

Олійник Н.Ю.

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

Лаврук О.С.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-237X>

Oliynyk Nadiya, Lavruk Oksana

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ МІЖСОБИСТІСНИХ ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ

OVERCOMING OF COMMUNICATIVE INTERPERSONAL AND INTERCULTURAL BARRIERS IN MANAGEMENT

У статті проаналізовано елементи процесу міжособистісного спілкування, що відбувається під дією впливу міжособистісних і міжкультурних бар'єрів. Враховуючи різні рівні суб'єктної взаємодії в менеджменті, виокремлено стилі міжособистісного спілкування між керівником та підлеглим. Міжособистісна взаємодія набуває важливого значення враховуючи передавачі та рецептори як засоби наявні для посилення та отримання повідомлень, а також канали передачі змісту повідомлення, його інтерпретація. Систематизовано бар'єри міжособистісного спілкування за індивідуальними відмінностями опонентів та опосередкованого впливу. Узагальнено головні бар'єри міжкультурного спілкування, що перешкоджають ефективному взаєморозумінні. Задля встановлення ефективної комунікативної взаємодії, зазначено принципи конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє подальшому діалогу співрозмовників.

Ключові слова: міжособистісне спілкування, комунікативна взаємодія в менеджменті, міжособистісні та міжкультурні бар'єри, зворотній зв'язок, управління персоналом.

Information provision of personnel is considered effective without significant losses or distortions of information, on the basis of which all types and forms of management are carried out. The elements of the process of interpersonal communication, which occurs under the influence of interpersonal and intercultural barriers are analyzed in the article. Taking into account different levels of subject interaction in management, styles of interpersonal communication between a manager and a subordinate are distinguished, which have both a positive and negative impact on the opponent. Styles of interpersonal communication affect the further interaction of a manager and subordinates. Interpersonal communication is defined as the transmission and perception of information with the support of feedback, where two or more people are participated. Interpersonal interaction becomes important considering transmitters (used by the sender) and receptors (used by the recipient) as means available for interaction and feedback. The use of channels for transmitting the content of the message and the features of its interpretation are described. Barriers to interpersonal communication are systematized according to individual differences of opponents, indicating personality traits, low level of moral development and errors of perception due to stereotypes, impressions, projections, etc. Barriers to interpersonal communication also include direct barriers that arise due to differences in communication styles, replicas, biased attitudes, lies, and others that are formed on the basis of direct interaction between communication participants. The main barriers to intercultural communication that hinder effective mutual understanding are summarized. It is impossible to immediately avoid difficulties that arise during communication between representatives of different cultures due to communication barriers, which leads to a feeling of tension and communicative failures. In order to establish effective communicative interaction between the recipient and the sender, the principles of constructive feedback are analyzed, which contributes to further dialogue and cooperation.

Keywords: interpersonal communication, communicative interaction in management, interpersonal and intercultural barriers, feedback, personnel management.

Постановка проблеми. Роль комунікативної взаємодії в менеджменті полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні персоналу на різних щаблях управління без істотних втрат чи спотворень інформації, на основі якої здійснюються всі види та форми управління, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а технологічною складовою – комунікація. В сучасних умовах, коли виникають певні труднощі при спілкуванні в управлінні персоналом, все більшого значення набуває подолання бар'єрів як міжособистісних так і міжкультурних. Наявність бар'єрів комунікативної взаємодії, призводить до нераціонального використання ресурсів, що витрачаються на забезпечення обміну управлінськими рішеннями та потоками інформації як в самій організації, так із зовнішнім середовищем.

Суперечності в міжособистісному та міжкультурному спілкуванні виникають та ускладнюють розумінні місця та ролі комунікативної взаємодії у процесі управління персоналом. При цьому, особливу увагу варто приділити бар'єрам чи перешкодам комунікаційного сприйняття та враховувати їх при розгляді змісту комунікативної взаємозалежності, що дозволить усунути ймовірність комунікаційної ізоляції та невизначеності в рамках комунікативного процесу та безпосереднього управління. Необхідність формування нових та переосмислення наявних підходів до комунікативної взаємодії учасників процесу управління, визначає пріоритетність створення ефективних функціональних мереж спілкування на різних щаблях управління персоналом. Тому, аналіз прямого та зворотного зв'язку комунікативного середовища персоналу в процесі управлінської діяльності стали важливою частиною менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні теоретичні аспекти комунікативної взаємодії та управління персоналом відображено в дослідженнях таких зарубіжних вчених, як Д. Гелрігела, Ж.Ж. Руссо, Джон В. Слокума, Р. Вудмена, Ю. Хабермас та інших науковців. Дослідники все більше звертають увагу на міжособистісні та групові процеси взаємодії учасників процесу управління організацією, визначення ролі та перспектив використання комунікацій з урахуванням міжкультурних бар'єрів спілкування та інші проблемні питання сучасного менеджменту. Науковці В. Андрущенко, Н. Бориско, Н. Висоцька, О. Гриценко, І. Дзюба, В. Євтух, В. Сафонові відображають особливості міжкультурної комунікативної взаємодії в контексті діалогу різних культур і традицій.

