

**ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЯ – КЛЮЧЪТ КЪМ РЕШАВАНЕ
НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА****Чавдарова В., Николова Г.**

Основната цел на настоящата изследователска статия е да се оцени ролята на ефективната комуникация за разрешаване на конфликти в работна среда. Ефективната комуникация е решаващ елемент в нашия живот и е основа за постигане на организационните цели. Освен това, доброто ниво на комуникация има пряко влияние върху качествата на взаимоотношенията и възникването на конфликт. Ето защо, ефективната комуникация е от съществено значение.

Ключови думи: ефективна комуникация, конфликти, организация

Въведение

Съвременната бизнес среда се променя по много начини. Един от най-забележимите е движението към международните пазари. Компаниите се превръщат в международни корпорации чрез разнообразни инвестиционни стратегии, подкрепени от множества текущи социални и политически събития, като една от тези подкрепи е ефективната комуникация в организацията. Те целят премахване на бариерите пред ефективната комуникация, като чрез фасилитиране на ефективен и ефикасен комуникационен процес в организацията се стигне до намаляване и ограничаване на конфликтите в и извън организацията [7, с.324]. Редуцирането на конфликти чрез ефективна комуникация е сложно, тъй като дефинирането на ефективна комуникация е сравнително лесно, но постигането на ефективна, висококачествена комуникация е комплициран и труден процес. Успешна, висококачествена комуникация има тогава, когато получателят на съобщението разбира точното и недвусмислено значение, което подателят е имал предвид.

В изследване, проведено сред мениджъри маркетинг и човешки ресурси, те са помолени да подредят най-важните умения, които човек трябва да притежава, за да успее в бизнеса. Те са класирали на първо място комуникационните умения, поради важността им по отношение на способностите за мотивиране на другите, за организиране и координиране, за вземане на решения, за анализ на финансови и други данни и за решаване на конфликти в организацията [4, с.3].

Други изследвания показват, че лошата комуникация е може би най-често цитираният източник на междуличностен конфликт. Това се дължи на факта, че хората прекарват близо 70% от времето, през което са будни, в комуникация – писане, четене, говорене и слушане. Изглежда разумно да се заключи, че една от най-силните възпиращи сили за успешно групово представяне е липсата на ефективна комуникация [10, с.283].

Днес, повече от всякога, ефективната комуникация е от съществено значение за функциониране на организациите. Всъщност можем да стигнем толкова далеч, че да кажем, че организациите съществуват чрез комуникация. Както Нобеловият лауреат Herbert Simon го описва «без

комуникация, няма как да съществува организация, тъй като не би имало възможност да се въздейства върху поведението на индивида».

Значение на ефективната комуникация

Ефективната комуникация е сложен и динамичен процес и подобно на други термини за управление, тя няма общоприето определение. Комуникацията е процесът на споделяне на идеи и съобщения с други хора, който включва целият писмен и устен обмен между лицата, пряко или косвено участващи в организационната обстановка [4, с. 2].

Комуникацията се отнася до процеса, чрез който информацията се предава и разбира между двама или повече човека. Акцентът пада върху думата „разбирам“, защото предаването на смисълът, който влага говорещият, е в основата на ефективната комуникация [7, с. 324].

Повечето автори се обединяват около твърдението, че комуникацията е ефективна тогава, когато има повече от обикновено предаване на смисъл. Трябва също да се разбере, да има идентично значение за хората и да се прилага към предвиденото действие [10, с. 284].

За да бъде някой ефективен комуникатор и да достигне до гледната точка на целевата аудитория без неразбиране и объркване, целта трябва да бъде ясно, сбито, точно и добре планирано съдържание на комуникационното съобщение на всеки етап от комуникационния процес. Според някои автори, ефективната комуникация съдържа пет компонента:

- Подател;
- Съобщение;
- Канал;
- Получател;
- Обратна връзка.

Комуникацията е една от основните функции на мениджмънта във всяка организация, чрез която се осъществяват водещите и контролни функции на управлението и нейното значение трудно може да бъде надценено. Това е процес на обмяна на информация, идеи, мисли, мнения и планове между различни отдели на организацията. Ефективната комуникация е необходима не само за установяване на добри междуличностни отношения, но и за осъществяването на добър и успешен бизнес. Според Kohn (6), ефективната комуникация носи набор от облаги за комуникатора и организацията, която представлява, сред които са:

Комуникация за връзка между мениджър и служител: Ефективното предаване на информация и решение е съществен компонент за връзката мениджър – служител. Мениджърът не може да очаква от служителите да свършат работата, освен ако не е имало ефективна комуникация относно това, което той иска да бъде постигнато. Много от управленските проблеми възникват поради липсата на ефективна комуникация. Шансовете за погрешно разбиране и интерпретация могат да бъдат минимизирани с помощта на адекватна комуникационна система.

