

# Конфлікти і маніпуляції в організаційних комунікаціях

1. Бар'єри у комунікаціях.
2. Типові помилки у діловому спілкуванні.
3. Критика в комунікаціях.
4. Організаційні конфлікти.
5. Маніпуляції в організаційних комунікаціях.



**Комунікаційні бар'єри - це явища деформації комунікаційного процесу, викликані різними причинами, що можуть приводити до неадекватних дій одержувача.**

# Бар'єри взаємодії

Мотиваційний бар'єр

Бар'єр некомпетентності

Етичний бар'єр

Бар'єр стилів комунікації

Естетичний бар'єр

Різний соціальний статус партнерів

Бар'єр негативних емоцій

Психологічний захист

Бар'єр установки

Бар'єр двійника

Семантичний бар'єр

Логічний бар'єр, або невміння висловлювати свої думки

Бар'єр характеру

# Мікробар'єри

Психологічний настрій джерела (відправника) інформації щодо одержувача (адресата);

Психологічний настрій одержувача (адресата) щодо джерела (відправника) інформації;

Низьку здатність сприйняття одержувачем формату цієї інформації (складність фраз, важка лексика, специфічний глосарій, національний акцент тощо);

Відсутність зворотного зв'язку;

Упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до ідеї (теми), що обговорюється, і аргументації, що наводиться.

# Макробар'єри ділової комунікації

недостатня пропускна спроможність мереж, каналів, засобів передачі і кодування інформації, що знищує або спотворює інформацію

мовний бар'єр (іншомовне середовище спілкування, професійний сленг, не сприйнятливий невербальний стиль спілкування)

спрощена інформація, що містить обмаль конструктивних ідей, не зв'язаних з контекстом спілкування

технічні і організаційні причини

**Причини бар'єрів  
комунікації**

Неякісно сформульовані повідомлення

Неадекватність при отриманні інформації  
виконавцем

Втрати в процесі передачі інформації

Недостатній період адаптації

Недовіра до автора повідомлення

Побоювання

Інформаційні перевантаження

Незадовільна структура  
організації



***Чинники  
відправника  
інформації***

```
graph LR; A[Чинники відправника інформації] --- B[неякісна побудова спілкування]; A --- C[якість "зворотнього зв'язку"]; A --- D[невміння вести діалог]; A --- E[погрішності логіки повідомлення]; A --- F[індивідуальні особливості];
```

неякісна побудова спілкування

якість "зворотнього зв'язку"

