

Кравченко В.

Задорожня Л.



2022

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Частина I

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

КРАВЧЕНКО В.П., ЗАДОРЖНЯ Л.М.

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

у двох частинах

Частина I

Кропивницький 2022

УДК 174 :316.774

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету
(Протокол № 9 від 30 травня 2022 року)*

Автори:

КРАВЧЕНКО Вікторія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Центральноукраїнського національного технічного університету.

ЗАДОРОЖНЯ Лариса Михайлівна, асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Центральноукраїнського національного технічного університету.

Рецензенти:

СИБІРЦЕВ Володимир Васильович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Центральноукраїнського національного технічного університету.

ПИСЬМЕННА Марія Сергіївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту, професор кафедри менеджменту та економіки Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кравченко В.П., Задорожня Л.М.

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ. У двох частинах. Частина I: теорія. Навчальний посібник/ Кравченко В.П., Задорожня Л.М. - Кропивницький: _____ 2022. - 174с.

ISBN

«ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ» у двох частинах. Частина I: теорія.

У навчальному посібнику розглядаються особливості професійних комунікацій та етики з використанням європейського досвіду. Визначається специфіка співвідношення комунікації і мислення, надаються поради для ефективного спілкування. В навчальному посібнику використовується: англійська мова, запропоновано словник термінів, що сприяє підвищенню рівня володіння іноземною мовою, розглядається дидактичний матеріал. Наведено список літератури до кожної із розглянутих тем.

Може бути корисним здобувачам, керівникам підприємств і організацій, менеджерам, підприємцям і широкому колу читачів.

УДК 174 :316.774

ISBN

© Кравченко В.П., Задорожня Л.М., 2022

© _____, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ	6
1.1. Концепція комунікації.....	7
1.2. Функції комунікації	9
1.3. Процес комунікацій	10
1.4. Дев'ять аксіом комунікації Макленнана	13
Питання для контролю знань	20
Список використаних джерел	20
РОЗДІЛ 2. ТИПИ ЕФЕКТИВНИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ	23
2.1. Види професійного спілкування.....	23
2.1.1. Невербальне спілкування	23
2.1.2. Вербальні комунікації.....	25
2.1.3. Письмове спілкування	27
2.1.4. Візуальне спілкування	29
2.2. Форми професійних комунікацій	32
2.3. Принципи та особливості ефективного професійного спілкування.....	35
Питання для контролю знань	38
Список використаних джерел	39
РОЗДІЛ 3. ДІЛОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СПІЛКУВАННЯМ.....	40
3.1. Поняття стратегічної комунікації.....	40
3.2. Закони управління спілкуванням	42
3.3. Організація розробки комунікаційних стратегій	46
3.4. Корпоративні комунікаційні стратегії	48
Питання для контролю знань	51
Список використаних джерел	52
РОЗДІЛ 4. ВИДИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ	53
4.1. Види комунікацій	53
4.2. Помилки при побудові професійного спілкування	62
4.3. Комунікаційні бар'єри	70
4.4. Шляхи ефективних комунікацій.....	76
Контрольні питання по темі.....	81

Список використаних джерел	87
РОЗДІЛ 5. СТИЛЬ ТА ІМПЕРАТИВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	88
5.1. Фразеологічні кластери	88
5.2. Основні типи стилів спілкування.....	90
5.3. Імперативи ділового спілкування	92
Питання для контролю знань	95
Список використаних джерел	96
РОЗДІЛ 6. ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	
.....	97
6.1. Перемовини без поразки (Гарвардський метод)	97
6.2. Комунікативні конфлікти на роботі та їх наслідки	107
6.3. Методи створення сприятливого психологічного клімату	116
Контрольні питання по темі	120
Список використаних джерел	121
ГОЛОСАРІЙ	122
DICTIONARY OF TERMS	139

ПЕРЕДМОВА

Теоретичним стрижнем етики професійних комунікацій є питання в забезпеченні ефективного ділового спілкування. Оскільки ефективне спілкування – це процес обміну ідеями, думками, знаннями та даними, щоб повідомлення було прийнято та зрозуміло з ясністю та цілеспрямованістю. Коли ми ефективно спілкуємося, і відправник, і одержувач відчують себе задоволеними.

Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування.

Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною нові можливості. Коли ми правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям. Тому, ймовірно, що нам вдасться досягти взаєморозуміння.

Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців здатність, успішно долати міжкультурні непорозуміння та конфліктні ситуації, долати стереотипи у стосунках; розвивати професійні міжкультурні комунікативні компетентності, бути здатним застосовувати набуті знання та вміння на робочому місці та реальному житті; ефективно комунікувати, проводити дискусії та висловлювати свою думку.

Тому, спеціаліст, професійна діяльність якого полягає в забезпеченні ефективного ділового спілкування, повинен володіти певними знаннями основ комунікативного процесу і навичками ведення інформаційної та комунікаційної діяльності в різних середовищах.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ

- 1.1. Концепція комунікації
- 1.2. Функції комунікації
- 1.3. Процес комунікації
- 1.4. Дев'ять аксіом комунікації Макленнана

1.1. Концепція комунікації

Communication can be defined as
*"the process of one person
 stimulating meaning in the mind
 of another by means of a message
 (McCroskey, 2016, pp. 20-21).*

Комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

Комунікації – це не тільки обмін інформацією, її змістом, а й різні форми зв'язків між людьми, засновані на будь-яких стосунках, які спрямовані на досягнення цілей організації. Це особлива форма впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. І, якщо вони реалізовані на високому професійному рівні, то їх ефективність в системі управління визначатиме якість управління і якість управлінських рішень.

За різними словниками визначення ефективні комунікативні навички такі:

«Ефективні комунікативні навички включають читання по губах, правопис пальців, мова жестів; для використання навичок міжособистісних відносин, міжособистісних стосунків».

«Ефективні комунікативні навички – це вміння використовувати мовну (рецептивну) та експресивну інформацію».

«Навички ефективного спілкування – це набір навичок, які дають можливість людині передати інформацію так, щоб вона була отриманою і зрозумілою.

Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування.



Ability to communicate effectively

Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною нові можливості. Коли ми правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям. Тому, ймовірно, що нам вдасться досягти взаєморозуміння.

Категорія “спілкування” є базовою для теорії комунікацій. Існує багато підходів до її тлумачення. З точки зору менеджменту спілкування – це форма діяльності, що здійснюється між людьми як рівними партнерами, що призводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємному впливові, взаємному співчутті та взаєморозумінні. Це двобічна діяльність, спільний зв’язок між людьми.

Спілкування – це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб’єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного. Аналізуючи сучасну літературу, можна виділити наступні аспекти дослідження спілкування:

- 1) інформаційно-комунікативний (як вид особистісної комунікації, в

процесі якої відбувається обмін інформацією);

2) інтеракційний (як взаємодія індивідів в процесі кооперації);

3) аксеологічний (як процес обміну цінностями);

4) гносеологічний (людина виступає як об'єкт і суб'єкт соціального пізнання);

5) нормативний (місце та роль спілкування в процесі нормативного регулювання поведінки індивідів, а також процес передачі та закріплення норм у звичайній свідомості, реального функціонування стереотипів поведінки);

6) семиотичний (спілкування виступає як специфічна знакова сисРОЗДІЛ , з одного боку, і як посередник в функціонування різних знакових систем, з іншого);

7) соціально-практичний (праксеологічний) (процес спілкування розглядається як обмін діяльністю, здібностями, вміннями та навиками).

У «Природі риторичного спілкування» МакКроскі (2016) поділяє спілкування на три категорії:

Спілкування є «замінником слова повідомлення».

Комунікації – це «процес передачі повідомлень з одного місця в інше».

Спілкування — це «процес, коли одна людина стимулює сенс у свідомості іншої за допомогою повідомлення».

1.2. Функції комунікації

Комунікація виконує кілька важливих функцій для життя людей, зокрема, такі:

Задоволення потреби у спілкуванні. Всі люди – соціальні істоти. Ми маємо потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняли базову потребу в людському спілкуванні.

Уточнення уявлення про себе. За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку.

Демонстрування поваги до іншого. Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. В такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.

Розбудова стосунків. Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а і, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись, або псуватись і заморожуватись.

Обмін інформацією. Частина інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. Коли ми вирішуємо, що вдягнути або за кого голосувати на виборах, ми радимося з навколишніми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.

Вплив на інших. Навряд чи знайдеться хоча б один день, коли б ми не спробували вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити в конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку.

1.3. Процес комунікацій

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:
наявність щонайменше двох осіб:

– відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;

– одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації вирізняють такі *етапи*: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передача повідомлення через канал; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. На етапі формулювання концепції обміну інформацією відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. Кодування – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того ж повідомлення.

3. Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод („шумів”). Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана зі з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою, вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок – процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу, декодує це повідомлення, порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

Основними складовими процесами комунікації є:

- 1) комунікативний, що забезпечує обмін інформацією;

2) інтерактивний, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні;

3) перцептивний, що організує взаємосприйняття, взаємооцінки та рефлексії в спілкуванні.

Залежно від форми комунікації бувають:

- усні; - писемні.

Залежно від кількості учасників здійснюватися на рівні:

-міжособистісному; - особисто-груповому; - особисто-масовому; - груповому.

Залежно від каналів сприйняття: - вербальна; - невербальна.

Щодо організації: - внутрішні комунікації; -зовнішні комунікації.

Залежно від каналів передачі інформації: -формальні; - неформальні.

Залежно від напрямку руху інформації: - вертикальні; - горизонтальні.

1.4. Дев'ять аксіом комунікації Макленнана

The Nine Axioms of Communication

1. Communication is not simply an exchange of information, but an interaction between people.
2. All communication involves an element of relation as well as content.
3. Communication takes place within a context of 'persons, objects, events, and relations'.
4. Communication is the principal way by which we establish ourselves and maintain credibility.
5. Communication is the main means through which we exert influence.
6. All communication involves an element of interpersonal risk.
7. Communication is frequently ambiguous: what is unsaid can be as important as what is said.
8. Effective communication is audience-centred, not self-centred.
9. Communication is pervasive: you cannot not communicate

(MacLennan, 2009)

Дев'ять аксіом комунікації можуть допомогти нам зрозуміти, як працює спілкування, а також визначити ефективні комунікаційні стратегії та діагностувати проблеми.

Дев'ять аксіом комунікації

- 1) Спілкування – це не просто обмін інформацією, а взаємодія між людьми.
- 2) Будь-яке спілкування включає в себе елемент відносин, а також зміст.
- 3) Спілкування відбувається в контексті «людей, об'єктів, подій і відносин».
- 4) Спілкування – це основний спосіб, за допомогою якого ми утверджуємо себе та підтримуємо довіру.
- 5) Спілкування є основним засобом, за допомогою якого ми здійснюємо вплив.
- 6) Будь-яке спілкування включає в себе елемент міжособистісного ризику.
- 7) Спілкування часто неоднозначне: те, що не сказано, може бути настільки ж важливим, як і те, що сказано.
- 8) Ефективне спілкування орієнтоване на аудиторію.
- 9) Спілкування повсюдно: ви не можете не спілкуватися.

Найважливіше те, що ці аксіоми допомагають вам створювати ефективні повідомлення, щоб ви краще розуміли, що і як ви повинні говорити. Не менш важливо, що аксіоми говорять вам, чого не слід говорити і чого слід уникати під час розробки та доставки повідомлення.

Детально розглянемо кожну з цих аксіом. Після чого ви матимете можливість застосувати своє розуміння до особистого досвіду та сценаріїв реального світу.

Аксіоми, загалом МакЛеннан (2009) визначає як «універсальний принцип або основоположну істину, яка діє в різних випадках або ситуаціях». Іншими словами, аксіоми комунікації є невідворотними принципами, і ми повинні завжди прагнути їх усвідомлювати, коли ми беремо участь у будь-якому виді спілкування.

Аксіоми взаємопов'язані, тому спроба ігнорувати чи применшувати важливість будь-якого з них може погіршити вашу здатність ефективно спілкуватися.

Axiom 1.

"Communication is not simply an exchange of information, but an interaction between people" (MacLennan, 2009, p. 9).

Аксіома 1. Спілкування – це не просто обмін інформацією, а взаємодія між людьми.

Розуміння того, що спілкування передбачає взаємодію, змушує нас усвідомлювати особистий вимір кожного разу, коли ми спілкуємося, і пам'ятати, що спілкування – це складний, динамічний процес, а не проста передача даних від однієї людини до іншої.

Щоб бути хорошим технічним комунікатором, ви завжди повинні намагатися включити особистий зв'язок. Вам не обов'язково звучати як робот. Ви все ще можете поділитися елементами своєї особистості та показати людині на іншому кінці вашого спілкування, що ви впізнаєте їх спільну людяність.

Коли ми спілкуємося, важливі не лише факти. Найважливішим є те, як ми повідомляємо ці факти та як аудиторія може сприйняти ці факти. Незалежно від результату такого спілкування (позитивний він чи негативний), взаємодія відбувається завжди.

Axiom 2.

"All communication involves an element of relation as well as content" (MacLennan, 2009, p. 10).

Аксіома 2. Будь-яке спілкування включає в себе елемент відносин, а також зміст.

Коли ми думаємо про стосунки в спілкуванні, ми думаємо про роль зв'язку. Зрештою, наш зв'язок з аудиторією має впливати на те, як ми передаємо наші ідеї.

Під час спілкування існує три способи зв'язку:

Встановлення стосунків: ви вперше спілкуєтеся з кимось і представляєтеся, тому що ніколи раніше не зустрічалися.

Підтримка стосунків: ви робите свідомий вибір щодо того, що ви говорите і як ви це говорите, щоб гарантувати, що відносини продовжуватимуться в майбутньому.

Шкода відносинам: це, очевидно, спричиняє негативні наслідки. Як технічний комунікатор, ми хочемо намагатися мінімізувати це якомога більше, навіть якщо це неминуче.

Якщо ви вмієте розпізнавати свою позицію, і ви можете реагувати належним чином, ви досягнете успіху.

Один із способів перевірити свою позицію – запитати себе:

“What right do I have to say what I want to say?”

«Яке право я маю говорити те, що хочу сказати?»

Якщо у вас є повноваження, які, на вашу думку, у вас є, якщо ситуація відповідна, і якщо ваша аудиторія також визнає, ви, ймовірно, можете сказати те, що хочете сказати. Однак, якщо у вас немає повноважень, або ваша опора не відповідає вашій ролі в ситуації, або ваша аудиторія не визнає ваш авторитет, і ви дотримуєтеся цього спілкування, ви ризикуєте зашкодити своєму авторитету.

Axiom 3.

“All communication takes place within a context of ‘persons, objects, events, and relations’” (MacLennan, 2009, p. 11).

Аксіома 3. Спілкування відбувається в контексті «людей, об'єктів, подій і відносин».

Ця аксіома нагадує нам, що будь-яке спілкування відбувається в контексті конкретної ситуації.

Спілкування ситуаційне. Кожного разу, коли ми хочемо правильно зрозуміти повідомлення, нам потрібно вивчити контекст, у якому воно було висловлено. Коли повідомлення вирвано з контексту, його можна неправильно зрозуміти або навіть маніпулювати. Крім того, коли ми розробляємо повідомлення, ми повинні пам'ятати про те, що не існує єдиного підходу до вирішення всіх ситуацій спілкування, ситуація повинна вплинути на те, як ми вирішимо розробити нашу відповідь на неї.

Axiom 4.

"Communication is a principal way of establishing ourselves and maintaining credibility" (MacLennan, 2009, p. 12).

Аксіома 4. Спілкування – це основний спосіб, за допомогою якого ми утверджуємо себе та підтримуємо довіру.

Незалежно від того, яку професію ви обрали, ви матимете певний авторитет просто тому, що ви є членом цієї професії, і, таким чином, зуміли отримати всю освіту, необхідну для вступу в професію. Однак ваш успіх і ваша репутація в цій професії будуть залежати від того, що ви зробите з цією освітою.

Як професіонал, ви будете регулярно брати участь у спілкуванні як дії. Оскільки ми закріплюємо довіру своїми діями, і оскільки спілкування є діяльністю, яка лежить в основі всіх інших видів діяльності, якими ми займаємося як професіонали, ефективне професійне спілкування має вирішальне значення для створення нашої довіри. Оскільки колеги та клієнти бачать, що ми спілкуємося більше, ніж будь-що інше, і оскільки нас оцінюють за наше спілкування, важливо зробити наше спілкування максимально ефективним.

Axiom 6.

"All communication involves an element of interpersonal risk" (MacLennan, 2009, p. 14).

Аксіома 6. Будь-яке спілкування включає в себе елемент міжособистісного ризику.

Оскільки будь-яке спілкування включає стосунки, то відносини піддаються ризику, коли ви спілкуєтесь. Крім того, ваша довіра, ваш вплив і опора також під загрозою, коли ви спілкуєтесь. Якщо ви спілкуєтесь погано, ви ризикуєте пошкодити ці важливі елементи ефективного спілкування, тому важливо ретельно обмірковувати, як спілкуватися найбільш ефективно в кожній ситуації.

Axiom 7.