За повишаване на мотивацията в служителите: Комуникацията е също така основен способ за мотивация, която може да подобри морала на служителите в организацията. Неподходящата или лоша комуникация между служителите или между мениджъра и подчинените е основна причина за възникване на конфликт и нисък морал в работна среда. Мениджърът трябва да бъде изключително ясен какво трябва да бъде свършено от служителите, колко добре се справят и какво може да бъде направено за по-добро представяне и подобряване на мотивацията им. Той може да подготви писмено изявление, ясно подчертаващо връзката между целите на компанията и личните такива с цел интегриране на взаимния интерес.

За повишаване на продуктивността: С ефективната комуникация могат да се поддържат добри човешки отношения в организацията и чрез насърчаване на идеи и предложения от страна на служителите и прилагането им, когато е възможно, може да се намалят оперативните разходи и да се увеличи производителността.

Ефективната комуникация насърчава възходящият информационен поток в организацията. Именно чрез комуникацията, служителите представят своите работни доклади, коментари, оплаквания и предложения до висшестоящите и мениджмънта. Всяка организация трябва да има ефективна и бърза комуникационна политика и процедури, за да се избегне всяко забавяне, объркване или изкривяване на факти и да се установи хармония между всички заинтересовани лица и отдели [6].

Ефективната комуникация обслужва много функции в рамките на група или организация. Сред тези функции, Stephen P. Robbins [10] поставя:

- Контрол върху поведението на служителите;
- Мотивация относно това, което трябва да бъде свършено;
- Осигуряване на освобождаване на емоционалната експресия;
- Осигуряване на информация, необходима за вземане на решение;
- Решаване на конфликта

Ефективната комуникация помага на членовете на организацията да постигат както индивидуалните, така и организационните цели, да прилагат и да отговарят на организационните промени, да координират дейностите и практически да взаимодействат с всички поведения, релевантни за организацията.

Същност и източници на конфликт в организацията

В научните среди съществуват различни определения за понятието конфликт. Погледнат през призмата на организацията, конфликтът е процес на социално взаимодействие и социална ситуация, където интересите и дейностите на участниците (индивидуални или групови) очевидно се сблъскват, блокирайки реализирането на техните цели.

Конфликтът е процес, при който едната страна възприема, че нейният интерес е противопоставен или отрицателно засегнат от друга страна [7, с. 284]. Това е процес, който резултира когато един човек или група хора възприемат, че друг човек или група хора осуетяват или са на път да осуетят важен за тях интерес [11, с. 230].

Някои автори [8] концептуализират конфликта като интерактивен процес, който се изразява в несъвместимост, несъгласие или дисонанс в или между социални субекти (отделни групи, организация и т.н.).

Основен аспект на съвместната работа е, че хората не са идентични и подхождат към една и съща задача с различни очаквания, цели и предпочитани стилове на работа. Ще им е необходимо различно количество време, за да се ангажират с решаването на даден проблем и дори ще имат различни представи за това какъв е проблемът. Тези разлики понякога ще доведат до конфликт [3, с. 1-68].

В организацията, конфликтите влияят негативно върху постигането на поставените цели. Те възникват при наличието на форми на поведение, които си противоречат при реализирането на задачите [2, с. 34-35].

Според Robert Vecchio [11], конфликтът може да възникне от различни източници, които могат да се обособят в три основни категории: комуникационни, структурни и личностни поведенчески фактори.

1) Комуникационни фактори

Обикновено мениджърите приписват значителен брой на конфликтите в организацията на лошата комуникация. Ако определим истинската комуникация като създаване на мисловна картина в съзнанието на получателя на информацията, с абсолютно същите детайли, които източника на конкретната информация е имал предвид, то истинската, перфектна комуникация със сигурност е рядка. Като се има предвид това присъщо несъвършенство, съществуват много възможности за недоразумения в процеса на комуникация. Въпреки че конфликтът, породен от недоразумения в комуникацията се различава от конфликта, в основата на който са съществени различия, той може да има много мощен ефект.

2) Структурни фактори

- Големина на групата;
- Нееднородност на персонала;
- Участие;
- Разграничения между персонала;
- Бонусна система;
- Ресурсна взаимозависимост;
- Власт

3) Личностни поведенчески фактори

Друг източник на конфликт може да бъдат различията между отделните индивиди. При някои хора, ценностите или възприятия за ситуацията, ги правят изключително търсещи конфликт.