невміння вести діалог

погрішності логіки повідомлення

індивідуальні особливості



## *Чинники одержувача інформації*



**недооцінка важливості  
повідомлення**

**некоректні установки  
свідомості**

**низький інтерес  
до теми**

**індивідуальні  
особливості**

# Типові комунікаційні помилки



Неуважність

Занадто багато питань

Монотонність мови

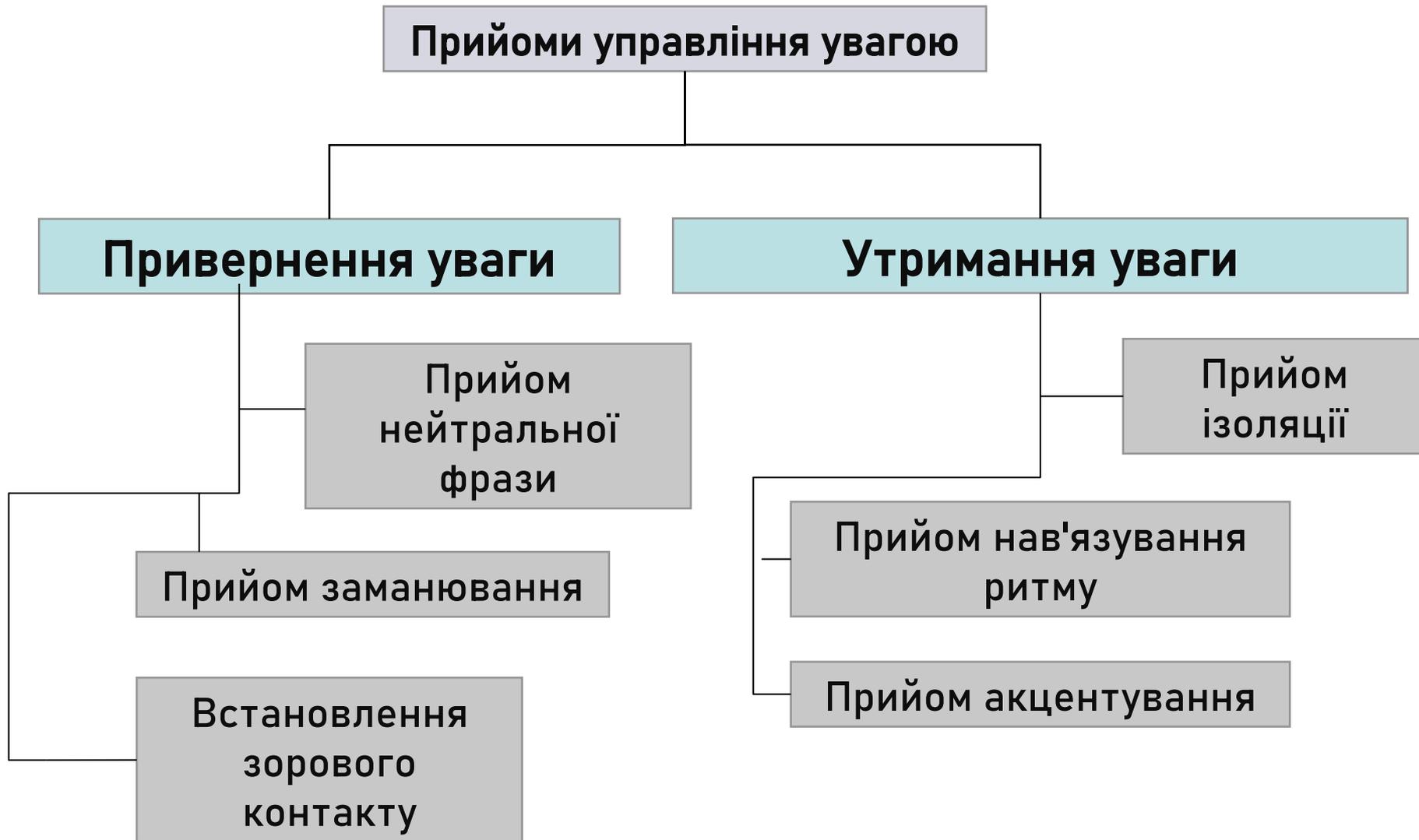
Сердитий вираз обличчя

Нерозуміння мови тіла

Нерозуміння інтересів аудиторії

Використання неадекватних форм спілкування

# Способи подолання уникнення



# Сутність прийомів залучення уваги

---

## Прийом нейтральної фрази:

- ❑ На початку виступу вимовляється фраза, прямо не пов'язана з основною темою, однак вона має значення і повертає увагу партнерів.

## Прийом заманювання:

- ❑ Хто говорить вимовляє щось, що важко сприймається, наприклад говорить дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, а хто слухає доводиться докладати спеціальні зусилля, щоб хоч щось зрозуміти.

## Встановлення зорового контакту:

- ❑ Хто говорить обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно на кого-небудь, вибирає кілька людей в аудиторії і киває їм і т.д.

# Сутність прийомів залучення уваги

---

## Прийом «ізоляції»:

- По можливості виключити всі сторонні впливи, максимально ізолюватися від них

## Прийом нав'язування ритму:

- Постійна зміна характеристик голосу і мови

## Прийом акцентування:

### *- пряме*

- вживання різних службових фраз, зміст яких і складає залучення уваги (таких, наприклад, як "прошу звернути увагу", "важливо відзначити, що ...", "необхідно; підкреслити, що ..." і т.д.)

### *- непряме*

- місця, до яких потрібно привернути увагу, виділяються із загального ладу спілкування за рахунок контрасту.