"Communication is frequently ambiguous: what is unsaid can be as important as what is said" (MacLennan, 2009, p. 14).

Аксіома 7. Спілкування часто неоднозначне: те, що не сказано, може бути настільки ж важливим, як і те, що сказано.

Ця аксіома допомагає нам краще зрозуміти, як інтерпретувати повідомлення, які нам надсилають інші, і свідомо розробляти наші повідомлення.

Неоднозначне спілкування може ускладнити повідомлення кількома різними способами. По-перше, невикладені припущення можуть створити неоднозначність. Якщо ми навмисно чи ненавмисно не ділимося інформацією, необхідною для того, щоб наша аудиторія могла зрозуміти наше повідомлення, ми несемо відповідальність за неправильне спілкування. Крім того, невербальні сигнали, такі як жести та інші джерела випадкового спілкування, також можуть зашкодити чіткості повідомлення.

Іноді таке випадкове спілкування може видавати справжню мету повідомлення, а іноді інформація, надіслана випадковим повідомленням, може бути абсолютно не пов'язаною з повідомленням, яке повідомляє мовець.

Таким чином, ми повинні прагнути мати чітке розуміння всіх способів, яким наше повідомлення може бути інтерпретовано аудиторією, і контролювати те, як воно може бути сприйняте. Ретельна розробка наших повідомлень дає нам змогу бути відповідальними та відповідальними за будь-які припущення, які можуть бути закладені в наше спілкування.

Axiom 8.

Effective communication is audience-centred, not self-centred (MacLennan, 2009, p. 15).

Аксіома 8. Ефективне спілкування орієнтоване на аудиторію.

Чим краще ми зможемо залучити нашу аудиторію, тим імовірніше, що наше спілкування буде успішним. Зрозуміти нашу аудиторію означає подумати, наскільки багато вони вже знають про вашу тему, як вони можуть відреагувати на ваше повідомлення та що найкраще спонукає їх прийняти ваше повідомлення. Відповіді на всі ці запитання мають вирішальне значення для ефективної комунікації.

Axiom 9.

"Communication is pervasive: you cannot not communicate" (MacLennan, 2009, p. 16).

Аксіома 9. Спілкування повсюдно: ви не можете не спілкуватися.

Як тільки ми входимо в динаміку, в якій ми спілкуємося з кимось у будь-якій якості, всі наші слова, всі наші дії, всі наші мовчання будуть прочитані як повідомлення. Оскільки за таких обставин немає можливості не спілкуватися, ми

завжди повинні намагатися контролювати свої повідомлення, роблячи вибір, який приведе до впливу, якого сподіваємося досягти як професіонали.

Питання для контролю знань

1. Розгляньте поняття комунікації.
2. Які ви знаєте визначення «ефективні комунікативні навички»?
3. Які існують категорії спілкування McCroskey?
4. Виділіть категорії спілкування?
5. Надайте функції комунікації.
6. Які умови необхідні для процесу комунікації?
7. З яких етапів складається процес комунікації?
8. Які існують аксіоми комунікації Макленнана?

Список використаних джерел

1. Bitzer L.F. The rhetorical situation. *Philosophy and Rhetoric*, 1968. 1(1), 1-14.
2. Businessstopia. *Transactional model of communication*. URL: <https://www.businessstopia.net/communication/transactional-model-communication>
3. Hampsten K. *How miscommunication happens (and how to avoid it)*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gCfzeONu3Mo>
4. Hurn B. J., Tomalin B. *Cross-Cultural Communication*: Palgrave Macmillan, 2013. 328p. URL: <https://www.coursehero.com/file/p115ecj/Hurn-BJ-andTomalin-B-2013-Cross-Cultural-Communication-Theory-and-Practice-1st/>.
5. Hyman B. I. Chapter 2: Problem formulation. In *Fundamentals of engineering design*. Prentice Hall. 2002
6. MacLennan J. *Effective communication for the technical professions* (2nd ed.). Oxford University Press. 2009.
7. McConkey S. *Writing a term report* [ENGR 120 Plenary Lecture]. University of Victoria. 2017

8. McCroskey J. C. *An introduction to rhetorical communication: A western rhetorical perspective*. Pearson Education. 2016.
9. McLean S. *Business Communication for Success: Flat World Knowledge, Inc.*, 2010. 408 p.
10. Swarts J., Pigg, S., Larsen, J., Helo Gonzalez, J., De Haas, R., & Wagner, E. *Communication in the workplace: What can NC state students expect?* Professional Writing Program, North Carolina State University. URL: <https://docs.google.com/document/d/1pMpVbDRWIN6HssQQQ4MeQ6U-oB-sGUrtRswD7feuRB0/edit#>
11. Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування: навч. Посібник. Іван-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 160 с.
12. Бабич Н.Д. Культура фахового мовлення: навч. Посібник. Чернівці : Книги- XXI, 2016. 496 с.
13. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка паблік рілейшенз: Монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
14. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: підручник Київ. : КНЕУ, 2004. 383 с.
15. Гриценко Т.Б., Грищенко С.П., Іщенко Т.Д. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с. URL: http://www.cul.com.ua/preview/Etika_dilovogo_spilk_Gricenko.pdf.
16. Етика ділового спілкування: конспект лекцій для студентів І курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання./ упоряд. І.І. Какуріна. Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2015. 96 с.
17. Квіт С.М. Масові комунікації: підручник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія» 2018. 352 с. URL: <https://kvit.ukma.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/02/Mass-Communications-2018.pdf>.
18. Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посібник. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.

19. Мальчик М. В., Мартинюк О. В. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Бізнес-комунікації» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» денної і заочної форм навчання . Рівне : НУВГП, 2020. 17 с.
20. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: Навчальний посібник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
21. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник . Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
22. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: https://cul.com.ua/preview/komunik_tehnol.pdf.

РОЗДІЛ 2. ТИПИ ЕФЕКТИВНИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

2.1. Види професійного спілкування

2.1.1. Невербальне спілкування

2.1.2. Вербальні комунікації

2.1.3. Письмове спілкування

2.1.4. Візуальне спілкування

2.2. Форми професійних комунікацій

2.3. Принципи та основні особливості професійного спілкування

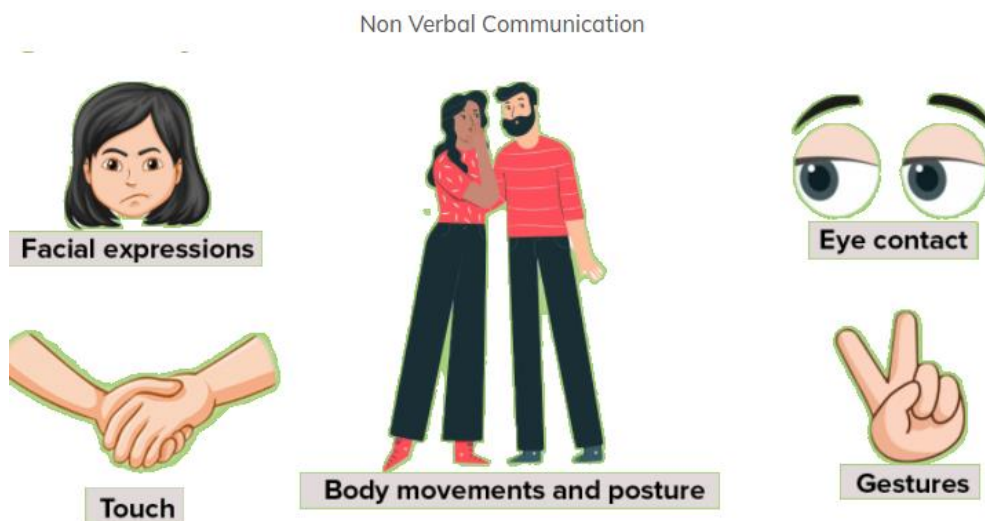
2.1. Види професійного спілкування

Існує декілька різних видів спілкування, які використовуються в професійних цілях. Загалом, спілкування можна класифікувати як вербальне, невербальне або візуальне. Деякі науковці додають більше класифікацій, наприклад, міжособистісне спілкування.

У професійній обстановці ви будете використовувати різноманітні транспортні засоби та типи комунікації, щоб передати своє повідомлення. Наприклад, ви будете спілкуватися усно, цифровою та письмовою. Ви будете спілкуватися особисто, надсилати електронні листи та подавати звіти. Це лише деякі приклади типів спілкування, які ви будете використовувати регулярно.

2.1.1. Невербальне спілкування

Невербальне спілкування — вид спілкування, для якого характерне використання невербальної (безсловесної) поведінки та невербальних комунікацій як головного засобу передачі інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про співрозмовника, здійснення впливу на іншу людину.



До таких засобів належить система знаків, які відрізняються мовними способами та формою їх виявлення. У процесі взаємодії вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію один на одного. Мова невербального спілкування є мовою не лише жестів, а й почуттів. Люди використовують для комунікативного зв'язку цілу низку невербальних засобів: погляди, міміку, пози, жести тощо.

Спілкуючись, люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, інші — або не обізнані з цією сферою комунікації, або не мають досвіду фіксації та розшифрування знаків невербальної комунікації. Невербальне, як і мовне, передбачає зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок сприятливо впливає на взаємини між співрозмовниками, а негативний супроводжує або породжує деструктивні взаємини. Партнер, який роздратовано відповідає на запитання співрозмовника, подає негативні сигнали.

При безпосередньому спілкуванні важливим засобом є також мова міміки та жестів, яка не тільки доповнює та збагачує, індивідуалізує звичайну мову, але інколи, наприклад, при спілкуванні глухонімих людей, й замінює її. Відомо, що одне й те саме слово, наприклад привітання, може бути вимовлене з безліччю найрізноманітніших відтінків, які передаються з допомогою міміки, жестів, інтонацій і відображають найтонші переливи людських настроїв і почуттів.

Жести і фізичний дотик

Залежно від особи та країни її походження вони можуть використовувати жести та фізичні дотики часто або майже ніколи. Проте в цих акціях міститься багато інформації. Ніжний дотик до руки може означати підбадьорення, тоді як занадто сильне рукостискання може бути актом домінування. Хтось метушиться руками під час розмови з вами про проблему, може означати провину або уникання, а використання багатьох грандіозних жестів під час презентації ідеї може передати хвилювання або впевненість.

Зоровий контакт

Всі ми знаємо про важливість зорового контакту. Коли хтось не в змозі підтримувати зоровий контакт, ми розуміємо, що він неправдивий, хитрий або не звертає уваги.

Здатність підтримувати зоровий контакт під час прослуховування гарантує, що оратор знає, що ви присутні та залучені.

Під час розмови це показує, що ви спілкуєтеся зі слухачем, а в тих випадках, коли ви повідомляєте неприємні новини, це подвійно важливо.

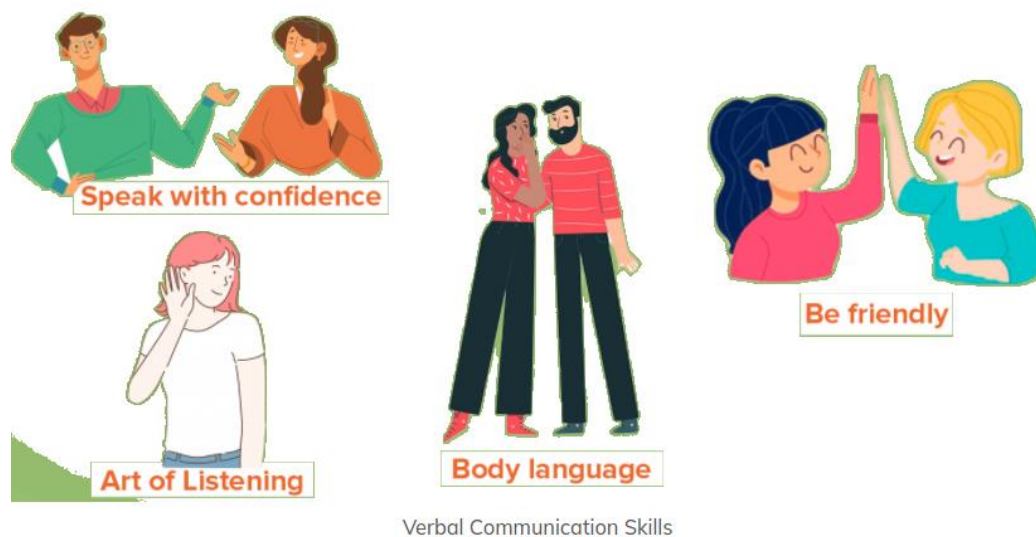
Можливість сказати комусь неприємне повідомлення, дивлячись йому прямо в очі, свідчить про те, що ви поважаєте його, а також чесна та щира людина.

Дізнавшись більше про те, як ми використовуємо невербальне спілкування, ви зможете краще оволодіти своїм і переконатися, що передаєте своє повідомлення саме так, як бажаєте.

2.1.2. Вербальні комунікації

Вербальне або мовленнєве спілкування — це засіб, пов'язаний з використанням мови. Іншими словами, мовленнєве спілкування — це комунікативний акт. За допомогою мовлення передаються інформація, думки, почуття.

Культура мовленнєвого спілкування охоплює дві складові: культуру говоріння та культуру слухання.



Розглянемо характеристику «говоріння». Це механізми побудови висловлювань відповідно до індивідуальних особливостей людини, що говорить. Це й особливості використаної лексики, і володіння граматикою, і багатство асоціацій, і продуктивність чи стереотипність мовлення, його динамічність, прояв за допомогою слів певного ставлення до співрозмовника. Конструюючи висловлювання, ми стимулюємо іншу людину до створення внутрішнього образу, подібного до того, що йому передається. При цьому відбувається розв'язання конкретних комунікативних задач відповідно до мети мовлення й особливостей ситуації. Висловлювання конструюються відповідно до граматичних правил, а з погляду психології вони несуть у собі переконуючий вплив.

Тон

Коли ми говоримо, ми повідомляємо набагато більше, ніж просто зміст наших слів. Ми також використовуємо тон, а також рівень формальності, щоб передати важливий підтекст людині, з якою ми розмовляємо.

Ретельно вибираючи спосіб використання кожного з цих аспектів, ми можемо бути впевнені, що наше повідомлення буде отримано саме так, як задумано.

Від вітання колег до проведення презентаційної зустрічі з клієнтами, щоб представити перед усією компанією, вербальне спілкування впливає на наше робоче життя у величезному масштабі.

Коли ми говоримо, наші емоції часто можуть вступати в гру. Якщо ми злі, засмучені або розчаровані, наш голос може підвищитися, передаючи слухачеві, що ми переживаємо сильні емоції. Це не обов'язково погано, але вміння контролювати це дозволяє вам переконатися, що ви ефективно спілкуєтеся.

Ми всі стикаємося з ситуаціями, які розчаровують або засмучують. Дозволити змінити наш тон зі спокійного й професійного на короткий, короткий чи грубий — завжди помилка. Тон передає слухачеві багато інформації про те, як оратор сприймає їх. Щоб побудувати позитивні міжособистісні стосунки в офісі, ми всі повинні намагатися говорити професійним і поважним тоном.

Звичайно, зміст є найважливішою частиною вербального спілкування. Те, що ми говоримо, і слова, які ми вибираємо використовувати, мають вирішальне значення.

2.1.3. Письмове спілкування

Ефективне спілкування за допомогою письма є надзвичайно важливою навичкою, особливо тому, що все більше людей працюють віддалено та залишаються на зв'язку протягом робочого дня через Skype, Slack або інші цифрові засоби.

Ми пишемо щодня, і дуже важливо розуміти, як це зробити ефективно.

Written communication

Оскільки ми все більше покладаємося на письмове спілкування, тому стикаємося з тим, наскільки легко створити непорозуміння під час використання цього засобу.

Нечіткі повідомлення, втрачена інформація або неправильне розуміння тону чи змісту — це проблеми, які виникають у письмовому спілкуванні щодня.



Іноді читач неправильно прочитає тон повідомлення, тому що у нього поганий день або просто зіткнувся з неприємною людиною.

Не дивлячись ні на що, одна важлива навичка, яку потрібно мати, покладаючись на письмове повідомлення, — знати, коли вам потрібно припинити його використання. Простий дзвінок майже у всіх випадках може вирішити ці проблеми спілкування.

Якщо ви відчуваєте, що сталася непорозуміння або тільки починається, усуньте його в зародку за допомогою швидкого словесного спілкування, і ви заощадите багато часу та розчарування для всіх сторін.

Структура

Пишучи, важливо думати про те, як ви подаєте інформацію. Необхідно використовувати абзаци та розриви рядків.

Створення непроникної стіни тексту відволікає читача - розуміння та застосування правильної структури дозволить читачеві сприймати інформацію легкозасвоюваними шматками.

Представте свій аргумент або тезу, знайдіть час, щоб підкріпити це чіткими доказами, додайте відповідну інформацію, щоб переконатися, що читач повністю зрозумів суть, а потім закінчіть висновком.