Серед українських науковців значної уваги заслуговують праці О. Бабінової, Н. Драгомирецької, О. Карпенко, Т. Кузнякової, Н. Плахотнюк, Г. Почепцова, І. Слісаренка, Г. Чайки, Т. Чмута та інших, що розглядали сутність та специфіку комунікативної

взаємодії на засадах ділового спілкування, взаєморозуміння співробітників, а також завчасного попередження вирішення комунікативних проблем чи спірних питань відповідно до вимог часу на засадах етичних норм спілкування. Увагу привертають праці Т. К. Чмут, присвячені моральним і психологічним проблемам культури ділового спілкування. Також описано взаємодію та взаєморозуміння в контексті етики та культури ділового спілкування як між лінійними працівниками так і при вертикальному розподілі повноважень, колективне обговорення проблем [4].

Характеризуючи наукові праці дослідників та їх вагомий внесок у розуміння теоретичних і практичних аспектів інформаційно-комунікативного управління персоналом, зауважимо проблему на подоланні міжособистісних та міжкультурних бар'єрів в організаційному середовищі як інструменту забезпечення ефективної міжособистісного спілкування.

Мета статті. Мета статті полягає у систематизації міжособистісних та міжкультурних бар'єрів в комунікативному менеджменті, їх вплив на процес міжособистісного спілкування, а також узагальнення принципів конструктивного зворотного зв'язку.

Виклад основного матеріалу. Реалізація концепції комунікативної взаємодії у процесі управління персоналом на початковому етапі вимагає розгляду проблеми складного напруженого міжособистісного спілкування. У розпорядженні керівників та їх підлеглих існує три основні стилі міжособистісного спілкування, а саме: позитивний, неагресивний та агресивний. Позитивне спілкування передбачає щирість у вираженні своїх думок, почуттів та переконань (розуміння цінностей), відстоювання своїх прав і повагу до прав інших. Через свої вчинки і слова таке спілкування передає власне розуміння та сподівання, не принижуючи іншої особи. При неагресивному спілкуванні співрозмовник демонструє небажання або неспроможність послідовно висловити свої думки, почуття і переконання (цінності), покірно дозволяє іншим порушувати свої права. Цей стиль свідчить про неповагу до власних пріоритетів. Коли особистість дозволяє, аби до неї так ставилися, інші можуть дозволити собі не зважати на її думки, почуття та переконання. Різновидом цього підходу є пасивно-агресивне спілкування, в якому певна міра обурення поєднується з ворожістю, невдоволенням та роздратуванням. На протиположному спілкуванню виступає агресивне спілкування, яке відображає вираження особистості в спосіб, що залякує або принижує іншу особу, порушує її права.

Зауважимо, що міжособистісне спілкування виражається як передавання та сприймання думок, фактів, переконань, ставлення та почуттів через один чи кілька засобів інформації, що в результаті

породжує відповідь. Якщо отримувач інформації активно слухає, що має на увазі посилач й уважно все аналізує, він може вільно зорієнтуватися в ситуації. Керівництво та підлеглі під час вирішення проблем можуть не погоджуватися одне з одним, але якщо їхні протилежні погляди передаються, отримуються й сприймаються саме в тому розумінні, яке мав на увазі висловлювач, то відбувається чітке міжособистісне спілкування. На рисунку 1 вказано основні складові міжособистісного спілкування між двома особами як інформаційний обмін між персоналом, що визначається однією особою як посилач, а іншої – як отримувача, довільне [2].

Також в міжособистісній взаємодії важливого значення набувають передавачі (які використовує посилач) та рецептори (які використовує отримувач) як засоби наявні для посилення та отримання повідомлень. При цьому існують різноманітні засоби для передачі й отримання повідомлень. Вони відрізняються спроможністю передавати множинні сигнали і забезпечувати швидкий зворотний зв'язок. Діапазон кожного засобу визначається поєднанням чотирьох факторів: швидкість дії та застосування зворотного зв'язку для коригування і/або підтвердження правильності розуміння; можливість dopasувати під повідомлення особисті умови отримувача; спроможність передавати множинні сигнали одночасно; різноманітність мов учасників міжособистісного спілкування.