**Конфлікт — це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, у міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей.**

# Функції конфлікту як невід'ємного елемента соціального буття

Конструктивна  
функція



Деструктивна  
функція



# Організаційні конфлікти



Внутрішньоособистісний

Міжособистісний

Між особою і групою

Міжгруповий



**внутрішньоособистісні (інтраперсональні)** - які виникають на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо викладача або студента);

**міжособистісні (інтерперсональні)** - які виникають між двома особистостями (наприклад між двома студентами)

**внутрішньогрупові (інтрогрупові)**, які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;

**міжгрупові (інтергрупові)**, які виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, між двома підрозділами в організації).

# Типологія конфліктів

**За спрямованістю**

- Горизонтальні
- Вертикальні
- Змішані

**За значенням**

- Конструктивні
- Деструктивні

**За причинами**

- Об'єктивні
- Суб'єктивні



# Причини конфліктів



# Наслідки конструктивного конфлікту

Сприяє вирішенню проблем

Збільшує ступінь включеності в обговорювану проблему

Забезпечує емоційну розрядку

Дозволяє людям більше дізнатися один про одного

Сприяє особистісному зростанню, отриманню знань і умінь у професійному спілкуванні



# Функції конструктивного конфлікту

повністю або частково ліквідує конкретне протиріччя унаслідок недосконалості організації діяльності, помилок управління, інших причин.



впливають на відносини в колективі в цілому або в тій частині, яка виявилася втягнутою в конфлікт



надає можливість більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості тих, хто прямо або опосередковане бере в ньому участь.



позитивно впливає на ефективність сумісної діяльності, а також на якість індивідуальної роботи

через відкриту конфронтацію звільняє колектив від застою та занепаду, сприяє розвитку взаєморозуміння



# Наслідки деструктивного конфлікту



негативний вплив на психологічний стан учасників конфлікту, психічне травмування



погіршення взаємин його учасників



негативний вплив на ефективність індивідуальної і сумісної діяльності, а також на соціально-психологічний клімат у колективі



негативний вплив на особистісний розвиток, зневіра в справедливість, впевненість, що лише керівник завжди правий

# Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях



Пристосування (згладжування протиріч, поступка)

Співробітництво (партнерство)

Відхилення (уникання, ігнорування)

Суперництво (конкуренція, протиборство, напористість)

Компромід



# Вихід з конфліктної ситуації

Пам'ятайте, що за будь-яким конфліктом явно чи неявно присутні інтереси людей

Візьміть під контроль свої емоції, визначте справжню причину свого страху, гніву, образи

Локалізуйте конфлікт, не висувайте одночасно декілька причин і не згадуйте минулі образи

Знайдіть спільні кроки до подолання конфлікту

Намагайтеся не переконати опонента, а дійти згоди

**Розберіться в суті інтересів іншої сторони, уважно вислухайте опонента, усвідомте його позицію і поясніть власні бажання і прагнення**

**Прагніть до такої згоди, яка у максимальному ступені задовольнила б інтереси кожної зі сторін**

**Переконайте іншу сторону, що існує межа, за яку Ви не можете відступити, не втративши власної гідності**

**При необхідності вдайтеся до послуг авторитетної третьої сторони**

# Правила конструктивної критики

Створити доброзичливу атмосферу на початку розмови

Висловити критичні зауваження

Встановити «зворотний зв'язок», тобто визначити реакцію на критику

Завершити критику, запропонувати можливу допомогу, емоційно підтримати: «Упевнений, ви з цим відмінно впораєтесь»

# Поняття маніпуляції

**Маніпуляція** – це спосіб впливу на людей через програмування їх поведінки. Цей вплив здійснюється приховано і має за мету змінити думки, мотиви та цілі людей, їх поведінку у напрямку потрібному маніпулятору.



# Причини маніпуляції

Конфлікт людини з самим собою (А. Маслоу)

Відчуття абсолютної безпорадності (екзистенціалізм) та боязнь  
тісних міжособових контактів (Е. Берн)

Некритичне прагнення отримати схвалення усіх і кожного;

прагнення до символічне підкорення партнера по спілкуванню  
(З. Фрейд)

Реалізація компенсаторного прагнення до влади (А. Адлер).