Като се имат предвид тези основни понятия, заедно с идеята, че страните в конфликта могат да бъдат от един и същ или от различен структурен тип, Easterbrook [3, с. 53] разграничава следните видове социални конфликти:

- Междудличностен конфликт – възниква между отделни индивиди, базиран на различни цели и ценности;
- Гранични конфликти между групите – проявяват се при пространствено изолирани групи;
- Екологичен конфликт между групите – неговата проява е при пространствено смесени групи;
- Фломогенизиращ организационен конфликт – възниква между организации с подобен характер и цел;
- Хомогенизиращ организационен конфликт – проявява се между организации с различен характер и цел;
- Конфликт между индивид и група – това са главно конфликти в социализацията;
- Конфликт между индивид и организация – изразява се главно ролеви конфликт;
- Конфликт между група и организация.

Важно е да се отбележи обаче, че за ефективното и креативно развитие на организацията, някои конфликти са не само възможни, но и желателни. Според последиците, които предизвикват, конфликтите се делят на *функционални* (градивни) и *дисфункционални* (разрушителни). Градивните конфликти предразполагат участниците да търсят различни начини на мислене и нови модели на действие и поведение за постигането на общите организационни цели. Функционалните конфликти подтикват служителите към проява на инициативност, креативност и творчество, които да доведат до ефективни промени в работната среда. Различните мнения по конкретен проблем предполагат подробното му анализиране и избиране на най-добрият вариант за неговото решаване. От друга страна, дисфункционалните конфликти, особено продължителните такива, могат да окажат изключително негативно влияние върху работата в екип и комуникацията между служителите. Този вид конфликти могат да увеличат нивата на стрес и демотивация в персонала [1, с. 164-165].

Стратегията за управление на конфликтите предлага напълно решаване на дисфункционалния конфликт, а не да се намали, елиминира или ограничи във времето. Съвременните организации се нуждаят от цялостна стратегия, която напълно ще предотврати отрицателните ефекти на

конфликта, ще засили конструктивните организационни функции и ще допринесе за корпоративния успех.

Ефективната комуникация като ключ за решаване на конфликти в организацията

Връзката между комуникацията и конфликта може да бъде описана чрез бърз поглед на разговорното значение и дълъг списък от конкретните дефиниции на конфликта. Според Katz и Kahn, две системи, които включват хора, групи или организации, са в конфликт, когато си взаимодействат директно по такъв начин, че действията на единия имат тенденцията да предотвратят някаква облага на другия. Друг автор заявява, че конфликтът характеризира ситуация, в която условията или целите на индивидите са несъвместими по своята същност. Трето определение представя конфликта като борба за ценности или претенции за оскъдни ресурси, власт или статус. В тази борба противниците имат за цел да неутрализират, наранят или премахнат своите съперници [5, с.219].

Тези три дефиниции помагат да се определи естеството на конфликта и ролята на комуникацията в конфликта. Първата дефиниция използва термина „взаимодейства“, като предполага комуникационно взаимодействие от някакъв вид. Второто определение използва израза „присъщо несъвместим“, а третото определение включва борба за ценности. Комуникацията е методът, чрез който мениджърите определят дали нещо по своята същност е несъвместимо и дали борбата на ценности се осъществява чрез комуникационно поведение. По този начин способността за ефективно общуване може незабавно да елиминира конфликта. Въпреки това, неефективната комуникация може да доведе до ситуация, която изглежда несъвместима и борбата за ценности може да не се налага. Изводът е, че комуникативното поведение може както да предизвика, така и да разреши конфликт [5, с.219].

Richardson [9, с. 20], подкрепен от Kohn (2001), и McShane&Glinow (2005), идентифицира редица комуникационни стратегии за справяне с конфликти, сред които са:

- **Не прибързвайте** – когато обмисляте колко бързо да подходите, предлагайки „окончателна оферта“ или споразумение, научете се да действате по-бавно, особено в началото;
- **Имайте главен говорител** – ако има няколко човека, които представляват интересите ви, упълномощете един, който да води преговорите;
- **Не предполагайте, че картината, която представяте лесно се вижда** – не убеждавайте лицето да разпознава предимствата по отношение на това, което предлагате. Отделете време, за да ги опишете разбираемо и ясно;
- **Не предлагайте това, което не можете да приемете** – не блъфирайте с предложение, с което не можете да живеете, ако бъде прието;

- **Отправете същото предложение по различен начин** – не пренебрегвайте пренареждането на едни и същи елементи от предложението, за да намерите повече взаимно атрактивни компромиси;

- **Подкрепете думите си с конкретни факти (Walk your talks)** – намерете начини да отразите ценностите си в начина, по който подходите в работата и личния живот.