Характеризуючи канали повідомлення, зазначимо, що інформаційний зміст включає вербальні та невербальні символи, які надають особливого значення та розуміння. Що більше розходження між

інтерпретованим і початковим змістом повідомлення, то менше взаєморозуміння в міжособистісному спілкуванні. Слова й невербальні символи самі собою не мають змісту, бо зміст створюється посилачем, отримувачем і ситуацією, або контекстом. Відповідно до схеми складових міжособистісного спілкування, канали визначаються як засоби, за допомогою яких повідомлення надходять від посилача до отримувача. При цьому повідомлення посилача передаються через канали п'яти органів чуття отримувача. Надалі отримані повідомлення переходять із символічної форми у форму, наповнену змістом, відповідно зміст – це думки, почуття, переконання (розуміння цінностей) та ставлення особи. Важливим у процесі міжособистісного спілкування є етап кодування – це надання особою змісту такої форми, в якій його можна передати. Словник і знання відіграють важливу роль у спроможності посилача кодувати. На жаль, деякі професіонали відчують труднощі в спілкуванні з іншими взагалі. Вони часто кодують зміст у формі, яку зрозуміти можуть лише інші професіонали, що працюють у тій самій галузі. І нарешті, декодування характеризується як роз'яснення особою змісту отриманого повідомлення. Учасники спілкування, які мають спільну мову, можуть декодувати багато отриманих повідомлень достатньо точно, тобто розуміння змісту буде близьким до того, який вклав посилач. А вже відповідь отримувача на повідомлення називається зворотним зв'язком, що дозволяє посилачеві дізнатися, чи отримано повідомлення, як це передбачалося. Через зворотний зв'язок міжособистісне спілкування стає динамічним, двостороннім процесом.

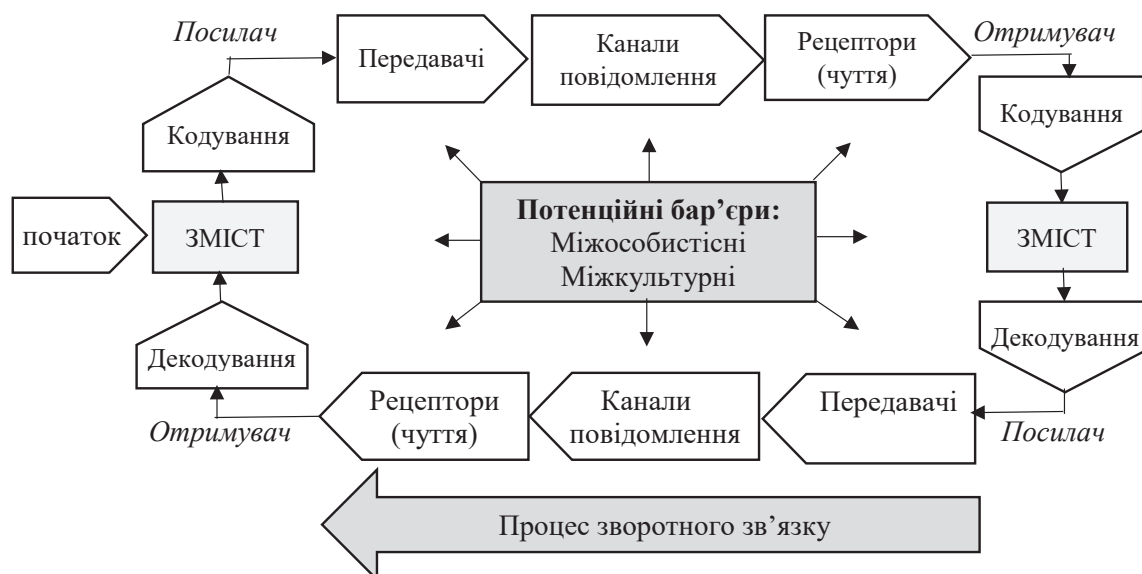


Рис. 1. Головні складові міжособистісного спілкування.

Джерело: [2, с. 419]

Точність при міжособистісному спілкуванні слід оцінювати, порівнюючи з ідеальним станом. Він досягається тоді, коли зміст, переданий посилячем і його інтерпретація отримувачем збігаються. Передача фактичної інформації незагрозливого характеру наближається до ідеального стану. Наприклад, передача інформації про час, місце та процедуру проведення заходів, як правило, має результат простого і точного міжособистісного спілкування. Спілкування між менеджером і підлеглим під час процесу зворотного зв'язку може містити окремі бар'єри міжособистісного спілкування.