Письмовий зміст, як правило, дещо більш формальний, ніж усний. Виключіть сленг, використовуйте правильну пунктуацію та орфографію та пам'ятайте, що все, що написано, особливо в цифрову епоху, залишиться, навіть

якщо ви його видалите. Кожного разу, коли щось пишете, помиляйтеся на боці професіоналізму. Майте на увазі, що написані жарти можуть бути невдалими без додаткового контексту тону або виразу обличчя.

2.1.4. Візуальне спілкування

Візуальне спілкування – це передача інформації та ідей за допомогою символів та образів. Це один з трьох основних типів спілкування, поряд з вербальним спілкуванням (мовлення) і невербальним (тон, мова тіла тощо). Вважається, що візуальне спілкування є типом, на який люди покладаються найбільше, і воно включає знаки, графічні дизайни, фільми, типографіку тощо.

Візуальне стало найуживанішим видом комунікації, керованим соціальними мережами, YouTube та іншими платформами цифрової ери.



Visual communication

Важливо розуміти, що ваша візуальна комунікація має відповідати вашому бренду та маркетингу, а також знати, що для цього має бути розроблена та злагоджена стратегія.

Існує багато способів, за допомогою яких візуальна комунікація, як-от діаграми, фотографії, ескізи, відео, графіки та навіть емодзі та GIF-файли, може допомогти покращити розуміння вашого повідомлення.

Спілкування за допомогою зображень

Семіотика

В академічному контексті вивчення символів і візуальних комунікацій називається семіотикою. Загалом, мета семіотики полягає в тому, щоб проаналізувати, як люди створюють значення із символів і як ці символи інтерпретуються. Основний приклад буде схожим на той, що було зроблено раніше про дерево: чому ми дивимося на картинку і автоматично дізнаємося, що вона означає дерево? Це насамперед тому, що через суспільство та культуру люди дізнаються, що означає слово «дерево», яке потім асоціюється з об'єктом і в кінцевому підсумку упізнається на картині.

Також, подумайте про те, як діаграми можуть оживити дані, полегшуючи їх розуміння, ніж представлення довгого потоку чисел, або як ескіз нового UX набагато ефективніший, ніж текстовий опис.

Ми покладаємося на візуальні елементи, щоб покращити наше розуміння складних ідей.

Зміст

Хоча є спокусою включити візуальні елементи, щоб додати трохи різноманітності та інтересу, вам слід подумати, що вони доносять до вас.

Чи корисні вони?

Чи потрібні вони?

Чи додають вони до загального повідомлення?

Не до всіх комунікацій потрібно додавати візуальні елементи, а в деяких випадках вони можуть відволікати від того, що ви намагаєтеся передати.

Ви повинні намагатися переконатися, що ви не додаєте пуху до свого повідомлення, а навпаки, покращуєте розуміння його аудиторією.

Тон

Як і у випадку з усіма комунікаціями, переконайтеся, що ви зустрічаєте свою аудиторію там, де вона знаходиться.

Якщо ви представляєте складні дані, додайте відповідні описи на потрібному технічному рівні, щоб ваша аудиторія могла стежити за ними.

Не використовуйте графічні зображення або зображення, які можуть вас засмутити, і пам'ятайте, що до візуальної комунікації застосовується те саме правило, що й до письма: не створюйте нічого, що ви не хотіли б пов'язувати з вами в майбутньому.



Останніми роками комунікацію розглядають на предмет істинності – неістинності інформації. З урахуванням інтенції (задум, прагнення, намір) мовця та інтерпретанти (пояснення, трактування) виділяють такі типи комунікації:

- псевдоінформування (подання відомої інформації як нової);
- дезінформування (повідомлення інформації, яка не відповідає дійсності);
- параінформування (асоціативні натяки, приховані смисли);

- метайнформування (обман, мотивована брехня).

2.2. Форми професійних комунікацій



Комунікація вгору (*Communication up*)

Мова йде про комунікацію вгору по ланцюжку, від співробітника до менеджера або менеджера до генерального директора. Комунікація вгору дає керівникам, які приймають рішення, краще зрозуміти, що насправді відбувається в компанії. Заохочення та підтримка висхідного зв'язку також дає змогу співробітникам відчувати себе почутими та підтвердженими, підвищуючи їх мораль і, зрештою, їхню лояльність.

Це рух по скалярному ланцюгу. Знизу вверх передається така інформація:

- що зробив працівник;
- що зробили підлеглі цього працівника;
- які проблеми є у конкретного працівника;
- які проблеми є у відділі певного працівника;
- що, на думку працівника, необхідно зробити;
- яким є сприйняття показників своєї роботи працівниками;
- які аспекти політики та практики організації потребують

коригування.

Але висхідне спілкування має деякі обмеження. Співробітники можуть неохоче ділитися своїми думками, якщо вони думають, що це матиме негативні наслідки або що насправді ніхто не слухає. Навіть коли приходять співробітники, керівники завжди повинні переконатися, що вони отримують повну історію.

Ви можете значно підвищити ефективність висхідної комунікації, створивши відкрите та сприятливе середовище. Запропонуйте кілька каналів зв'язку, візьміть за звичку спілкуватися зі своїми співробітниками та активно запитувати зворотний зв'язок.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що перешкоджає виникненню домислів, пліток; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) недопущення передачі інструкцій, вказівок від вищестоящего керівника безпосередньо до останнього адресата, що спричиняє втрату відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Вниз

Низхідне спілкування відбувається зверху вниз, наприклад, від генерального директора до менеджера або від менеджерів до членів їхньої команди. Це важливо для представлення ключової інформації, створення атмосфери прозорості та забезпечення того, щоб усі були на одній сторінці.

Коли інформація протікає через ієрархію, важливі деталі можуть бути втрачені або спотворені. Занадто часто використання низхідного зв'язку може змусити співробітників відчувати, що їм читають лекції, або вони неважливі в загальній організаційній структурі.

Існує п'ять основних каналів, спрямованих вниз:

Інструкції по виконанню робіт (у вигляді технічних умов, технічних завдань, керівництв по навчанню, проведення занять по навчанню на робочому місці). Мета – пояснити як має виконуватися завдання.

Логічне обґрунтування робіт інформує працівників про те, як їх завдання логічно пов'язані із іншими роботами в організації. Погіршується внаслідок розширення спеціалізації.

Комунікації по роз'ясненню політики та методики – правила та переваги, що забезпечує їх роботодавець (підвищення заробітної плати при зростанні стажу).

Зворотний зв'язок (повідомлення працівників про виконання ними роботи. Щоденно, на основі атестації).

Переконувальна комунікація – спрямована на підтримку певного завдання всіма членами організації (всі працівники мають брати участь в донорській кампанії).

Для більш ефективної низхідної комунікації будьте доступними. Персоналізуйте свої комунікації, коли це можливо, і вимагайте зворотного зв'язку. Пам'ятайте, що здорове поєднання низхідного та висхідного зв'язку є важливим для міцного робочого місця.

Горизонтальний

Горизонтальне спілкування відбувається між людьми на одному рівні в корпоративній структурі. Це часто міжвідомчий характер, наприклад, коли менеджер з маркетингу зустрічається з фінансовим менеджером або команда кодування співпрацює з командою дизайнерів.

Горизонтальні канали застосовуються з метою:

- координації робіт;
- вирішення проблем;
- розподілу інформації;
- вирішення конфліктів.

Незалежно від того, чи відбувається це між відділами чи в межах однієї робочої групи, горизонтальне спілкування — це те, що змушує команди функціонувати. Він має тенденцію бути дуже органічним і швидко розвивається з невеликим внеском або без нього з боку керівництва. Це може допомогти сформувати відчуття причетності та дозволити з'явитися найкращим ідеям.

Але горизонтальне спілкування не позбавлене підводних каменів. Це також може призвести до територіальності, чвар і ментальності «ми проти них». Щоб уникнути цього, будьте обережні, щоб не наштовхувати команди один на одного. Натомість створюйте атмосферу співпраці, де кожна команда однаково цінується за її внесок. Заохочуйте групи зустрічатися особисто або через відеочат, щоб вирішити будь-які непорозуміння. Потім надайте письмове резюме

того, що було обговорено, і прийнятих рішень. Відрізняються за стилем та характером від вертикальних, оскільки здійснюються здебільшого в консультативному, переконливому, нагадувальному стилі, аніж в директивному.

Зовнішній

Зовнішні комунікації включають когось всередині організації та когось поза нею, наприклад, клієнта, постачальника чи представника ЗМІ. Зовнішнє спілкування – це ваша можливість створити свій бренд і донести своє повідомлення до громадськості.

Зовнішнє спілкування може бути пов'язане з ризиком. Надсилання неправильного повідомлення може погано вплинути на вашу компанію, призвести до втрачених можливостей (і доходу). Конфліктні повідомлення, неправильні дані або навіть нерозуміння цільової аудиторії можуть залишити погане враження, яке важко подолати.

Щоб максимально використати зовнішнє спілкування, ретельно й стратегічно підбирайте все, що ви публікуєте у світі. Незалежно від того, чи пишете ви швидкий електронний лист постачальника чи корпоративний прес-реліз, знайдіть час, щоб познайомитися зі своєю аудиторією та вибрати повідомлення, яке має резонанс. Будьте прямі та по суті, і завжди дайте глядачам зрозуміти, що для них це для них і чому це важливо саме зараз.

2.3. Принципи та особливості ефективного професійного спілкування

Принципи ефективного професійного спілкування:

1. *Точність.* Точність є однією з найважливіших характеристик професійного спілкування. Передана інформація має бути правильною. Недостовірну інформацію не можна вважати достовірною. Це значно підриває репутацію будь-якої організації. Це також може спричинити судовий розгляд. Крім того, кожен, хто передає невірну інформацію, також ризикує втратити довіру.

Крім точності переданого змісту, ефективне професійне спілкування також має бути точним навіть у простих речах, таких як граматики, орфографія та

пунктуація. Навіть одна помилка може призвести до непорозуміння між сторонами. Отже, це може призвести до фінансових втрат для бізнесу.

2. *Ясність і стислість.* Спілкування має бути коротким і по суті. У професіоналів немає часу читати довгі циркуляри та листи, завалені зайвою інформацією. Вони почуватимуться комфортніше з короткими листами, призначеними для швидкої передачі повідомлення.

Крім того, інформація в ньому має бути зрозумілою та вільною від будь-якої двозначності. Тому професійний комунікатор повинен усвідомлювати мету свого спілкування. Таким чином вони уникають двозначності, яка породжує непорозуміння.

3. *Відмітність.* Спілкування у професійному світі здійснюється з певною метою. Загальне професійне спілкування не досягне наміченої мети. Щоб ефективно спілкуватися, потрібно бути конкретним. Чим конкретніше повідомлення, тим більше цільова аудиторія, ймовірно, зрозуміє його і тим більше воно відповідає бажаній цілі.

Будь-яке спілкування в організації має стосуватися лише однієї конкретної теми за раз. Тільки так можна досягти ефективних результатів. Вирішення кількох проблем одночасно може створити хаос і плутанину. Це загроза для здорового управління.

4. *Сегментація.* Коли справа доходить до професійного спілкування, у працівників будь-якої організації, навіть невеликої, будуть різні потреби, інтереси та бажання. Тому комунікація має бути пристосована до конкретних потреб цільової аудиторії, щоб вона мала бажаний ефект або вплив.

Комунікації в будь-якій організації необхідно сегментувати на окремі відділи. Наприклад, написання одного листа всім відділам і особам може бути неефективним способом спілкування. Комунікатор повинен адаптувати інформацію до окремих відділів. Крім того, комунікацією має займатися особа, яка спеціалізується на роботі окремих відділів, особливо коли потрібні знання експертів.

5. *Безперервність*. Безперервність також є однією з найважливіших ознак професійного спілкування. Спілкування в організації повинно бути присутнім завжди. Без цього компанія не може претендувати на існування. Оскільки кровообіг має вирішальне значення для живого тіла, так і спілкування для компанії. Таким чином, менеджери повинні переконатися, що комунікація є адекватною та безперебійною в усіх напрямках.

Щоразу, коли відбувається зрив у спілкуванні, виникає непорозуміння, яке веде до несприятливої ворожості, конфлікту та ставлення. Тому спілкування має бути безперервним. Він повинен рухатися вгору, вниз і вбік, щоб усі зацікавлені сторони залишалися в курсі й активно брали участь.

6. *Внутрішні та зовнішні поля*. Комунікація в організації переважно внутрішня. Це важливий компонент адміністративної функції і призначений для співробітників та інших членів компанії. Прикладом внутрішньої комунікації є публічне повідомлення про проведення щорічних загальних зборів в організації. Внутрішня комунікація може бути як вертикальною, так і горизонтальною.

Спілкування також може виходити за межі організації. Коли воно поширюється на зовнішні сторони, які не обов'язково є членами компанії, це називають зовнішнім зв'язком. Таке спілкування зазвичай призначене для підтримки відносин між зовнішніми сторонами та організацією. Воно має широкий охоплення і зустрічається рідше, ніж внутрішня комунікація.

7. *Двосторонній рух*. Зв'язок - це двосторонній рух. Як воно тече вниз від начальника до підлеглого, так воно повинно текти вгору. Наприклад, коли керівник передає інформацію співробітникам, вони повинні бути готові отримати реакцію та відповіді. Інакше вони можуть не ефективно досягати цілей.

Ланцюжок зв'язку не завершений, поки одержувач не отримає повідомлення, а відправник не отримає відповідь. Керівництво має вміти говорити, інформувати та наказувати. З іншого боку, вони також повинні вміти слухати. Співробітники заслуговують на можливість поділитися своїми думками, думками та відгуками. Двостороння комунікація приносить переваги керівництву та співробітникам. Зрештою, виграє вся організація.

8. *Багатоканальний.* Комунікація може здійснюватися за допомогою широкого спектру каналів, щоб забезпечити охоплення аудиторії в різних формах. Є багато каналів на вибір, включаючи зустрічі, друк і дошки оголошень. Вони підпадають під категорію традиційних форм професійного спілкування. Новими електронними засобами зв'язку є електронна пошта, соціальні мережі, смартфон та додаток для чату.

Багато факторів повинні впливати на вибір засобу спілкування. Комунікатор повинен враховувати природу спілкування, відчуття терміновості та відстань між ним і реципієнтом.

Тому, ефективне спілкування має вирішальне значення для будь-якої організації. Тому необхідно розуміти основні особливості професійного спілкування. Спілкування має бути точним, коротким, по суті, безперервним, конкретним і сегментованим. Він може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Крім того, можемо направляти його через широкий спектр засобів, включаючи друковані, усні та електронні.

Комунікатори у професійному світі мають у своєму розпорядженні багато інструментів, і вони повинні ретельно вибирати, якими з них користуватися. Вони повинні враховувати основні особливості професійного спілкування та враховувати свою аудиторію та передбачувані цілі, перш ніж приймати рішення, щоб переконатися, що їхні зусилля окупляться.

Засоби комунікації — це засоби для групового спілкування між членами організації. На цей час існують такі засоби:

- Відкрита анонсова розсилка Організації.
- Загальна комунікація між членами.
- Керівні органи Організації: офіційна електронна адреса організації, групова адреса.

Питання для контролю знань

1. Які ви знаєте види спілкування?
2. У чому полягає різниця між невербальним та вербальним спілкуванням?

3. Які бувають засоби комунікації?
4. У чому полягає ефективність письмового спілкування?
5. Які складові охоплює культура мовленнєвого спілкування?
6. Що являє собою візуальне спілкування?
7. Що таке семіотика?
8. Які снують комунікації на предмет істинності?
9. Як «тон» може вплинути на ефективність комунікації?
10. Що являють собою форми комунікацій?
11. Яка інформація передається «знизу верх»?
12. Які існують п'ять каналів спрямованих вниз?
13. З якою метою застосовується горизонтальне спілкування?
14. Чому зовнішнє пов'язане з ризиком?
15. Перелічите принципи ефективного професійного спілкування.

Список використаних джерел

1. 10 Verbal Communication Skills Worth Mastering
URL: <https://www.geektonight.com/verbal-communication-skills/>
2. Definition and Top 8 Features of Professional Communication
URL: <https://hrdevelopmentinfo.com/top-professional-communication/>
3. How to Work in Financial Communications
URL: <https://www.investopedia.com/articles/professionals/050713/how-work-financial-communications.asp>
4. Types of communication URL: <https://www.valamis.com/hub/types-of-communication>
5. Types Of Non Verbal Communication
URL: <https://www.geektonight.com/types-of-nonverbal-communication/>

РОЗДІЛ 3. ДІЛОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СПІЛКУВАННЯМ

- 3.1. Поняття стратегічної комунікації
- 3.2. Закони управління спілкуванням
- 3.3. Організація розробки комунікаційних стратегій
- 3.4. Корпоративні комунікаційні стратегії

3.1. Поняття стратегічної комунікації

Стратегічне спілкування – це термін, який використовується для опису комунікаційних принципів, стратегій та ініціатив, які використовуються для досягнення цілей, місії або цінностей організації.

Комунікаційна стратегія – це план спілкування з вашою цільовою аудиторією. Це включає в себе, з ким ви розмовляєте, чому ви з ними розмовляєте, як і коли ви будете з ними розмовляти, яку форму спілкування має приймати вміст і які канали ви повинні використовуватися, щоб поділитися ним.

