «трудным» субъектам. Остальные работники сами стремятся к упорядоченности.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, последствия его будут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их разделяют на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы – это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, плохой организации труда, системы стимулирования и т.п.

К структурным методам разрешения конфликтов относят:

разъяснение требований к работе,
использование координационных и интеграционных механизмов,
установление общеорганизационных комплексных целей
использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь рассматривают такие параметры как: уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различного рода информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а прежде всего для подчиненных, чтобы они хорошо поняли, чего ждут от них в каждой конкретной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

¶Интеграционные механизмы – это создание промежуточного звена между конфликтующими сторонами. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Общеорганизационные комплексные цели. Цель данного метода сформулировать такие высшие цели, которые направят усилия всех участников на их достижение.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Поэтому система вознаграждения должна быть построена на показателях прибыли, получаемой организацией.

Таким образом, систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные методы разрешения конфликтов могут быть использованы и для организаций и для управления конфликтами, возникающими в повседневной жизни.

Выделяют следующие межличностные методы разрешения конфликтов: *клонение.* Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения в конфликтной ситуации.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

Рассмотрев основные методы управления конфликтами в сфере делового общения, можно констатировать, что даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон.

Ч.Линсон предложил схему разрешения конфликта, состоящую из семи последовательных шагов:

Шаг №1. «Снятие масок»

Никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность – идеальная основа для улаживания конфликта. Бывает, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще не возможно. Но для успешного разрешения конфликта человек должен стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.

Шаг №2. Выявление подлинной проблемы

Основная задача второго этапа, выяснить, в чем состоит реальная проблема. Конфликты проявляются по-разному. Иногда, то, что кажется проблемой, порождающей конфликт, на самом деле ею не является.

Кому-то кажется, что у него конфликт с женой (мужем) из-за того, в какое время ребенку пора ложиться спать. А на самом деле, реальная проблема может заключаться в соперничестве с ребенком или ревности к нему.

Кому-то кажется, что у него конфликт с начальником из-за того, что различаются взгляды на оптимальный способ выполнения работы. А заглянув поглубже, можно понять, что реальная проблема – недовольство размером зарплаты.

В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но если стремиться решать ее, необходимо, как с луковицы, снимать с конфликтной ситуации шелуху слой за слоем, чтобы за ненужным мусором отыскать реальную проблему.

Шаг №3. Отказ от установки «Победа любой ценой»

Всякий раз, когда в конфликте появляется установка «Победа любой ценой», неизбежны потери того или иного рода. То, что внешне выглядит победой, нередко оборачивается поражением или сохранением нежелательного статус-кво. Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом – они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им недостаточно. Кроме того, при улаживании конфликта отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются одни воспоминания. Поэтому от данной установки при решении конфликта необходимо отказаться.

Шаг №4. Поиск нескольких возможных решений

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению по следующим причинам:

если не заикливаться на установке об единственно правильном решении, а прорабатывать различные возможности, то увеличатся шансы на их воплощение в жизнь;

благодаря нескольким возможным вариантам у партнера появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается;

чем больше возможных вариантов, тем больше у партнеров шансов найти общую почву для примирения; поиск различных подходов помогает отказаться от «позиционного» мышления, когда решению нет никакой альтернативы; умение мыслить по-другому увеличивает вероятность благоприятного выхода из конфликта. Сам процесс выработки нескольких возможных вариантов решений является проверкой искренности намерений сторон. Если конфликтующие стороны действительно заинтересованы в разрешении конфликта, они постараются найти больше чем одно возможное решение.

Шаг №5. Оценка вариантов и выбор лучшего. Чем определяется, какой из возможных вариантов решений при данных обстоятельствах окажется наилучшим? Как правило, это такой вариант, который как можно больше дает каждой из сторон и при этом реален.

Под словом «реален» подразумевается нечто большее, чем просто «приемлемый для другой стороны». «Реальный» в данном случае означает «способный сдвинуть дело с мертвой точки». Решение, к которому придут стороны, должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Шаг №6. Построение адресного высказывания

При улаживании конфликтов и решении проблем общение всегда имеет место, но его эффективность страдает из-за негативных эмоций участников, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к делам.

Чтобы эффективно общаться, надо уметь слушать. Именно это умение становится ключевым элементом в процессе конфликтного взаимодействия.

Полноценной коммуникации способствует соблюдение следующих правил:

сначала нужно привлечь внимание слушателей;

доступно изложить свою позицию (с использованием фактов, доказательств, чувств);

необходимо, чтобы высказанное предложение было понято и послужило стимулом к действию.

Шаг №7. Признание ценности отношений

Уладить конфликт – значит сохранить взаимоотношения. Последний шаг необходимо сделать по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при конфликте. Для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы и что у каждого где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения. Хочется подчеркнуть, что изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Если по-новому взглянуть на конфликты, то можно уверенно и даже творчески найти из них выход.

Рекомендуемая литература:

Основная литература

1. Эффективные коммуникации. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 200 с.
2. Эффективные коммуникации: учебное пособие / Н.В. Брит, А.Ю. Кузин, Е.Н. Скавинская, Ю.И. Штогриня. — Томск: ТГУ, 2017. — 90 с.

Дополнительная литература:

1. Шунейко, А.А. Теория и практика эффективной коммуникации: учебное пособие / А.А. Шунейко, И.А. Авдеенко. — Москва: ФЛИНТА, 2015. — 360 с.
2. Гарнер, Б. Эффективные письменные деловые коммуникации / Б. Гарнер ; перевод с английского В. Уразаевой. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с.
3. Непряхин, Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации / Н. Непряхин. — 2-е изд., доп. — Москва: Альпина Паблишер, 2016. — 148 с
4. Губина, С.Т. Основы эффективной речевой коммуникации и убеждающего общения: учебное пособие / С.Т. Губина, Я.А. Чиговская- Назарова. — Глазов : ГГПИ им. Короленко, 2012. — 88 с.
5. Исследование стратегий эффективной коммуникации в межкультурной среде (на английском языке) : учебное пособие / составители Т. С. Вершинина [и др.]. — Екатеринбург : УрФУ, 2014. — 87 с.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

MicrosoftOffice (Word, Excel)

1. Сайт Национального чемпионата «Абилимпикс» в России - <https://abilympics-russia.ru>
2. Сайт международной Федерации «Абилимпикс» - <http://www.jeed.or.jp/english/>
3. Сайт международного чемпионата «Абилимпикс» во Франции (город Бордо) - <https://abilympics-france.fr/en/>

6.3. Материально-технические условия реализации Модуля:

- оборудованные аудитории;
- ноутбук;
- мультимедиа проектор со звуковыми колонками;
- копировальная техника;
- другие технические средства.