Існують численні бар'єри, що заважають міжособистісному спілкуванню, розглянемо найпоширеніші бар'єри, причиною яких є індивідуальні відмінності особистостей та сприйняття, а саме:

- індивідуальні риси особистості, які стають бар'єром міжособистісного спілкування, включають: низьку спроможність пристосовуватися до опонента по спілкуванню, брак товариськості, брак сумлінності, незговірливість і низьку інтелектуальну відкритість;

- особи з низьким рівнем когнітивно-морального розвитку, що пов'язане з крайнім ступенем зосередження на собі, зазвичай чинять опір міжособистісному спілкуванню;

- помилки сприйняття включають: перцепційний захист/самозахист, створення стереотипів, ефект ореола (оцінювання іншої особи виключно на основі враження – позитивного чи негативного, яке вона справляє), проектування (схильність людей бачити в інших свої властиві риси), ефект високих очікувань, помилка атрибуції як упередженість на свою користь, коли високу ефективність приписують своїм заслугам, але відмовляються визнати свою відповідальність за низьку ефективність [2, с. 422–423].

Окрім цих опосередкованих бар'єрів міжособистісного спілкування, існують також прямі бар'єри, більшість яких пов'язана з одним чи кількома опосередкованими: підхід до спілкування, що виявляється в стилях міжособистісного спілкування між керівником та підлеглими; шум, як будь-яка перешкода запланованій передачі повідомлення окремим каналом; семантичний передбачає надання опонентом спеціального значення словам, або реплікам (директивне, пропозиційне, прохальне, інформаційне, запитальне); мовні шаблони як стиль вербального та невербального спілкування; упереджене ставлення до опонента; неправда та перекручування, що в діловому спілкуванні може набирати форми управління враженням (запопадливість, самореклама, підтримання репутації) та ін. [3].

Важливо зазначити, що міжкультурне спілкування завжди виникає тоді, коли повідомлення, передане представником однієї культури, отримують-

ся та сприймається представником іншої культури. Вплив міжкультурних відмінностей на виникнення бар'єрів, залежить від ступеня відмінності (або подібності) між людьми в плані мови, релігійних переконань, економічних понять, соціальних цінностей, фізичних характеристик, застосування невербальних сигналів і таке інше. В. М. Манакін підкреслює, що люди, виховані в різних національно-культурних соціумах, обов'язково матимуть ментальні, тобто світоглядні розбіжності. Однак, незважаючи на розуміння практичної значимості взаємовигідного спілкування, учасники реагують на особливості іншої культури з різним ступенем адекватності, і «діапазон подібного характеру реакцій достатньо широкий – від пасивного несприйняття цінностей інших культур до активної протидії їхньому прояву та ствердженню» [5, с. 15].

Тому неможливо відразу уникнути труднощів, які виникають під час комунікації між представниками різних культур через бар'єри спілкування, що призводить до відчуття напруги та до комунікативних невдач. Міжкультурне спілкування може виявляти такі бар'єри, які перешкоджають ефективному комунікативному спілкуванню:

- культурний контекст як умови оточення та впливу на життя особи, групи, організації, відповідно в культурах з наданням великого значення контексту міжособистісне спілкування характеризується: встановленням спільної довіри; визнанням високої цінності особистих відносин і доброї волі; наданням ваги обставинам контакту; інтерпретацією слів через парафразування, тон голосу, статус, соціальне та історичне оточення;

- мова, міміка та жести, що відображають уявлення про належну позу, жести, погляди, вираз обличчя, дотик, висоту та дзвінкість звуку, швидкість і тон мовлення тощо;

- особистий простір або просторові норми, як аспект невербального спілкування, проте у різних культурах по-різному визначають прийнятні розміри цих зон, зазначимо орієнтовно такі зони: 0–45 сантиметрів – лише при тісних стосунках, 45 сантиметрів – 1,2 метра визначається як особистий простір, 1,2–3,6 метра – суспільний простір, понад 3,6 метра – публічний;

- етноцентризм – є найбільший бар'єр для міжкультурного спілкування тоді, коли особа вважає, що лише його чи її культура має зміст, підтримує «правильні» цінності і репрезентує «тактовну» і логічну поведінку [6].