Стратегія ділового спілкування – складається з прийомів, які заохочують відкрите спілкування та ефективну командну роботу на робочому місці. Стратегічний план комунікацій має ставити питання:

1. Яка мета вашого плану комунікацій? Чітка мета допомагає тримати всіх на борту. Переконайтеся, що потрібно щоб люди почули ваше повідомлення, коли вони готові, і таким чином ви її донесете.

Ваші комунікаційні цілі повинні полягати в тому, щоб відповісти на запитання:

- До кого мені потрібно звернутися?
- Чому я маю до них звертатися?
- Що донесуть мої повідомлення?
- Передавати це повідомлення в той момент, коли це матиме найкращий вплив на аудиторію (і на мене)?

І які канали я використаю для доставки цієї мети?

2. З ким ви спілкуєтеся (або хто ваша цільова аудиторія) і яке повідомлення їм потрібно почути?

Цільова аудиторія може змінюватися від часу до часу і може включати ваших клієнтів або співробітників. Визначте, хто повинен чути, що відбувається у вашій організації. Кожен план комунікацій відрізняється, але він ніколи не повинен бути єдиним. Бажано створити карту аудиторії, яка визначає ключові аудиторії та повідомлення, які вони повинні почути про вашу організацію чи причини, щоб вони вжили заходів.

3. Як буде передаватися це повідомлення?

Це можуть бути соціальні мережі, маркетинг електронною поштою, публікації в блогах тощо. Чим точніше ви робите свої повідомлення (і візуальні зображення) — тим більше шансів залучити людей і вжити заходів.

Комунікаційна стратегія забезпечує основу для інформаційно-роз'яснювальної діяльності компанії, включаючи те, що потрібно отримати через канали зв'язку.

4. Коли це повідомлення має відбутися — прямо зараз чи пізніше?

Організації повинні використовувати свої комунікації стратегічно, щоб бути успішними з ними.

Враховуйте, що час також важливий для ефективного спілкування.

Комунікаційна стратегія має вказувати, коли повідомлення має бути передане, зараз чи пізніше.

Рекомендується розробити дві однаково ефективні стратегії: одну «зараз» і іншу, яку можна застосувати в очікуванні подій, які можуть відбутися пізніше.

5. Хто відповідатиме за комунікацію?

Фахівці з комунікацій повинні відповідати за спілкування із зовнішньою аудиторією, і вони повинні робити це часто під час кризи.

Стратегічний план комунікацій може допомогти донести своє повідомлення до потрібних людей у найсприятливіший час.

Враховуючи ці п'ять компонентів, ви можете скласти надійну стратегію, яка допоможе досягти більшого успіху вашого бізнесу та досягти бажаних результатів за менший час.

3.2. Закони управління спілкуванням

Перший закон управління спілкуванням звучить так: **знати – це ще не означає зрозуміти**. Це інтуїтивно очевидно. Якщо хтось зрозумів вас, розглянув вашу аргументацію і мету, це ще не означає, що він згоден прийняти все до повного виконання або реалізації задуманого. Відсутність комунікативного контакту або відсутність його продуктивної результативності, вираженої в узгодженій дії, – наслідок того, що не врахований перший закон управлінського спілкування. Таким чином, часто проблема полягає не тільки в досягненні взаєморозуміння, але й в досягненні погодження позицій.

Щоб знання переросло в розуміння необхідно самому собі дати відповідь на чотири питання: **Що? Як? Чому? І навіщо?**

Правила питання «Як?»:

Що є предметом розмови, бесіди, суперечки.

Які цілі у Вас та Вашого співбесідника.

Що стоїть за Вашою та його тезою й аргументами (реальний чи надуманий предмет, щира цікавість чи користь, ділові міркування чи бажання показатися, прагнення провести час за дружньою бесідою або показати себе опонентом і принциповою людиною).

Правила питання «Як»:

Необхідно обґрунтувати ведення бесіди, суперечки, ділової розмови.

Усвідомити для себе досяжність того, що ви відстоюєте в своїй позиції.

Маєте визначитися з тим, яка технологія обґрунтування, доказів, фактичного підтвердження вашої тези.

Потрібний сценарій того, як говорити, які мовні, лексичні та змістові обороти використовувати відповідно до місця, умов, часу та іншим обставинам комунікативного контакту.

Правила запитання «Чому?»:

Необхідно бути готовим дати собі та оточуючим відповідь.

Відповідь на попереднє питання повинна мати можливість бути доповненою відповіддю на питання, чому це необхідне і оточуючим на запитання, чому вам це потрібно.

Відповідь на питання «чому?» передбачає, що ви можете обґрунтувати свою позицію виходячи не тільки із мотиву, що це ваша позиція, але й що вона також обґрунтована практикою, теорією, історичними прецедентами, чинним законодавством, або вона просто вигідніше, раціональніше, ефективніше.

Правила питання «Навіщо?»:

Відповідь на нього передбачає щире визнання, що, влаштовуючи справу таким чином, Ви не грішите проти моралі, справедливості права.

В цій же площині знаходиться й зізнання в тому, що це відповідає вашому почуттю совісті або обов'язку.

Коли відповіді на перераховані питання отримані, то можна сподіватися, що знання стає розумінням.

Другий закон управлінського спілкування. Для управління спілкуванням, тобто процесом обміну заявами, а іноді обвинуваченнями, оцінками, відношенням людей до дійсності і один до одного, одного перетворення знання в розуміння недостатньо. Багатьом людям ці аспекти розуміння властиві, хоча і не завжди правильно та точно сформульовані. Проте стверджувати, що люди діють, нічого не розуміючи не можна.

Зрозуміти – це ще не означає прийняти.

Розглянемо аспекти прийняття:

- Всебічно викласти свою позицію, не упускаючи жодного аспекту.
- Коректно обґрунтувати її.
- Сформулювати всі можливі наслідки із неї.

- Показати, що її неприйняття приводить до погіршення положення.
- Довести, що будь-яка інша позиція гірша запропонованої Вами (дорожча, неефективна, не враховує всіх аспектів справи, виходить із неперевірених даних, пов'язана із вузькокорисними інтересами, звужує проблему тощо).
- Це раціональні аспекти прийняття. Вони є необхідними, проте недостатніми умовами прийняття. Розглянемо достатні умови прийняття:
 - Сформулювати свою позицію зрозуміло, доступно сприйняттю, із врахуванням місця, часу, обставин і того, кому ви її викладаєте.
 - Побудувати своє обґрунтування не методом тиску, а методом погодження.
 - В спірних моментах знайти компромісні рішення.
 - Досягти взаєморозуміння шляхом висунування загальних цілей.
 - Зацікавити слухачів, не виключаючи особистого інтересу кожного.
 - Сформулювати свої пропозиції так, щоб вони не суперечили інтересам людей.
 - Задіяти внутрішні мотиви згоди кожного: особистий інтерес, потребу участі в справі, вигода, престиж, творчість.
 - Звертатися до людей не до як противників ідеї, а як до її можливих прихильників.
 - Прийняти побажання по покращенню вашої пропозиції.
 - Показати в результаті ваш проект як наслідок колективної співпраці.
 - Закликати до подальшого співробітництва на благо всім.

Питання про те, що потрібно для погодження:

По-перше, вимагається, щоб сформульоване повідомлення не суперечило поглядам і настановам того, кому воно адресоване.

По-друге, необхідно усунути протиріччя, які виникають від різних настанов, бар'єрів спілкування, упереджень. Природним засобом усунення цих труднощів виступає роз'яснення. Воно повинно прояснити позицію, зробити

повідомлення достатньо повним, несуперечливим, недвозначним. Варто відзначити, що вказані засоби не є самодостатніми. Потрібно враховувати й другий закон управлінського спілкування.

Третій закон управління спілкуванням. Він є своєрідним наслідком попереднього (в тому випадку, коли раціональні, об'єктивні резони не повною мірою підкріплені практичними, суб'єктивними резонами). Або навпаки, коли акцент робиться на суб'єктивне мотивування і мало уваги приділяється дійсному обґрунтуванню.

Роз'яснення не усувають причин неприйняття.

Скільки не наводиш доказів, опонент не рухається з місця. Чим сильніше доводите, тим більшим є неприйняття і відторгнення. В даному випадку упускається момент інтересу, в тому числі особистого. Опонента треба “підкупити” цікавою справою, перспективними ідеями, проектами, особистою участю, творчістю, честолобством тощо. Проте не можна говорити неправду.

Четвертий закон управління спілкуванням. Іноді виконуються перших три закони, проте прийняття позиції зустрічає перешкоди.

Головна умова прийняття – це те, що позиція не суперечить принципам, переконанням, моралі того, хто має її прийняти.

П'ятий закон управління спілкуванням. Якщо тому, перед ким стоїть вибір двома або кількома пропозиціями, то логічним є вибір більш обґрунтованої, ефективної, прибуткової, де кращі задіяні особисті інтереси. Все це так, коли перевага однієї пропозиції над іншою очевидна.

Проте, якщо позиції приблизно рівні?

За інших рівних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-позитивне ставлення (симпатію, прихильність, дружбу, довіру) і, навпаки, складніше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-негативне ставлення (неприязнь, антипатію, ворожість, ненависть).

Тому, щоб зробити стратегічний задум прийнятним для партнера, потрібно, насамперед, бути для нього таким співрозмовником, який викликає

більше позитивних емоцій, ніж негативних. Але головне те, що роз'яснення повинно усунути причинунеприйняття мети або засобів її досягнення. Таким чином, важливою умовою комунікативного повідомлення, яке несе в собі елемент стратегічного задуму, є те, що воно не повинно суперечити поглядам партнера. Тому важливим стратегічним імперативом, який випливає з цього, буде такий: необхідно усувати умови неприйняття, а не тиснути на суб'єкта неприйняття.

Другий важливий наслідок полягає в тому, що подальше переконання потрібно спрямувати тільки на усунення цих розбіжностей і не витрачати зусиль і часу на повторення вже сказаного.

Наступна практична рекомендація орієнтує на такі дії, які повинні показати партнеру, що зміст комунікативного повідомлення не тільки не буде суперечити його принципам, але й буде сприяти задоволенню якихось його потреб.

Стратегія повідомлення ніколи не приведе до надійного виграшу, якщо такий інтерес не буде знайдений. Тому важливою умовою стратегічного задуму буде наступна: шукайте особистий інтерес партнера і пов'язуйте його із стратегічним задумом! Але шукати і навіть знайти такий інтерес – мало. Його потрібно вміти показати партнеру, причому показати з кращого боку.

3.3. Організація розробки комунікаційних стратегій

Комунікація має вирішальне значення в будь-якому бізнес-середовищі, а місія організації може бути найважливішою з точки зору залучення та мотивації працівників. Ефективне спілкування вимагає розуміння як співробітників, так і організаційних потреб, використання широкого спектру методів і повідомлень, а також відданості вимірюванню та покращенню на основі результатів.

Комунікаційні стратегії забезпечують передачу важливої інформації потрібним людям за допомогою внутрішньої та зовнішньої комунікації. Для підвищення ефективності робочої сили важливо, щоб усі співробітники були на

одній сторінці. Ключова інформація повинна бути рівномірно розподілена по всій організації, не залишаючи жодних деталей. Без повної інформації співробітникам може бути важко успішно виконувати свої завдання. Наприклад, якщо в організації відбуваються зміни в політиці, ваші клієнти, а також співробітники повинні мати повну інформацію про це.

Етапи організації розробки комунікаційних стратегій

Проведіть аналіз ситуації. Організації, які сподіваються покращити комунікацію, повинні спочатку провести аналіз ситуації, який надасть їм вказівку на проблеми та потреби комунікації як з їхньої точки зору (нам потрібно інформувати співробітників про нашу місію), так і з точки зору співробітників (ми хочемо отримати більше інформації про наші переваги). Аналіз ситуації послужить відправною точкою для розробки та реалізації плану, призначеного для підвищення ефективності комунікації.

Розвивайте цілі та цілі, які можна виміряти. Організації повинні починати з мети, сподіваючись покращити комунікації. Будьте конкретними та вимірними. Часто базові дослідження можуть бути використані як відправна точка для розробки конкретних цілей, пов'язаних із бажаними покращеннями. Наприклад, метою може бути підвищення розуміння співробітниками цілей організації на 20 відсотків.

Розробити ключові повідомлення. Бажані результати та цільова аудиторія (яка може включати всіх співробітників або може бути зосереджена на певних сегментах співробітників) будуть важливими вхідними матеріалами для розробки ключових комунікаційних повідомлень, призначених для досягнення вимірюваних результатів. Що потрібно знати працівникам, щоб задовольнити свої потреби та/або потреби організації?

Визначте стратегії та тактики для досягнення цілей. Враховуючи мету, аудиторію та різноманітні варіанти, організація може розробити список можливостей, а потім звузити цей список на основі аудиторії та повідомлення, щоб вибрати комбінацію інструментів, яка найімовірніше дасть бажані результати.

Виміряти результати. Після того, як повідомлення були розповсюджені різними засобами, важливо оцінити, чи були досягнуті цілі та завдання. Це можна зробити за допомогою неформальної взаємодії з працівниками, а також за допомогою більш формальних і кількісних оцінок. Якщо вихідний рівень був досягнутий до комунікаційних зусиль, результати наступного опитування можна використовувати для конкретного визначення змін, які можна виміряти.

3.4. Корпоративні комунікаційні стратегії

Бізнес-література розрізняє різні типи бізнес-стратегій:

FINN The place of corporate communication strategy		
Enterprise	Why the organization exists, what it attempts to provide to society, what types of relationships it seeks with stakeholders.	Achievement of non-financial goals: image and social responsibilities.
Corporate	Defining the set of businesses that should form the organization's overall profile (M&A, strategic alliances,...). Mostly financially oriented.	- Financial results (IR) - Market trends & outlook - M&As, expansions, divestments
Business-unit strategy	Usually covers a single product or a group of related products. Focuses on how to compete in the product - market - industry segment.	(Mostly) marketing related
Functional strategy	To execute the strategies of the organization (enterprise, corporate and business). Examples: HR, Corp Comm,...	Corporate communication strategy
Operational strategy	Short-term objectives and implementation strategies that contribute to business and corporate level goals in a cost-effective way	- Corporate communication plan - Corp comm & PA campaigns and projects

Types of business strategies

Стратегія підприємства (Enterprise strategy): визначає, якою хоче бути організація на рівні суспільства – чого ми хочемо досягти для зацікавлених сторін? (Найбільш бажаний рівень стратегії).

Корпоративна стратегія (Corporate strategy): визначає, в яких дисциплінах і сегментах ми хочемо змагатися – де ми хочемо грати? (Здебільшого фінансовий рівень, пов'язаний з придбаннями, продажами,...).

Бізнес-стратегія (Business strategy): які у нас є бізнес-одиниці та як вони конкурують на ринку (рівень, який переважно стосується маркетингу).

Функціональний рівень (Functional level): як бізнес-функції можуть допомогти реалізувати стратегії підприємства, компанії та бізнесу? Це рівень, на якому HR, корпоративні комунікації, фінанси, юридичні справи, вступають у гру.

Оперативний рівень (Operational level): як ми будемо робити все вищесказане? Це рівень планування та виконання.

Відповідь на наше запитання полягає в тому, що корпоративна комунікаційна стратегія повинна дозволяти досягти стратегії підприємства, корпоративної та бізнес-стратегії, а також інших функціональних стратегій, таких як HR (у такому порядку).

У той же час роль корпоративної комунікації полягає в тому, щоб надати інформацію на рівні підприємства, корпоративного та бізнес-структури про те, що відбувається у зовнішньому світі та як це впливає на організацію.

Спеціаліст із корпоративних комунікацій повинен мати можливість давати уявлення про те, «що відбувається і як це вплине на корпоративні бізнес-стратегії?»

Наступний крок корпоративних комунікацій полягає в тому, щоб виміряти «репутацію» як всередині організації («культура»), так і за її межами («імідж»), а також перевірити, чи немає розривів між тим, як організація хоче, щоб її сприймали, і тим, як вона сприймається.

Ефективна стратегія пропонує нам сформулювати стан, дивлячись на те, якою організацією ми хочемо бути – і наскільки ми зараз віддалені від її ідеальності.

Наступним має бути оновлення бачення, вимірювання культури та репутації. Далі необхідно з'ясувати прогалини та сформулювати «стратегічні наміри», перш ніж переходити до плану комунікації (аудиторії, канали, бюджет тощо).

Побудова стратегії корпоративної комунікації:

Крок 1: Аналіз внутрішнього середовища

Перш ніж почати будь-яке спілкування, ми повинні знати, куди хоче рухатися організація. Отже, першим кроком є підведення підсумків існуючого бачення, місії та цінностей.

Крок 2: Аналіз зовнішнього середовища

Інструменти аналізу зовнішнього середовища:

Аналіз PESTEL: аналізуючи (П)політичний, (Е)економічний, (С)соціальний, (Т)технологічний, (Е)екологічний та (правовий) контекст компанії, ми зрозуміємо наші відносини із зовнішнім світом. На цьому етапі формується стратегічне розуміння бізнесу та контексту, в якому він працює.