- **Присъствайте** – участвайки в диспут се препоръчва да се спазва правилото „Трябва да присъстваш, за да спечелиш“. Бъдете обосновани и въвлечени в това, което се казва и случва в конкретния момент, само бегло поглеждайки към миналото и бъдещето за по-пълното разбиране и поддържане на баланс;

- **Помислете как казвате това, което казвате** – помислете за другата гледна точка, за това как отправяте всяко запитване. Например, веднъж един свещеник попитал началника си дали може да пуши докато се моли и в отговор получил отказ. Но ако той бе попитал дали може да се моли докато пуши, вероятно отговорът щеше да бъде положителен;

- **Сключвайте и спазвайте споразумения** – в често непредсказуемия свят, ние изграждаме „емоционален депозит на доверие, когато пътищата и действията ни не са противоречиви“. Тогава, когато допускаме грешки, а ние допускаме, се изгражда ново ниво на доверие, което спомага да се прости нашият пропуск.

- **Имайте по-висока оценка за себе си като референтна точка за ежедневните избори, които правите:** Установете своята основна житейска цел и ценности и оставете вашите действия да ги отразяват. Вашият избор ще бъде много по-лесен, ще вдъхновите лоялност и ще привлечете другите да дават най-доброто от себе си, когато са покрай вас.

- **Поемете по своя път:** Имайте основен набор от ценности и визия за вашата роля в живота; Свържете вашата визия с мисията на вашата организация, вашата роля сред семейството и приятелите и вашите действия за постигане на договорености.

- **Покажете им положителната дългосрочна перспектива:** най-добрите миротворци работят най-усърдно, за да могат на първо място да преодолеят тревогите на другият човек.

- **Търсете истинският източник на гняв:** когато някой ви е ядосан, имайте предвид че той може да е бил разстроен преди вашият отговор.

Много фактори пречат на служителите да осъществяват пряка и открита комуникация, като в резултат на това се повишава риска от възникването на конфликтни ситуации. Ако мениджърите прилагат навременна ефективна комуникация, конфликтът може да бъде избегнат, или въздействието му да бъде минимално. Конфликтите възникват ежедневно, а успешното им управление е ключов елемент на организационния и управленски успех.

Заклучение

Въпреки факта, че една организация притежава достатъчно количество материал, капитал и човешки ресурси, може да не е достатъчно за успеха и. Това може да се дължи на редица причини, от които една от най-важните е същността на ефективната комуникация в организацията. Ако има ефективна комуникация, останалите ресурси като капиталът, работната сила, времето и др. ще се увеличат, тъй като конфликтните и организационни проблеми могат да бъдат управлявани чрез ефективна комуникация. Според проучване на ръководители от Американската асоциация на мениджърите, те прекарват най-малко 20% от времето си, занимавайки се с някакъв вид конфликт. За това е важно да се разберат причините за конфликта и продуктивните методи за разрешаването му, тъй като неправилното общуване е неразривно свързан елемент на конфликта, а ефективната комуникация е един от ключовете за разрешаването му [5, с. 217].

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Чавдарова, В., Психология на организационната промяна;
2. Чавдарова, В., Практикум по организационна психология;
3. Easterbrook, S.M., Cooperation or conflict: London, Springer-Verlag, 1993, p. 1-68;
4. Hamilton at al, Effective business communication: A key to an outstanding business organization, 1982;
5. Hynes, G.E., Managerial communication strategies and applications (3rd edition) Mc-Graw hill, 2005;
6. Kohn, I.M., Productivity Through Quality Communication, 2001;
7. McShane, S.L.&Glinow, M.A.V., Organizational behavior, (3rd edition) Mc-Graw hill, 2005;
8. Rahim, M.A., Managing conflict in organizations (3rd edition), Quorum books. London: Greenwood Publishing Group Inc., 2002;
9. Richardson, J.M., Management of conflict in organizations, Journal of physician executive, 1991, p. 19-22;
10. Robbins, S.P., Organizational behavior (10th edition), USA, Prentice hall inc., 2003;
11. Vecchio, R.P., Organizational behavior core concepts (5th edition), Thompson, South Western 2003;

EFFECTIVE COMMUNICATION – THE KEY FOR RESOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Chavdarova V.A., Nikolova G.

The main purpose of this research article is to assess the role of effective communication in conflict resolution in the work environment. Effective communication is a vital element in our lives and is the basis for achieving organizational goals. In addition, a good level of communication has a direct impact on the qualities of the relationship and the occurrence of conflict. Therefore, effective communication is essential.

Keywords: effective communication, conflicts, organization

Об авторах:

Чавдарова Велислава Атанасова
професор доктор, ВТУ“Св.св.Кирил и Методий“, гр. Велико Търново, България
Николова Грета – докторант, ВТУ“Св.св.Кирил и Методий“
гр. Велико Търново, България

Об авторе на английском языке:

Chavdarova Velislava Atanasova
Professor Doctor, University of Veliko Tarnovo "St. St. Cyril and Methodius", Veliko Tarnovo, Bulgaria
Greta Nikolova, doctoral student at the University of Veliko Turnovo "St. St. Cyril and Methodius", Veliko Tarnovo, Bulgaria