При виявленні міжособистісних та міжкультурних бар'єрів у спілкуванні, звертаємо увагу на їх подолання через встановлення конструктивного зворотного зв'язку між отримувачем та посилячем. Зворотний зв'язок може включати особисті почуття,

абстрактні думки, як при реакції на ідеї чи пропозиції інших. Емоційний вплив зворотного зв'язку залежить від того, якою мірою він зосереджений на даній особі. Проаналізуємо принципи конструктивного зворотного зв'язку, який сприяє діалогу:

1) конструктивний зворотний зв'язок спирається на фундамент довіри між посилачем і отримувачем (наприклад, якщо в організації надзвичайно розвинена конкуренція між особами, то увага зосереджується на застосуванні влади для покарання, контролю, жорстких відносин між керівником та підлеглим, спостерігається брак довіри, що ускладнює зворотний зв'язок);

2) конструктивному зворотному зв'язку властива радше конкретність, ніж абстрактність;

3) конструктивний зворотний зв'язок здійснюється в той момент, коли отримувач готовий, на вашу думку, прийняти його;

4) конструктивним зв'язок ефективний, коли отримувач готовий до нього (посилач може попросити отримувача перефразувати і сформулювати повідомлення, яке він отримав у зворотному зв'язку, інакше, щоб перевірити, чи відповідає його розуміння тому, що хотів повідомити посилач);

5) конструктивний зворотний зв'язок стосується типів поведінки, щодо яких отримувач спроможний щось зробити;

6) конструктивний зворотний зв'язок не включає більше того, що отримувач може здійснити в певний конкретний час (наприклад, отримувач може злякатися і зайняти оборонну позицію, якщо зворотний зв'язок включає те, що робить отримувач і що драгує посилача) [2, с. 438–439].

Також особливого значення в менеджменті набуває саморозкриття особистості іншим про себе

в будь-який інформаційний спосіб. Спроможність виражати себе перед іншими є ґрунтом для персонального росту та розвитку персоналу. Так, належне саморозкриття між керівником і підлеглим або співробітниками та клієнтами, може сприяти діалогу і обміну думками про проблеми на роботі. Однак, статус особи в організації часто ускладнює саморозкриття. Працівники схильні утримуватися від відвертості з тими, хто має більшу формальну владу, оскільки вони можуть сприяти підвищенню по роботі, переводити на менш кваліфіковану роботу чи звільняти. Тому, важливо використовувати прийоми активного слухання необхідного для заохочення до якомога повнішого зворотного зв'язку та відкритості. Слухання буде ефективним, коли отримувач розуміє повідомлення як того хоче посилач.

Висновки. Персонал краще почувається і продуктивніше працює за ефективного спілкування з іншими працівниками. Міжособистісне спілкування має найвищий ступінь інформаційного різноманіття та розуміння співрозмовників. Застосування інформаційно насиченого спілкування особливо важливе при виконанні складних управлінських завдань, розв'язанні соціальних та емоційних питань, які характеризуються високим рівнем невизначеності та неоднозначності. Тому виникають численні бар'єри, що перешкоджають ефективному спілкуванню між людьми. До прямих перешкод належать несприятелів та агресивний підходи, шум, індивідуальні відмінності особистостей, а також неправда і перекручування. Бар'єри, пов'язані з міжкультурними відмінностями, завжди наявні і можуть бути особливо відчутними, коли контакт відбувається між представниками культур з високим і низьким значенням контексту.

Список літератури:

1. Манакин В. М. Мова і міжкультурна комунікація : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2012. 288 с. (Серія «Альма-матер»).
2. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
3. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
4. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 230 с.
5. Stohl, C. *Organizational Communication : Connectedness in Action*. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 1995. 224 p.
6. Mowlana, H. *Global Communication in Transition*. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 1996. 233 p.

References:

1. Manakin V. M. (2012). *Mova i mizhkulturna komunikatsiia : navch. posib.* [Language and intercultural communication]. Kyiv : VTs "Akademiia" (Serii "Alma-mater"), 228 p. (in Ukrainian)
2. Orhanizatsiina povedinka / Don Helrihel ta in; perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. (2012), [Organizational behavior]. Kyiv : Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 726 p. (in Ukrainian)
3. Khmil F. I. (2004). *Dilove spilkuvannia : navch. posib.* [Business communication]. Kyiv : Akademvydav, 280 p. (in Ukrainian)
4. Chmut T. K., Chaika H. L. (2007). *Etyka dilovoho spilkuvannia : navch. posib.* [Ethics of business communication]. Kyiv : Znannia, 230 p. (in Ukrainian)
5. Stohl, C. (1995). *Organizational Communication : Connectedness in Action*. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 224 p.
6. Mowlana, H. (1996). *Global Communication in Transition*. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 233 p.