Репутаційний аудит. Вони бувають різних форм. Опитування та інтерв'ю тут є чудовим інструментом – або кількісні опитування, або якісні дослідження (наприклад, фокус-групи чи якісні напівструктуровані інтерв'ю). Ідентифікація та відображення зацікавлених сторін. За допомогою аудиту репутації ви зможете визначити та відобразити більшість відповідних зацікавлених сторін.

Крок 3: Визначте ключові проблеми

Створити список усіх ключових проблем зацікавлених сторін, з якими стикається організація. Визначте наслідки для організації різних питань, приділяючи особливу увагу питанням, які здаються невеликими та маргінальними, але прискорюються.

Дайте відповідь на поставленні питання: Чи маєте ви чітке уявлення про вплив усіх цих проблем на рівень підприємства, компанії та бізнесу? Чи розумієте ви проблеми та соціальні та економічні сили, які впливають на компанію?

Крок 4: Проблеми та звіт зацікавлених сторін

Будь-які проблеми комунікації, потрібно відфільтрувати та класифікувати.

Крок 5: Пріоритети та компроміси

Представити назрілі проблеми та проблеми, що виникають. Спираючись на дослідження та класифікацію проблем і зацікавлених сторін, можна представити повну картину бачення розвитку та репутації компанії.

На основі представлення фактів можете спрямовувати керівництво до прийняття рішень щодо пріоритетів і компромісів. Зазвичай це робиться за допомогою вправи «примусового рейтингування», коли ви просите всіх внутрішніх зацікавлених сторін призначити «балами» певні проблеми та можливості.

Крок 6: Стратегія корпоративної комунікації

Тепер можна впевнено розробляти корпоративну комунікаційну стратегію: документ, який пояснює, що необхідно повідомити стратегічним зацікавленим сторонам і громадськості — і в якому порядку важливості.

Корпоративна комунікаційна стратегія повинна також пояснювати цілі комунікації (наприклад, «інформувати», «змінити ставлення»). Вона повинна визначати цілі та ключові результати, яких корпоративна комунікаційна стратегія має досягти.

Тільки після цього можна приступати до роботи над переліком усіх дій, які потрібно виконати протягом року, каналів і тактик, які будуть використовуватися. Тобто потрібно скласти календар або план спілкування.

Питання для контролю знань

1. У чому полягає перевага стратегії ділового спілкування?
2. У чому різниця між стратегічним спілкуванням та комунікаційною стратегією?
3. У чому перевага стратегії ділового спілкування?
4. Які розглядають компоненти стратегічного плану комунікацій?
5. Які ви знаєте Закони управління спілкуванням?
6. Яке має значення комунікація в бізнес-середовищі?
7. З яких етапів складається організація розробки комунікаційних стратегій?
8. Які ви знаєте типи бізнес-стратегій?
9. Що являє собою ефективна стратегія?
10. З яких кроків складається побудова стратегії корпоративної

комунікації?

11. Розгляньте інструменти аналізу зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

How to build a corporate communication strategy: a step-by-step guide URL:
<https://www.finn.agency/blogs/how-build-corporate-communication-strategy-step-step-guide>

What is Communication Law? URL: <https://testmaxprep.com/blog/bar-exam/communication-law>

How to Improve Communication in a Nonprofit Environment URL:
<https://smallbusiness.chron.com/business-communications-strategies-829.html>

Five Components Of A Successful Strategic Communications Plan URL:
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/06/22/five-components-of-a-successful-strategic-communications-plan/?sh=254a484a5813>

РОЗДІЛ 4. ВИДИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ

4.1. Види комунікацій

4.2. Помилки при побудові професійного спілкування

4.3. Комунікаційні бар'єри

4.1. Види комунікацій

Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

Ділова розмова. Розглянемо розмову як контактний метод. В розмові варіюють чітко продумані цілі, інтуїтивні причини та неусвідомлені мотиви.

Розрізняють: розмову, бесіду (у власному розумінні слова) і ділову бесіду. Розмова – це форма ситуаційного контакту. Всі компоненти розмови повинні бути обґрунтовані й мотивовані. В правильній організації розмови чітко виділяють дві сфери: когнітивну і афективну рис. 4.1.



Рис. 4.1. Когнітивна та Афективна сфери

Когнітивна сфера – це сфера пізнання та усвідомлення. Перша частина її говорить про те, що необхідно собі давати звіт про те: «Хто я?», «Де я?», «Яке моє місце в даній ситуації?». Друга частина безпосередньо пов'язана з

усвідомленням необхідного, бажаного й можливого: «Що я хочу?», «Як це можливо?»

Афектативна сфера. Розмова – це психологічний контакт, тому доцільні такі запитання «Хто він (вона)?», «Яке місце займає він (вона)?», «Яке моє ставлення до нього (неї)?». На підґрунті відповіді на останнє запитання формується емоційно-психологічна фабула розмови.

Перша складова – підготовчий етап розмови. Вона не починається з простого звертання. На рівні підготовчого етапу мотивовано обирається суб'єкт розмови та його об'єкт (предмет розмови). Насправді, іноді предмет або об'єкт розмови з'являється вже після вибору суб'єкта.

Друга складова може бути названа історичною змінною. Вона може включати до себе фактичний (когнітивний) або емоційний (афектативний) компоненти. В будь-якому контексті розмови історична змінна як факт подій, які вже відбулися, обов'язково здійснює вплив на фабулу майбутніх подій та впливає на всю фабулу розмови.

Третя складова – попередні умови, або ситуація. Прямому звертання звичайно передують обґрунтування. Це та ж “Causa Sui” (причина самої себе) розмови. Тут можуть бути і події, які розвиваються спонтанно, а також деякий спровокований інцидент.

Бесіда, обговорення, співбесіда

Є різні форми бесід: бесіда рівних за становищем партнерів, колег, керівника й підлеглого, вчителя та учня. Якщо розмова є ситуаційним контактом, то бесіда відрізняється від розмови тим, що це контакт предметний. *Бесіда* – це предметна розмова.

Ділова розмова – це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

Як правило, відправлена інформація ніколи не співпадає повністю з інформацією одержаною. Те, що співпадає, називається «зоною попадання», а те, в чому є розбіжності, – «зоною розбіжності». Величина «зони розбіжності» залежить від багатьох факторів, в тому числі й від цілей, які ставлять перед

собою учасники бесіди. Але справа може бути і в тому, що партнер був недостатньо точний. Ця неточність може виражатися у використанні невідомих понять та термінів, плутанині в оцінках й судженнях. Тому це породжує непорозуміння.

Обговорення та співбесіда – це різновиди бесіди. Може бути три основних різновиди обговорення:

обговорення якогось питання з підлеглими;

обговорення з колегами;

обговорення з опонентом (суперник, противник, конкурент). Головним питанням обговорення є: як зробити обговорення корисним?

Відкрити обговорення – значить не просто розпочати його, а й запустити його механізм. Це означає: поставити завдання з усіх дискусійних пунктів.

Виділяють декілька моделей обговорення.

Це *«круглий стіл»*, *«мозкова атака»* і командна ділова гра.

«Круглий стіл» – традиційне ділове обговорення. “Круглий стіл” при всій його демократичності має елементи організованості і навіть заорганізованості, ідеали угоди та конвенції. Саме поняття «круглий стіл» відразу включає в себе такі принципи:

Нема чітко визначених позицій, а є лише учасники обговорення спірного або дискусійного питання.

Всі позиції рівні, ніхто не має права бути вище інших.

Мета «круглого столу» – визначається в ідеях і думках відносно проблеми, яка обговорюється, або суперечливого положення.



"Round Table"

«Мозкова атака» на відміну від «круглого столу» – це неупорядковане обговорення. В ній пріоритет віддається не порядку й організації, а божевільним ідеям. «Мозкова атака» не демократична, тому що не гарантує рівності прав учасників обговорення. Вище формальної рівності тут цінується пріоритет ідеї.



«Мозкова атака» ("Brainstorming")

А оскільки за ідеями стоять люди, то неминуче виникає третя модель обговорення – *ділова командна гра*. Тут ідеї набувають не тільки форми проектів, але й своїх прибічників і супротивників. По суті, ділова гра – перша практична апробація ідеї.

Є деякі загальні правила обговорення в діловій командній грі:

Ніякого обговорення без ключового питання.

Ключове питання повинно бути попередньо узгоджене із всіма зацікавленими учасниками обговорення.

«Круглий стіл» ставить ключове питання в порядок денний, «мозкова атака» – як проблемну ситуацію, а командна ділова гра – як тези сторін.

Характер обговорення «круглого столу» – «виступ є висловом власної думки»; «мозкова атака» – «нема ідеї – не виступай!»; ділової гри – «сказати «за» або «проти» мало, потрібно ще й обґрунтувати та переконати».

Характер критики «круглого столу» – вона взагалі неприпустима практично, тому що всі мають право висловити свою точку зору; «мозкова атака» – «без критики нема ідеї, але критикують ідеї, а не особистості»; командної ділової гри – «об'єктом критики може бути не тільки ідея, але й позиція, однак критика повинна бути конструктивною, а не деструктивною, не переходити на особистості».

Регламент і протокол «круглого столу» – «без регламенту нема обговорення», а протокол – це манера обговорення, яка визначає, що можна і чого ні; «мозкова атака» – «якщо є що сказати, то ніхто не перебиває» і «слухає той, хто розуміє і хоче слухати», а «записує той, кому потрібно»; командної ділової гри – «без протоколу нема обговорення, оскільки протокол є технологією обговорення».

Спір, полеміка, дискусія



Dispute, controversy, discussion

Спір як вираз ділового спілкування широко застосовується при обговоренні спірного положення. У вивченні спору існує багато думок про його характеристику й природу. Часто спір кваліфікують як процедуру, в якій один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова. В спорі йде такий обмін думками, в якому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу пропонента.

Основні концептуальні та композиційні характеристики спору як різновиду ділового спілкування наступні:

суб'єктивна структура спору характеризується наявністю принаймні двох суб'єктів, одного із яких називають пропонентом, а другого – опонентом;

суб'єкти спору рівнозначні в своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами та формами прямого та зворотного зв'язку один з одним;

предметом спору є суперечливе положення, про яке кожна сторона має власну думку, яка називається позицією або тезою;

для будь-якого спору достатньо поверхневого обговорення суперечливого положення;

позиції сторін суперечать одна одній і найчастіше мають відкрито негативний характер;

процедура обміну думками виявляється в боротьбі думок;

боротьба думок у спорі досягає вищої форми – конфлікту або війни думок, особливістю чого служить доведення кожною стороною істинності своєї тези та помилковості тези опонента;

предметне поле обговорення спірного питання ніколи не буває чітко визначеним. В спорі боротьба ведеться не основою, а думками;

спір як вид ділового спілкування не регламентується ні в процедурному, ні в просторовому, ні в часовому відношеннях.

Дискусія не веде до конфронтації, не роз'єднує, а з'єднує. Дискусія передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок. Суть дій в дискусії полягає в захисті чи запереченні тези.



Discussion

При висуванні тези учасники дискусійного діалогу мають виходити з трьох технологічних умов:

- теза має бути чітко сформульована і зрозуміла опоненту;
- теза має залишатися незмінною в ході всього діалогу;
- теза не повинна містити логічних протиріч.

Дискусія перед її керівником ставить три групи завдань:

- завдання по відношенню до проблеми;
- завдання по відношенню до кожного окремого учасника.

Залежно від завдань можуть обиратися ті чи інші засоби (психотехнічна програма) – пояснення, прохання розповісти, задати запитання, контрольні запитання, висловлювання по колу, попросити мовчуна про допомогу, підвести часткові підсумки, регламентація, недопущення монологів, похвала тощо.

Вимоги до організатора дискусії: вміння сформувати довіру до себе, продемонструвати комунікабельність, здатність до “відкритого типу діалогу”, компетентність, авторитет та доброзичливість, вміння виявити порядність, зацікавленість та коректність у спілкуванні.

Психотехнічні функції організатора зводяться до наступних:

- вміння співставляти різні думки, виокремити протиріччя, спірне питання, підтвердити законність предмета дискусії, сформулювати протиріччя як проблему;
- підтримувати обстановку критичності, стимулювати проникнення вглиб поставленої проблеми, здійснювати нейтралізацію некоректних дій;
- слідувати за регламентом, спрямовувати дискусію в потрібне русло.

Дискусія пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясування істини. Засобами дискусії виступають не думки, а обґрунтовані позиції.

Основні риси дискусії як виду комунікації:

1. Суб'єктна структура дискусії така ж, як і в спорі, але її суб'єкти представлені партнерами, співавторами в колективному обговоренні спірного положення.
2. Позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, але й взаємодоповнюючими одна одну.
3. Метою обговорення виступає не спростування тези опонента, а встановлення міри істинності та помилковості кожної тези.
4. Дискусія характеризується як форма обговорення предмету на рівні сутності.

5. Обговорення спірного положення пов'язане із всебічним аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної думки.

6. В процедурному відношенні дискусія організована та регламентована.

7. Предметне поле обговорення в дискусії розвивається під дією процесу обміну думками по мірі з'ясування предмету розбіжності.

8. Дискусія може бути визначена як форма науково-пізнавальної діяльності.

9. На відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу, підведення тез під спільну основу, формулювання спільних позицій.

Полеміка виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.



Полеміка (Debate)

Основні риси полеміки:

1. Полеміка – боротьба, конфлікт думок, які зростають до протиріч.
2. В полеміці боротьба думок обґрунтовується причинами.
3. Полеміка – це сутнісний спір основ, які суперечать одна одній.
4. Полеміка – це збереження позитивних моментів протилежної сторони, а не поверхневе голе спростування й відкидання.
5. Безкомпромісність в полеміці обумовлена: рішучістю, протилежністю основ, їх антагоністичним характером.
6. Полеміка регламентується узгодженнями типу «круглого столу», політичного діалогу в передвиборній компанії, «відкритої трибуни».
7. Полеміка є найбільш адекватною формою обговорення питань, які мають соціально-політичне значення.

Диспути, дебати їх розглядають як рівнозначні поняття. Дані форми обговорення є формами наукового спору. Характерні риси диспуту:

1. Диспут – це завжди публічний спір.
2. Предметом диспуту як публічного спору служить наукова або суспільно-значуща проблема.
3. За організаційною структурою диспут характеризується різними формами обговорення: публічний захист тез, обговорення та захист соціальних проєктів, захист дисертацій тощо.
4. На відміну від дискусії диспут не тільки прояснює основу, але й затверджує позиції тих, хто сперечається.

Дебати призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – це з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

Торги – це укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови.

Внутрішня природа торгів – «ти – мені, я – тобі», отож поступки є необхідною рисою цієї форми співробітництва. Головне, щоб поступки були взаємними та обґрунтованими. Головним законом торгів можна назвати такий: міра поступки повинна бути врівноважена мірою придбання.

На кожному етапі торгів потрібно чітко розуміти, що кожна поступка повинна мати свою гарантію. В торгах не припустимий обман. Торги – це, насамперед, спілкування, передача почуттів, встановлення та підтримання контактів, переконання когось в чомусь.

Багатосторонні переговори. Головна їх характеристика та, що учасниками виступають не два суб'єкти, а декілька. Найпростіший шлях до багатосторонніх переговорів – це той, коли два суб'єкти, не домовившись між собою, звертаються до третього, пов'язуючи з ним можливість справедливого розгляду спірного становища.

Друга ситуація можлива тоді, якщо спірне становище зачіпає інтереси різних суб'єктів. Тоді переговори за своєю природою стають багатосторонніми. Є й інші види:

1. «Третейський суд». Це якраз той різновид, коли дві сторони ніяк не можуть між собою домовитися і звертаються до третьої. Прикладом може бути наявність постійно діючого апеляційного органу (міжнародний суд, Організація об'єднаних націй та ін.).

2. «Поділ здобичі». Цей тип переговорів – договір співучасників. В міжнародній практиці є багато подібних домовленостей: це поділ сфер впливу, поділ колоній тощо. Яка б логіка не рухала учасниками поділу, але принцип паю, який залежить від величини внеску (в інших випадках – від сили, авторитету, впливу) в переговорах цього типу є домінуючим.

3. «Сеанс одночасної гри». Такі переговори є багатосторонніми за своєю природою. В них предмет, ставки, претензії взаємопов'язані. Двосторонні переговори нагадують дві з'єднані пробірки: скільки ініціативи витратив один партнер, стільки прибуло в іншого, скільки виграв один, стільки програв інший.

Багатосторонні переговори даного плану – більш складна система. Тут якщо один програв, то це не значить, що виграв інший. В них перевага над явним опонентом може привести до того, що в підсумку найбільше одержить невидимий опонент. Метою багатосторонніх переговорів за принципом “Сеанс одночасної гри” є баланс сили. Тому їх тактика – найбільш складна. Це постійні маневри, постійний рух партнерів відносно один одного, спільна дискусія. Багатосторонні переговори – це складна форма взаємодії. Але саме вони є надійним інструментом вирішення складних конфліктних ситуацій.