# Ознаки маніпуляції

- 1) психологічний характер (відсутнє фізичне насильство);
- 2) прихований характер впливу;
- 3) використання спеціальних маніпулятивних прийомів.



# Маніпулятивні технології

Спотворення інформації - один з найпоширеніших прийомів маніпуляції в ЗМІ.  
Приклади технологій маніпуляції

фабрикація фактів

маніпулятивна семантика

спрощення, стереотипизація

затвердження і повторення

дроблення і терміновість

сенсаційність

# Фабрикація фактів (пряма брехня)

## Ознаки:

- ✓ використовується рідко;
- ✓ має ризик викриття;
- ✓ застосування інформаційних зрушень.



## Умови використання:

- ✓ необхідно ізолювати адресата від стороннього впливу;
- ✓ створити ілюзію вибору та незалежності;
- ✓ «альтернативні» джерела інформації;
- ✓ «демократія шуму»

# Маніпулятивна семантика

## Ознаки:

- ✓ зміна сенсу слів і понять в результаті некоректного їх використання.



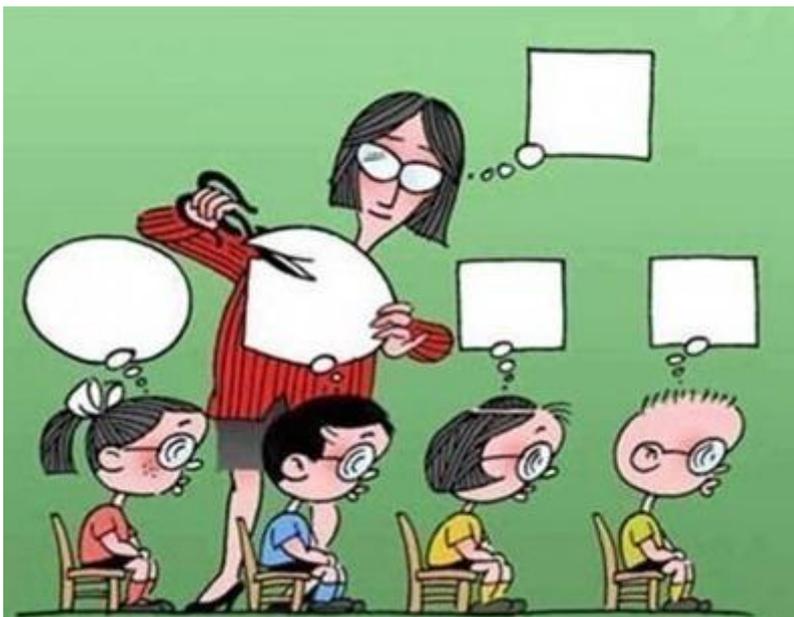
## Умови використання:

- ✓ зміна контексту;
- ✓ використання термінів, які не зрозумілі широкому колу споживачів інформації.

# Спрощення, стереотипізація

## Ознаки:

- ✓ "масова культура", орієнтована на "середню людину", масу



## Умови використання:

- ✓ у повідомленнях спиратися на стереотипи, відсікати нюанси;
- ✓ застосувати обмеження на складність повідомлень, включаючи довжину слів і "зрозумілість"

# Затвердження і повторення

Затвердження - це висловлювання думки в короткій і конкретній формі, що забезпечується спрощенням інформації.

Повторення забезпечує запам'ятовування затвердження і сприйняття його як аксіоми, що не вимагає доказів.



# Дроблення і терміновість

Дроблення - цілісна проблема поділяється на окремі фрагменти, при цьому глядач не може зв'язати їх воєдино і осмислити проблему.

**Відчуття терміновості**

різко посилює можливості маніпуляції і робить людину беззахисною перед безперервним потоком інформації.



# Сенсаційність

**Сенсація** – це повідомлення про важливий і значущу подію, таке повідомлення привертає увагу аудиторії і здатне довго це увагу утримувати.



# Шляхи удосконалення бізнес-комунікацій



Уміння  
слухати



Ясність  
ідей



Мова  
жестів та  
інтонацій



Емпатія та  
відкритість



Зворотній  
зв'язок