4.2. Помилки при побудові професійного спілкування

Ефективна внутрішня комунікація є життєво важливою для успіху організації. Якщо співробітники не зацікавлені та не поінформовані, це впливає на все інше, чого ваша компанія має намір досягти.

Однак, навіть з найкращими намірами, деякі компанії допускають звичайні помилки в спілкуванні на робочому місці, які можуть перешкоджати їхнім комунікаційним зусиллям, що, у свою чергу, може негативно вплинути на їх бізнес-операції.



Компанії, які мають відмінну практику внутрішніх комунікацій, часто мають вищу продуктивність і прибуток, а також повідомляють про більшу задоволеність співробітників. Якщо у вас є ефективна стратегія внутрішньої комунікації, ви допоможете співробітникам повністю зрозуміти цінності, цілі та культуру організації. Ви можете створити корпоративну культуру довіри та чесності та перетворити своїх співробітників на амбасадорів бренду.

Наявність належної комунікаційної практики в організації допоможе вам піднятися майже над будь-якими труднощами. Це включає в себе плани внутрішніх комунікацій, протоколи та правильні інструменти та канали, щоб ви могли спілкуватися проактивно або реактивно всередині вашої компанії, залежно від того, які проблеми у вас виникають.

Розглянемо поширені помилки спілкування на робочому місці:

1. Помилка: Традиційні комунікаційні ієрархії.

Традиційна модель комунікації, коли інформація просочується від вищого керівництва до персоналу на передовій, створює багато проблем. Повільне поширення інформації, втрачена інформація та втрачені дані є поширеними проблемами.



Mistake: Traditional communication hierarchies

2. Помилка: Відсутність цілей і завдань.

Відсутність чітких цілей і завдань перед спілкуванням – це шлях до катастрофи. Якщо ви не знаєте, чого хочете досягти, ви не можете цього досягти.

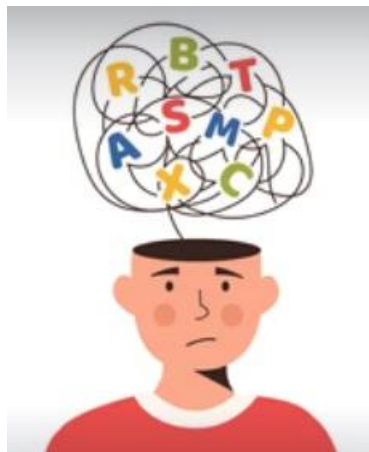


Mistake: Lack of goals and objectives

3. Помилка: Інформаційне перевантаження.

Постійне бомбардування персоналу інформацією може бути контрпродуктивним. Якщо вмісту занадто багато, вони не встигнуть його прочитати, не кажучи вже про те, щоб засвоїти його. Аналіз складної інформації може тривати занадто довго, щоб потім її виконувати.

Також потрібно ретельно вибирати канали зв'язку та надсилати тим співробітникам, яким це дійсно потрібно бачити. Розсилання інформації всім – це ще один спосіб придушити їх.



Mistake: Information overload Mistake: Information overload

4. Помилка: Використання жаргону.

Вміст, який містить забагато жаргону, може бути неприємним для читання в кращому випадку, а в гіршому – незрозумілим. Ваші повідомлення мають бути написані чітко і стисло і бути максимально зрозумілими. Наприклад, якщо ви хочете розповісти людям, як уникнути помилок на роботі, у вас буде мало шансів на успіх, якщо вони не розуміють, що ви говорите рис.4.9.



Mistake: Using jargon

Key Takeaways: Jargon

- Jargon is the complex language used by experts in a certain discipline or field. This language often helps experts communicate with clarity and precision.
- Jargon is different from slang, which is the casual language used by a particular group of people.
- Critics of jargon believe such language does more to obscure than clarify; they argue that most jargon can be replaced with simple, direct language without sacrificing meaning.

5. Помилка: Не повторювати повідомлення.

Іноді вам доводиться розповідати свою історію знову і знову, щоб донести повідомлення. Повторення в спілкуванні є найкращою практикою, і це означає, що вам може знадобитися використовувати більше ніж один канал, щоб підтримувати інформацію та розповідати свою історію різними способами, щоб максимізувати залучення.



Mistake: Do not repeat message

7. Помилка: Використання застарілої технології.

Використання паперових комунікаційних каналів, таких як пам'ятки та друковані інформаційні бюлетені, у більшості випадків залишилося в минулому. Навіть електронна пошта відбулася – щоб позбутися від зайвого та охопити більше співробітників за допомогою цільових комунікацій, потрібні цифрові рішення, такі як DeskAlerts.

DeskAlerts – це сисРОЗДІЛ миттєвого оповіщення співробітників, що дозволяє доставляти важливі повідомлення тисячам отримувачів одночасно.



Mistake: Using outdated technology

8. Помилка: Не бути ініціативним.

Оголошуючи важливі новини або ініціативи, вам потрібно бути на передовій: якщо ваші співробітники чують шепіт про компанію, перш ніж чути команду комунікацій, значить, ви запізнилися. Запізнюючись, ви ризикуєте втратити контроль над своїми повідомленнями, і вам доведеться діяти реактивно, а не проактивно, коли ви боретеся з неминучою дезінформацією.



Mistake: Don't be proactive

9. Помилка: Бути невидимим

Поширена помилка спілкування – це взагалі не спілкуватися! Деякі організації погано передають будь-яку інформацію своїм співробітникам. Інколи організації не повідомляють людям про нагальні проблеми, зміни чи інші важливі новини. Коли немає офіційних новин від організації, люди часто заповнюють мовчання чутками, які можуть викликати масу інших проблем, оскільки вам доведеться мати справу з дезінформацією.



Mistake: Be invisible

10. Помилка: Не бути правдивим

У вас можуть бути погані новини, про які ви не хочете повідомляти співробітникам: але брехня про це чи приховування лише спричинить більше проблем, ніж вирішить. Важливо бути відкритим, прозорим і відповідальним. Непрозорість правди — це одна з найбільших комунікаційних помилок, які ви можете зробити: ви втратите довіру своїх співробітників і, можливо, ніколи не зможете її повернути.



Mistake: Don't be truthful

11. Помилка: Відсутність послідовності у ваших повідомленнях

Коли з вами спілкуються різні люди та/або ви використовуєте кілька каналів, дуже важливо, щоб ви надсилали своїм співробітникам єдине, послідовне повідомлення — це, на жаль, надто поширене спілкування. Якщо у вас є різні люди, які говорять різні речі, або інформація, яка є суперечливою в різних місцях, це спричинить плутанину та потенційно призведе до помилок на робочому місці.



Mistake: Lack of consistency in your messages

12. Помилка: Не хвалити співробітників і не заохочувати до діалогу

Якщо ви хочете, щоб співробітники засвоїли ваше спілкування, дозвольте їм стати частиною цього. Якщо ви хочете покращити свою організацію, важливо відкрити канали комунікації між вами та вашими співробітниками.



Mistake: Do not praise employees and do not encourage dialogue

13. Помилка: Не весело

Знайдіть те, що приваблює ваших співробітників, і створіть баланс веселощів і цікавого контенту зі стратегічними повідомленнями.

14. Помилка: Не отримуєте зворотного зв'язку



15. Помилка: Відсутність прозорості

Культура, яка є чесною і ділиться поганими новинами, краще, ніж культура, яка приховує інформацію від співробітників. Приховування інформації створює культуру скепсису та недовіри, які в кінцевому підсумку руйнують довіру ваших співробітників. Співробітники, яким бракує довіри до керівництва, шкодять вашій прибутку.

Проблеми зі спілкуванням на робочому місці виникають, коли виникають проблеми з тим, як поширюється або отримується інформація. Поширені приклади включають:

- 1) Відсутність взаємодії між членами команди.
- 2) Люди не знають, де знайти інформацію.
- 3) Інформація не поширюється належним чином.
- 4) Люди, які відмовляються передавати важливу інформацію іншим.
- 5) Неправильне тлумачення інформації.
- 6) Не отримує зворотного зв'язку.

Найбільш поширені помилки в спілкуванні людей:

Існує ряд способів, через які люди роблять помилки, спілкуючись з іншими людьми. Це може включати:

- 1) Надмірна реакція і неадекватна реакція
- 2) Уникайте розмов, які важко вести
- 3) Нездатність бути достатньо наполегливим
- 4) Неспілкування належним чином у потрібний час і в потрібному місці
- 5) Не готовий до спілкування
- 6) Під впливом припущень, заздалегідь сформованих уявлень і стереотипів
- 7) Немоżliвість зрозуміти культурні відмінності
- 8) Бути закритим для нових людей і нових ідей

Проблеми ефективного спілкування. Деякі ненавмисні проблеми, пов'язані зі спробами ефективного спілкування, можуть зводитися до непорозумінь або інших помилок між відправником і одержувачем. Це може включати неправильний час, відсутність чутливості, бомбардування людей занадто великою кількістю інформації або надсилання людям невідповідної інформації.

4.3. Комунікаційні бар'єри

Сьогодні комунікація пройшла шлях від індивідуального рівня спілкування до масової комунікації.

Ефективна комунікація – це не просто процес передачі інформації від одного суб'єкта до іншого, це мистецтво спочатку слухати або читати інформацію, осягати її, обробляти, а потім передавати. На спілкування

витрачається величезна кількість зусиль. Жести, тон голосу, мова тіла та розмовна мова є одними з важливих аспектів спілкування. Якщо інша людина не в змозі зрозуміти будь-який з цих факторів, то процес зазнає невдачі.

What is effective communication?

Effective communication is about more than just exchanging information. It's about understanding the emotion and intentions behind the information. As well as being able to clearly convey a message, you need to also listen in a way that gains the full meaning of what's being said and makes the other person feel heard and understood.

Effective communication sounds like it should be instinctive. But all too often, when we try to communicate with others something goes astray. We say one thing, the other person hears something else, and misunderstandings, frustration, and conflicts ensue. This can cause problems in your home, school, and work relationships.

For many of us, communicating more clearly and effectively requires learning some important skills. Whether you're trying to improve communication with your spouse, kids, boss, or coworkers, learning these skills can deepen your connections to others, build greater trust and respect, and improve teamwork, problem solving, and your overall social and emotional health.

Комунікаційні бар'єри – це все, що всередині організації, що заважає людям отримувати або розуміти повідомлення, ідеї та інформацію. Ці бар'єри також можуть перешкоджати ефективній розсилці повідомлень, спричиняючи відключення всередині компанії.

Коли немає плану і рішення для подолання цих перешкод, це починає негативно впливати на багато сфер бізнесу.

Неправильне спілкування може швидко створити проблеми, що призведе до негативного впливу на моральний дух, продуктивність, зацікавленість співробітників, довіру та прибуток.

Перешкоди для ефективного спілкування

Процес спілкування має безліч перешкод. Передбачувана комюніке часто буде порушена та спотворена, що призведе до стану нерозуміння та провалу

спілкування. Бар'єри для ефективного спілкування можуть бути різних типів, таких як мовні, психологічні, емоційні, фізичні, культурні тощо.

Перешкоди комунікації за категоріями:

Мовні бар'єри. Це являє собою як вербальну, так і невербальну комунікацію і може викликати внутрішні та глобальні бар'єри. Очевидно, що мова та мовні здібності можуть виступати бар'єром для спілкування. Однак навіть при спілкуванні однією мовою термінологія, що використовується в повідомленні, може діяти як бар'єр, якщо вона не повністю зрозуміла одержувачу (одержувачам). Наприклад, повідомлення, яке містить багато спеціального жаргону та скорочень, не зрозуміє одержувач, який не знайомий з термінологією. Ми повинні пам'ятати про використання мови, яку може зрозуміти одержувач.

Емоційні бар'єри. Емоції, які можуть створювати перешкоди для загального спілкування. Співробітники сприймають речі по-різному і можуть відчувати страх або соціальну тривогу, пов'язану з обміном або спілкуванням. Емоційний IQ людини визначає легкість і комфорт, з якими вона може спілкуватися. Людина, яка емоційно зріла, зможе ефективно спілкуватися. З іншого боку, люди, які дозволяють своїм емоціям взяти верх, зіткнуться з певними труднощами.

Для ефективного спілкування необхідне ідеальне поєднання емоцій і фактів. Такі емоції, як гнів, розчарування, гумор, можуть розмивати здатність людини приймати рішення і таким чином обмежувати ефективність її спілкування.

Психологічні бар'єри. Існують різні психічні та психологічні проблеми, які можуть бути перешкодами для ефективного спілкування. Деякі люди мають сценічний страх, розлади мови, фобію, депресію тощо. Усі ці стани іноді дуже важко керувати, і вони, безсумнівно, обмежують легкість спілкування.

Психологічний стан одержувача вплине на те, як буде отримано повідомлення. Наприклад, якщо хтось переживає особисті проблеми і перебуває в стресовому стані, він може бути зайнятий особистими проблемами і не так

сприйнятливий до повідомлення, як якщо б він не відчував стресу. Управління стресом є важливою особистісною навичкою, яка впливає на наші міжособистісні стосунки. Злість є ще одним прикладом психологічного бар'єру для спілкування. Коли ми сердимось, легко сказати те, про що пізніше можемо пошкодувати, а також неправильно інтерпретувати те, що говорять інші. Загалом, люди з низькою самооцінкою можуть бути менш наполегливими і тому можуть не почувати себе комфортно спілкуватися – вони можуть соромитися говорити, що вони насправді відчувають, або читати негативні підтексти в повідомленнях, які вони чують.

Фізіологічні бар'єри. Фізіологічні бар'єри можуть бути результатом фізичного стану одержувача. Певні розлади, захворювання чи інші обмеження також можуть перешкодити ефективному спілкуванню між різними каналами організації. Пронизливий голос, дислексія тощо є деякими прикладами фізіологічних бар'єрів для ефективного спілкування. Однак вони не мають вирішального значення, оскільки їх можна легко компенсувати та видалити.

Фізичні перешкоди для спілкування. Фізичні перешкоди для спілкування є найбільш очевидними перешкодами для ефективного спілкування. Ці бар'єри в основному легко знімаються, принаймні. Вони включають такі бар'єри, як шум, закриті двері, несправне обладнання, що використовується для зв'язку, закриті кабінети тощо. Іноді у великому офісі фізичне розмежування між різними співробітниками в поєднанні з несправним обладнанням може призвести до серйозних перешкод для ефективного спілкування.

Також, прикладом фізичного бар'єру для зв'язку є географічна відстань між відправником і одержувачем. Зв'язок, як правило, стає легшим на коротких відстанях, оскільки доступно більше каналів зв'язку і потрібно менше технологій. Хоча сучасні технології часто допомагають зменшити вплив фізичних бар'єрів, переваги та недоліки кожного каналу зв'язку слід розуміти, щоб можна було використовувати відповідний канал для подолання фізичних бар'єрів.

Бар'єри ставлення. Бар'єри ставлення - це поведінка або сприйняття, які заважають людям ефективно спілкуватися. Бар'єри ставлення до спілкування можуть бути результатом особистісних конфліктів, поганого управління, опору змінам або відсутності мотивації. Ефективні одержувачі повідомлень повинні намагатися подолати свої власні бар'єри ставлення, щоб сприяти ефективному спілкуванню.

Деякі люди люблять залишатися на самоті. Вони інтроверти або просто люди, які не дуже соціальні. Інші люблять бути соціальними, а іноді й надмірно чіплятися. Обидва ці випадки можуть стати перешкодою для спілкування. Деякі люди мають проблеми зі ставленням, як-от величезне *ego* і неуважна поведінка. Ці співробітники можуть спричинити серйозні напруження в каналах спілкування, в яких вони присутні. Деякі риси особистості, такі як сором'язливість, гнів, соціальна тривога, можна усунути за допомогою належного навчання. Однак такі проблеми, як егоцентрична поведінка та егоїзм, не можна виправити.

Бар'єри організаційної структури. На організаційному рівні існує багато методів комунікації. Кожен із цих методів має свої проблеми та обмеження, які можуть стати перешкодами для ефективного спілкування. Більшість із цих перешкод виникає через дезінформацію або відсутність належної прозорості, доступної для співробітників.

Бар'єри сприйняття. Різні люди по-різному сприймають одні й ті ж речі. Це факт, який ми повинні враховувати під час процесу спілкування. Знання рівнів сприйняття аудиторії є вирішальним для ефективного спілкування. Усі повідомлення чи комюніке мають бути простими та зрозумілими. Не повинно бути місця для різноманітного набору інтерпретацій.

What's stopping you from communicating effectively?

Що заважає вам ефективно спілкуватися?

Common barriers to effective communication include:

Stress and out-of-control emotion. When you're stressed or emotionally overwhelmed, you're more likely to misread other people, send confusing or off-

putting nonverbal signals, and lapse into unhealthy knee-jerk patterns of behavior. To avoid conflict and misunderstandings, you can learn how to quickly calm down before continuing a conversation.

Стрес і неконтрольовані емоції. Коли ви перебуваєте в стресі або емоційно перевантажені, ви, швидше за все, неправильно читаєте інших людей, посиляєте заплутані або відштовхуючі невербальні сигнали і впадаєте в нездорові моделі поведінки. Щоб уникнути конфліктів і непорозумінь, ви можете навчитися швидко заспокоїтися, перш ніж продовжити розмову.

Lack of focus. You can't communicate effectively when you're multitasking. If you're checking your phone, planning what you're going to say next, or daydreaming, you're almost certain to miss nonverbal cues in the conversation. To communicate effectively, you need to avoid distractions and stay focused.

Відсутність зосередженості. Ви не можете ефективно спілкуватися, коли ви багатозадачний. Якщо ви перевіряєте свій телефон, плануєте, що говорите далі, або мрієте, ви майже напевно пропустите невербальні сигнали в розмові. Щоб ефективно спілкуватися, вам потрібно уникати відволікань і залишатися зосередженими.

Inconsistent body language. Nonverbal communication should reinforce what is being said, not contradict it. If you say one thing, but your body language says something else, your listener will likely feel that you're being dishonest. For example, you can't say "yes" while shaking your head no.

Непоследовна мова тіла. Невербальне спілкування має підкріплювати те, що говориться, а не суперечити йому. Якщо ви говорите одне, а мова тіла говорить про інше, ваш слухач, ймовірно, відчує, що ви нечесні. Наприклад, ви не можете сказати «так», похитаючи головою «ні».

Negative body language. If you disagree with or dislike what's being said, you might use negative body language to rebuff the other person's message, such as crossing your arms, avoiding eye contact, or tapping your feet. You don't have to agree with, or even like what's being said, but to communicate effectively and not put the other person on the defensive, it's important to avoid sending negative signals.

Негативна мова тіла. Якщо вам не подобається або не подобається те, що було сказано, ви можете використовувати негативну мову тіла, щоб відхилити повідомлення іншої людини, наприклад, схрестити руки, уникати зорового контакту. Вам не обов'язково погоджуватися або навіть подібатися сказаному, але щоб ефективно спілкуватися і не змушувати іншу людину захищатися, важливо уникати надсилання негативних сигналів.

4.4. Шляхи ефективних комунікацій

Ефективне спілкування – це більше, ніж просто обмін інформацією. Йдеться про розуміння емоцій та намірів, які стоять за інформацією. Крім того, щоб чітко передати повідомлення, ви також повинні слухати таким чином, щоб отримувати повний сенс сказаного і змушувати іншу людину відчувати себе почутим і зрозумілим.

Шлях ефективного спілкування 1: Станьте зацікавленим слухачем.

Спілкуючись з іншими, ми часто зосереджуємось на тому, що маємо сказати. Однак ефективне спілкування полягає не в тому, щоб говорити, а більше в слуханні. Добре слухати означає не тільки розуміти слова чи інформацію, що передається, а й розуміти емоції, які намагається передати оратор.

Існує велика різниця між активним слуханням і просто слуханням. Коли ви по-справжньому слухаєте — коли ви залучені до того, що говорять, — ви почуєте тонкі інтонації в чиємусь голосі, які розповідають вам, що ця людина відчуває та емоції, які вона намагається передати. Коли ви зацікавлений слухач, ви не тільки краще зрозумієте іншу людину, ви також змусите цю людину відчувати себе почутою та зрозумілою, що може допомогти побудувати міцніший і глибокий зв'язок між вами. Спілкуючись таким чином, ви також відчуєте процес, який знижує стрес і підтримує фізичне та емоційне благополуччя. Якщо людина, з якою ви розмовляєте, спокійна, наприклад, її зацікавлене слухання допоможе заспокоїти і вас. Аналогічно, якщо людина збуджена, ви можете допомогти їй заспокоїтися, уважно вислухавши її і давши їй зрозуміти.

Поради щодо того, як стати зацікавленим слухачем:

- Повністю зосередьтеся на динаміку. Ви не можете слухати зацікавлено, якщо постійно перевіряєте свій телефон або думаєте про щось інше. Вам потрібно залишатися зосередженим на моментальному досвіді, щоб уловити тонкі нюанси та важливі невербальні сигнали в розмові. Якщо вам важко зосередитися на деяких промовцях, спробуйте повторити їх слова у своїй голові — це посилить їхнє повідомлення і допоможе вам зосередитися.

- Уникайте переривання або спроб перенаправити розмову на ваші проблеми. Сказавши щось на кшталт: «Якщо ви думаєте, що це погано, дозвольте мені розповісти вам, що зі мною сталося». Слухати – це не те саме, що чекати своєї черги говорити. Ви не можете зосередитися на тому, що хтось говорить, якщо формуєте те, що збираєтеся сказати далі. Часто оратор може прочитати вирази вашої міміки і знати, що ваш розум десь в іншому місці.

- Покажіть свою зацікавленість сказаним. Час від часу кивайте, посміхніться людині та переконайтеся, що ваша постава відкрита та приваблива. Заохочуйте доповідача продовжувати невеликими словесними коментарями, наприклад «так».

- Спробуйте відкинути судження. Щоб ефективно спілкуватися з кимось, вам не обов'язково подобатися їм чи погоджуватися з їхніми ідеями, цінностями чи думками. Однак, щоб повністю зрозуміти їх, вам потрібно відкинути своє судження, не звинувачувати й критикувати. Найважче спілкування, якщо воно успішно виконане, часто може призвести до малоїмовірного зв'язку з кимось.

- Забезпечити зворотній зв'язок. Якщо здається розрив, перефразуйте сказане. «Те, що я чую», або «Звучить так, ніби ви кажете» — чудові способи подумати. Проте не повторюйте дослівно те, що промовець сказав — ви прозвучите нещиро або нерозумно. Замість цього скажіть, що означають для вас слова мовця. Поставте запитання, щоб прояснити певні моменти: «Що ви маєте на увазі, коли кажете...» або «Це ви маєте на увазі?».

Шлях 2: Звертайте увагу на невербальні сигнали

Те, як ви дивитеся, слухаєте, рухаєтеся та реагуєте на іншу людину, розповідає їй про те, що ви відчуваєте, більше, ніж слова. Невербальне спілкування, або мова тіла, включає вираз обличчя, рухи тіла та жести, зоровий контакт, позу, тон вашого голосу і навіть напругу м'язів і дихання.

Розвиток здатності розуміти й використовувати невербальне спілкування може допомогти вам спілкуватися з іншими, висловлювати те, що ви насправді маєте на увазі, орієнтуватися у складних ситуаціях та будувати кращі стосунки вдома та на роботі.

Ви можете покращити ефективну комунікацію, використовуючи відкриту мову тіла — не схрестивши руки, стоячи з відкритою позицією або сидячи на краю свого сидіння та підтримуючи зоровий контакт з людиною, з якою ви розмовляєте.

Ви також можете використовувати мову тіла, щоб підкреслити або посилити своє словесне повідомлення — наприклад, поплескувати друга по спині, роблячи комплімент за його успіх, або стукати кулаками, щоб підкреслити своє повідомлення.

Удосконалюйте, як ви читаєте невербальне спілкування

- Зверніть увагу на індивідуальні відмінності. Люди з різних країн і культур, як правило, використовують різні невербальні жести спілкування, тому важливо враховувати вік, культуру, релігію, стать та емоційний стан, зчитуючи сигнали мови тіла.

- Подивіться на невербальні комунікаційні сигнали як на групу. Не читайте занадто багато в одному жесті чи невербальній сигналі. Враховуйте всі невербальні сигнали, які ви отримуєте, від зорового контакту до тону голосу до мови тіла. Будь-хто може час від часу посковзнутися і відпустити зоровий контакт, наприклад, або ненадовго схрестити руки. Розгляньте сигнали в цілому, щоб краще «читати» людину.

Покращуйте невербальне спілкування

- Використовуйте невербальні сигнали, які збігаються з вашими словами, а не суперечать їм. Якщо ви говорите одне, а мова тіла говорить про інше, ваш

слухач відчує збентеження або підозрює, що ви нечесні. Наприклад, сидіти, схрестивши руки і хитаючи головою, не відповідає словам, які говорять іншій людині, що ви згодні з тим, що вони говорять.

Налаштуйте свої невербальні сигнали відповідно до контексту. Наприклад, тон вашого голосу повинен відрізнятися, коли ви звертаєтесь до дитини, ніж коли ви звертаєтесь до групи дорослих. Так само враховуйте емоційний стан та культурне походження людини, з якою ви спілкуєтесь.

- Уникайте негативної мови тіла. Замість цього використовуйте мову тіла, щоб передати позитивні почуття, навіть якщо ви насправді їх не відчуваєте. Якщо ви нервуете через якусь ситуацію (наприклад, співбесіду, важливу презентацію), ви можете використовувати позитивну мову тіла, щоб продемонструвати впевненість, навіть якщо ви цього не відчуваєте.

Шлях 3: Тримайте стрес під контролем

У таких ситуаціях, як співбесіда, бізнес-презентація, напружена зустріч, важливо керувати своїми емоціями, думати на ногах і ефективно спілкуватися під тиском.

Ефективно спілкуйтеся, зберігаючи спокій під тиском. Використовуйте тактику зволікання, щоб дати собі час подумати. Попросіть повторити запитання або роз'яснити твердження, перш ніж відповісти.

- Зробіть паузу, щоб зібратися з думками. Мовчання не обов'язково є поганою річчю — пауза може змусити вас більше контролювати, ніж поспішати з відповіддю.

- Зробіть одне зауваження і наведіть приклад або допоміжну інформацію. Якщо ваша відповідь буде занадто довгою або ви замислюєтесь про деякі моменти, ви ризикуєте втратити інтерес слухача. Дотримуйтесь одного з прикладів, а потім оцініть реакцію слухача, щоб сказати, чи варто говорити про друге.

- Висловлюйте свої слова чітко. Говоріть чітко, зберігайте рівний тон і встановлюйте зоровий контакт. Завершіть підсумком, а потім зупиніться.

Підсумуйте свою відповідь, а потім перестаньте говорити. Вам не потрібно заповнювати мовчання, продовжуючи говорити.

Швидке зняття стресу для ефективного спілкування

Коли розмова починає загострюватися, потрібно швидко й негайно знизити емоційну напруженість. Навчившись швидко знижувати стрес у даний момент, ви можете безпечно підраховувати будь-які сильні емоції, які ви відчуваєте, регулювати свої почуття та поводитися належним чином.

Знайдіть хвилинку, щоб заспокоїтися, перш ніж вирішити продовжити розмову або відкласти її.

Виручайте свої почуття. Найкращий спосіб швидко та надійно зняти стрес — це за допомогою органів чуття — зору, звуку, дотику, смаку, нюху — або руху. Наприклад, ви можете зробити кілька глибоких вдихів, стиснути та розслабити м'язи або просто згадати заспокійливе, насичене відчуттями зображення.

Шлях 4: Стверджуйте себе.

Пряме, наполегливе висловлювання сприяє чіткому спілкуванню і може допомогти підвищити вашу самооцінку та навички прийняття рішень. Бути наполегливим означає висловлювати свої думки, почуття та потреби відкрито та чесно, відстоюючи себе та поважаючи інших. Ефективне спілкування завжди полягає в тому, щоб зрозуміти іншу людину, а не в тому, щоб виграти суперечку або нав'язати свою думку іншим.

Щоб підвищити свою наполегливість:

- Цінують себе та свої можливості. Вони такі ж важливі, як і будь-хто інший.
- Знайте свої потреби та бажання. Навчіться висловлювати їх, не порушуючи прав інших.
- Висловлюйте негативні думки в позитивному ключі. Це нормально сердитися, але ви також повинні залишатися поважними.
- Отримайте позитивний відгук. Приймайте компліменти люб'язно, вчіться на своїх помилках, просіть допомоги, коли це потрібно.

- Навчіться говорити «ні». Знайте свої межі і не дозволяйте іншим скористатися вами. Шукайте альтернативи, щоб усі відчували задоволення від результату.

Контрольні питання по темі

1. Що таке ділова розмова?
2. У чому різниця між афектативною та когнітивною сферами?
3. Які складові включає ділова розмова?
4. Які ви знаєте форми бесід?
5. Яка відмінність між «мозковою атакою» та «круглого столу»?
6. Які загальні правила обговорення в діловій командній грі?
7. Яке спілкування передбачає дискусія?
8. Які основні риси дискусії як виду комунікації?
9. Які основні риси полеміки?
10. Яку форму обговорення мають димпути, дебати?
11. Чому важливо налагодити внутрішні комунікації?
12. Перелічіть усі важливі помилки для ефективного спілкування?
13. Що таке комунікаційні бар'єри?
14. Що ви розумієте під бар'єром у спілкуванні?
15. Розгляньте перешкоди (бар'єри) для ефективного спілкування.

Table 1. Ways of effective communication [9]

Effective communication skill 1: Become an engaged listener	When communicating with others, we often focus on what we should say. However, effective communication is less about talking and more about listening. Listening well means not just understanding the words or the information being communicated, but also understanding the emotions the speaker is trying to convey. There's a big difference between engaged listening and simply hearing. When you really listen—when you're engaged with what's being said—you'll hear the subtle intonations in someone's voice that tell you how that person is feeling and the emotions they're trying to communicate. When you're an engaged listener, not only will you better understand the other person, you'll also make that person feel heard and understood, which can help build a stronger, deeper connection between you. By communicating in this way, you'll also experience a process that lowers stress and supports physical and emotional well-being. If the person you're talking to is calm, for example, listening in an engaged way will help to calm you, too. Similarly, if the person is agitated, you can help calm them by listening in an attentive way and making the person feel understood. If your goal is to fully understand and connect with the other person, listening in an engaged way will often come naturally. If it doesn't, try the following tips. The more you practice them, the more satisfying and rewarding your interactions with others will become.	Tips for becoming an engaged listener	Focus fully on the speaker. You can't listen in an engaged way if you're constantly checking your phone or thinking about something else. You need to stay focused on the moment-to-moment experience in order to pick up the subtle nuances and important nonverbal cues in a conversation. If you find it hard to concentrate on some speakers, try repeating their words over in your head—it'll reinforce their message and help you stay focused. Favor your right ear. As strange as it sounds, the left side of the brain contains the primary processing centers for both speech comprehension and emotions. Since the left side of the brain is connected to the right side of the body, favoring your right ear can help you better detect the emotional nuances of what someone is saying. Avoid interrupting or trying to redirect the conversation to your concerns. By saying something like, "If you think that's bad, let me tell you what happened to me." Listening is not the same as waiting for your turn to talk. You can't concentrate on what someone's saying if you're forming what you're going to say next. Often, the speaker can read your facial expressions and know that your mind's elsewhere. Show your interest in what's being said. Nod occasionally, smile at the person, and make sure your posture is open and inviting. Encourage the speaker to continue with small verbal comments like "yes" or "uh huh." Try to set aside judgment. In order to communicate effectively with someone, you don't have to like them or agree with their ideas, values, or opinions. However, you do need to set aside your judgment and
--	--	--	---

			withhold blame and criticism in order to fully understand them. The most difficult communication, when successfully executed, can often lead to an unlikely connection with someone. Provide feedback. If there seems to be a disconnect, reflect what has been said by paraphrasing. “What I’m hearing is,” or “Sounds like you are saying,” are great ways to reflect back. Don’t simply repeat what the speaker has said verbatim, though—you’ll sound insincere or unintelligent. Instead, express what the speaker’s words mean to you. Ask questions to clarify certain points: “What do you mean when you say...” or “Is this what you mean?”
Skill 2: Pay attention to nonverbal signals	The way you look, listen, move, and react to another person tells them more about how you’re feeling than words alone ever can. Nonverbal communication, or body language, includes facial expressions, body movement and gestures, eye contact, posture, the tone of your voice, and even your muscle tension and breathing. Developing the ability to understand and use nonverbal communication can help you connect with others, express what you really mean, navigate challenging situations, and build better relationships at home and work. You can enhance effective communication by using open body language—arms uncrossed, standing with an open stance or sitting on the edge of your seat, and maintaining eye contact with the person you’re talking to. You can also use body language to emphasize or enhance your verbal message—patting a friend on the back while complimenting him on his success, for example, or pounding your fists to underline your message.	Improve how you <i>read</i> non verbal communication	Be aware of individual differences. People from different countries and cultures tend to use different nonverbal communication gestures, so it’s important to take age, culture, religion, gender, and emotional state into account when reading body language signals. An American teen, a grieving widow, and an Asian businessman, for example, are likely to use nonverbal signals differently. Look at nonverbal communication signals as a group. Don’t read too much into a single gesture or nonverbal cue. Consider all of the nonverbal signals you receive, from eye contact to tone of voice to body language. Anyone can slip up occasionally and let eye contact go, for example, or briefly cross their arms without meaning to. Consider the signals as a whole to get a better “read” on a person.
		Improve how you <i>deliver</i> non verbal	Use nonverbal signals that match up with your words rather than contradict them. If you say one thing, but your body language says something else, your listener

		communicati on	will feel confused or suspect that you're being dishonest. For example, sitting with your arms crossed and shaking your head doesn't match words telling the other person that you agree with what they're saying. Adjust your nonverbal signals according to the context. The tone of your voice, for example, should be different when you're addressing a child than when you're addressing a group of adults. Similarly, take into account the emotional state and cultural background of the person you're interacting with. Avoid negative body language. Instead, use body language to convey positive feelings, even when you're not actually experiencing them. If you're nervous about a situation—a job interview, important presentation, or first date, for example—you can use positive body language to signal confidence, even though you're not feeling it. Instead of tentatively entering a room with your head down, eyes averted, and sliding into a chair, try standing tall with your shoulders back, smiling and maintaining eye contact, and delivering a firm handshake. It will make you feel more self-confident and help to put the other person at ease.
	How many times have you felt stressed during boss, friends, or coworkers and then said or done something you later regretted? If you can quickly relieve stress and return to a calm state, you'll not only avoid such regrets, but in many cases you'll also help to calm the other person as well. It's only when you're in a calm, relaxed state that you'll be able to know whether the situation requires a response, or whether the other person's signals indicate it would be better to remain silent.	Com municate effectively by staying calm under pressure	Use stalling tactics to give yourself time to think. Ask for a question to be repeated or for clarification of a statement before you respond. Pause to collect your thoughts. Silence isn't necessarily a bad thing—pausing can make you seem more in control than rushing your response. Make one point and provide an example or supporting piece of information. If your response is too long or you waffle about a number of points, you risk losing the listener's interest. Follow one point with an example and then gauge the listener's reaction to tell if you should make a second point.

Skill 3: Keep stress in check			Deliver your words clearly. In many cases, how you say something can be as important as what you say. Speak clearly, maintain an even tone, and make eye contact. Keep your body language relaxed and open. Wrap up with a summary and then stop. Summarize your response and then stop talking, even if it leaves a silence in the room. You don't have to fill the silence by continuing to talk.
		Quick stress relief for effective communication	When a conversation starts to get heated, you need something quick and immediate to bring down the emotional intensity. By learning to quickly reduce stress in the moment, you can safely take stock of any strong emotions you're experiencing, regulate your feelings, and behave appropriately. Recognize when you're getting stressed. Your body will let you know if you're stressed as you communicate. Are your muscles or stomach tight? Are your hands clenched? Is your breath shallow? Are you "forgetting" to breathe? Take a moment to calm down before deciding to continue a conversation or postpone it. Bring your senses to the rescue. The best way to rapidly and reliably relieve stress is through the senses — sight, sound, touch, taste, smell — or movement. For example, you could pop a peppermint in your mouth, squeeze a stress ball in your pocket, take a few deep breaths, clench and relax your muscles, or simply recall a soothing, sensory-rich image. Each person responds differently to sensory input, so you need to find a coping mechanism that is soothing to you.
		To improve your assertiveness:	Value yourself and your options. They are as important as anyone else's.
	Direct, assertive expression makes for clear communication and can help boost your self-esteem and decision-making skills. Being assertive means expressing		

Skill 4: Assert yourself	your thoughts, feelings, and needs in an open and honest way, while standing up for yourself and respecting others. It does NOT mean being hostile, aggressive, or demanding. Effective communication is always about understanding the other person, not about winning an argument or forcing your opinions on others.		Know your needs and wants. Learn to express them without infringing on the rights of others Express negative thoughts in a positive way. It's okay to be angry, but you must remain respectful as well. Receive feedback positively. Accept compliments graciously, learn from your mistakes, ask for help when needed. Learn to say “no.” Know your limits and don't let others take advantage of you. Look for alternatives so everyone feels good about the outcome.
		Developing assertive communication techniques	Empathetic assertion conveys sensitivity to the other person. First, recognize the other person's situation or feelings, then state your needs or opinion. “I know you've been very busy at work, but I want you to make time for us as well.” Escalating assertion can be employed when your first attempts are not successful. You become increasingly firm as time progresses, which may include outlining consequences if your needs are not met. For example, “If you don't abide by the contract, I'll be forced to pursue legal action.” Practice assertiveness in lower risk situations to help build up your confidence. Or ask friends or family if you can practice assertiveness techniques on them first.

Список використаних джерел

1. Barriers in Communication. URL: <https://www.toppr.com/guides/business-correspondence-and-reporting/communication/barriers-in-communication/>
2. Communication Barriers URL: <http://phicare.com/competencies/communicationbarriers.php>
3. Communication Barriers: How to Overcome Them This Year URL: <https://everyonesocial.com/blog/communication-barriers/>
4. Communication Mistakes in the Workplace Caroline Duncan. 2021. URL: https://www.alert-software.com/blog/8-common-workplace-communication-mistakes#Why_its_important_to_get_your_internal_communicat
5. Communication Mistakes in the Workplace. URL: <https://www.simpplr.com/blog/2019/communication-mistakes-in-the-workplace/>
6. Definition and Examples of Jargon. By Richard Nordquist, 2019. URL: <https://www.thoughtco.com/what-is-jargon-1691202/>
7. Robinson L, Segal J., Smith M. Effective Communication. URL: <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

РОЗДІЛ 5. СТИЛЬ ТА ІМПЕРАТИВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

5.1. Фразеологічні кластери

5.2. Основні стилі спілкування

5.3. Імперативи ділового спілкування

5.1. Фразеологічні кластери

Фразеологія є розділом лексикології. Всі фразеологізми поділяють на такі семантичні кластери:

Кластер позитивної поведінки. Зразками фразеологізмів цього кластера є:

- «жити своїм розумом»;
- «тримати себе в шорах»;
- «боротися з самим собою»;
- «заглядати вперед».



Кластер відсутності у суб'єкта адекватного сприйняття зовнішнього світу («зводити повітряні замки», «вітати між небом і землею»).

Кластер утруднення власної активності («товкти воду в ступі», «переливати із пустого в порожнє», «клеїти дурня»).

Кластер суб'єктивної оцінки власної поведінки («сісти в калюжу», «підгорнути хвоста», «ухопити шилом патоки», «спіймати облизня»).

Кластер порушень цілеспрямованої діяльності («бігати за двома зайцями» – констатація неможливості реалізації двох цілей відразу; «втупитися, як теля на нові ворота» – нездатність ідентифікації цілі; «ломитися у відкриті двері» –

неадекватність цілі діям; «вдаватися в амбіцію» – підміна цілі дії цілєю самоствердження).

Кластер аморальності («загортати жар чужими руками», «порпатися в чужій білизні», «тримати камінь за пазухою», «плювати в душу», «підкласти свиню», «звалювати з хворої голови на здорову»).

Кластер брехливості («замилювати очі», «обкрутити навколо пальця», «брати на пушку», «напускати туману», «ловити рибу в каламутній воді»).

Кластер конформізму («і вашим, і нашим», «тримати ніс за вітром», «йти шляхом найменшого опору»).

Для ідентифікації партнера потрібно провести його через декілька тестів, не розкриваючи, звичайно, цілей цього випробування.

Перший *тест – наведення*. Для його використання необхідна звичайна увага, активне слухання. Вона виводить чисто статистично на одну із кластерних груп.

Другий етап – відбір. Тут необхідно пам'ятати, що, як правило, люди найбільш негативно висловлюються саме про те, що їм самим властиво, і говорять саме те, що їм хотілося б приховати. Спостерігаючи за парою кластерів, на які здійснено наведення та відповідно на пару полярних кластерів, можна зробити потрібний для ідентифікації особистості відбір. В основі цього відбору повинно лежати визначення за принципом негативного самонаведення.

Той факт, що людина говорить те, що вона думає, зовсім не означає, що вона каже саме так, як думає. Частіше всього буває саме навпаки. Якщо дехто стверджує, що він не заздрить в одному контексті і посилює це твердження тим, що йому зовсім байдуже, якраз засвідчує те, що йому зовсім не байдуже і що успіхи його колеги не залишають його байдужим. Людині, якій справді нема причин чогось боятися, нема потреби витрачати зусилля на доказ того, що їй зовсім не страшно. Дехто з великою запопадливістю завіряє, що думка оточуючих про нього його не хвилює, насправді ж до цієї думки він далеко не байдужий.

Тест-відбір означає посилену увагу до того, що відвертає або заперечує співрозмовник стосовно себе. Коли це вдається встановити, відбір зроблений правильно. І чим запальніше йде відрікання, тим більш присутнє йому це явище.

Перевірку можна зробити різними шляхами. Найпростіший – піддати деякому сумніву одне із таких відрікань. Перевірка необхідна, тому що відрікання може бути випадковим феноменом мовного спілкування. Якщо це так, то легкий сумнів в обґрунтованості подібного заперечення (почуття заздрості, залежність від чужої думки, страх), який є сторонньою темою для даного спілкування, якщо і викличе деяку другорядну реакцію, то вона не повинна відволікти від основної теми розмови. Якщо ж використання заперечного кластера в спілкуванні не було випадкове, то розмова буде спрямована партнером саме в цю галузь як основну тему розмови. Для партнера у даному випадку важливіше переконати слухача у відсутності в нього «негативної» якості, ніж довести ділову бесіду до предметного завершення.

Вказані тести використання фразеологічних кластерів дають ефективну процедуру ідентифікації партнера, коли вони комбінуються з іншими методами; аналізом невербальної поведінки, відстеженням основних стратегій руху очей, аналізом мовних модальностей та ін.

5.2. Основні типи стилів спілкування

Перший крок до того, щоб стати більш ефективним комунікатором, — це зрозуміти стиль спілкування людини, з якою ви маєте справу. Існує кілька моделей для опису стилів спілкування, і психологи виділяють кілька основних типів:

Асертивні комунікатори. Це той тип спілкування, до якого прагнуть усі. Напористий комунікатор спокійний, поважний, але чітко і твердо висловлює свої вимоги.



Пасивні комунікатори. Ці люди, як правило, не самостверджуються і можуть накопичувати образи. Вони можуть дозволити іншим людям домінувати в розмовах і можуть погано встановлювати зоровий контакт.



Агресивні комунікатори. Агресивне спілкування може включати переривання, невдачу слухати та говорити голосним голосом. Агресивні комунікатори домінують, що може створити враження, що вони лідери. Однак такий тип спілкування може перерости в зловживання.



Пасивно-агресивні комунікатори. Ці люди здаються пасивними. Але на поверхні вони часто злі або невдоволені. Вони можуть показати це, проявляючи саркастичність або нахлину, і можуть намагатися тонко підірвати завдання.

Після того, коли ви визначили типи стилів спілкування, з якими ви можете зіткнутися, ви зможете вести конструктивні та ефективні розмови з людьми, незалежно від їх стилю. Три ідеї, які допоможуть вам налаштувати свій підхід:

Щоб мати справу з пасивним комунікатором, ви повинні розуміти, що він, можливо, не повідомляє про свої справжні потреби та почуття. Наприклад, вони

можуть сказати, що щось для них не має значення, коли насправді це так. Вони також можуть погодитися зробити щось, коли вони цього не хочуть. Найкращий підхід до цього – бути впевненим і заспокоюючим.

У помірних випадках пасивної агресії ви можете розсіяти ситуацію з гумором. Однак у більш серйозних випадках вам може знадобитися вирішувати проблему більш безпосередньо, використовуючи офіційні процедури, якщо це необхідно.

Експерти рекомендують поводитися з агресивним комунікатором це зберігати спокій і професіоналізм і переходити до суті. Але найголовніше – не повернути агресію. Вам потрібно буде заручитися допомогою вашої команди, щоб подолати будь-які зловживання чи знущання.

Дозволяючи людям демократично співпрацювати над завданням, ви можете підвищити впевненість пасивних комунікантів. Або надання людям дисципліни бути частиною групи, заснованої на завданнях з самоконтролем, також може допомогти стримати агресію.

5.3. Імперативи ділового спілкування

Imperative 1. Put yourself in the opponent's shoes.

Імператив 1. Поставте себе на місце опонента.

Даний імператив включає в себе більш часткові норми ділового стилю спілкування.



Примис 1. Вимагається не тільки максимально об'єктивно констатувати те, як трактує положення протилежна сторона, але й розібратися, чим викликаний такий погляд. Містить ряд технологічних прийомів:

1) треба дати собі відповідь, на якій основі опонент притримується певних поглядів;

2) потребується аналітичне вимірювання та експертна оцінка його позиції (перше дає вертикальну експозицію сутності конфлікту: історичні передумови, суть спірного положення, перспективи його розвитку та вирішення. Експертиза дає горизонтальну експозицію – співвідношення сил та їх зацікавленість, характеристика чинної кон'юнктури, вартісне вираження затрат, вкладень та можливих втрат від конфліктного розвитку подій, оцінка позиційних та взаємних переваг від узгоджених рішень).

Примис 2. Необхідно розібратися з тим, наскільки обгрунтовані претензії сторін, в тому числі й свої власні. Погляд на власну позицію очима супротивника допомагає більш упереджено оцінити власні претензії.

Ділове спілкування – це, насамперед, досягнення взаєморозуміння, а воно в спілкуванні має свою ціну, тобто вигоду від угоди.

Імператив, який вимагає поставити себе на місце партнера, є деякою рефлексією процесу ділового спілкування, яка дає можливість не тільки зрозуміти свого партнера, а й навпаки. А це найнадійніший шлях досягнення міцної та довготривалої угоди.

Знання та адекватна оцінка можливостей партнера тісно пов'язані з об'єктивною самооцінкою. Помилка, допущена в оцінці, говорить або про некомпетентність, або про небажання пізнати партнера. На цьому шляху, звичайно, взаєморозуміння немає.

Друга характерна риса імперативу – конкретність. Бажання одержати конкретний результат необхідно проектувати на цілі та засоби.

Такий підхід називається діловим і конкретним. Він також може мати в собі деякі вади. Але він вартий того, щоб заради нього сісти за стіл переговорів і на основі об'єктивної експертизи визначити долю кожного із партнерів в реалізації спільного проекту угоди.

Технологічні методи:

1. Необхідний погляд на власну позицію очима опонента;

2. Виправданість позицій, виявлення міри твердості та поступливості;
3. Досягнення взаєморозуміння та основі подвійної об'єктивної експозиції;
4. Рефлексія ділового спілкування, що дозволяє зрозуміти себе та свого партнера.

Imperative 2. Formulate the goals of business communication within their reach.

Імператив 2. Формулюйте цілі ділового спілкування в межах їх досяжності.

Діловий стиль спілкування має на меті, насамперед, конкретні цілі. Тому цілями комунікації повинні бути такі орієнтири, які знаходяться в межах можливостей партнерів. Такі цілі повинні знаходитись і в тих областях, які співпадають з вашими власними можливостями. Цілі ділового спілкування повинні бути конкретизовані за строками, технологією реалізації, послідовністю і практичною значущістю. Ці параметри виступають необхідною умовою ділового стилю спілкування.

Imperative 3. The subject of the dispute should be the attitude to the problem, not to the partner.

Імператив 3. Предметом суперечки повинне бути відношення до проблеми, а не до партнера.

Потрібно бути готовим розбиратися з проблемою, а не з людьми. Якщо партнери або супротивники переходять на особистості, то вирішення спірного питання не має перспективи. Кожний крок, кожний вислів буде трактуватися як спрямований особисто проти тієї чи іншої людини. Тонус конфлікту буде зростати і примушувати партнерів займати захисну позицію практично проти будь-якого кроку або дії іншої сторони, незалежно від конструктивного чи деструктивного її характеру. По-іншому принцип може звучати: “Будьте готові розбиратися з проблемою, а не з людьми”.

Imperative 4. Principledness must be based on the principles of position.

Імператив 4. Принциповість повинна ґрунтуватися на принципах позиції.
Наслідування цього імперативу вимагає виконання таких приписів.

Припис 1. Розбіжності сторін мають бути з'ясовані на базі зрозумілого та чіткого викладення принципів, які не змінюються в процесі обговорення.

Припис 2. Принципи повинні носити об'єктивно неупереджений характер.

Припис 3. Дія принципів повинна бути рівнозначна та симетрична, тобто вони повинні бути незалежні від суб'єктів оцінки.

Цей імператив має такі похідні:

- Він лежить в основі поняття чесності. Якщо її немає у партнерів, тоді всі інші характеристики ділового стилю спілкування постраждають.

- Учасник ділового спілкування повинен бути наділений багатьма різними якостями, в їх числі сміливість прийняття рішень, без якої нема відповідальності.

- Симетричність принципівості – це рівнозначність критичного ставлення до «плюсів» і «мінусів» комунікативного процесу, незалежно від їх персоніфікації.

- Принциповість в діловому спілкуванні має й інші виміри. Потрібно встигнути на крок раніше партнера-противника визнати неправоту своєї заяви, щоб не дати йому можливості досягти тактичного успіху від обговорення цього. Своєчасне покаяння позбавляє опонента шансу із невдачі виграти бали і захопити ініціативу.

Питання для контролю знань

1. Як можна працювати з різними стилями спілкування?
2. На які кластери поділяються фразеологізми?
3. Що є зразком кластера позитивної поведінки?
4. Як ви розумієте кластер відсутності у суб'єкта адекватного сприйняття зовнішнього світу?
5. Як ви розумієте кластер утруднення власної активності?
6. Як ви розумієте кластер суб'єктивної оцінки власної поведінки?
7. Як ви розумієте кластер порушень цілеспрямованої діяльності?
8. Наведіть приклади кластерів аморальності, брехливості, комформізму.
9. Які існують тести для ідентифікації партнера?

10. Як рекомендують поводитися з пасивним комунікатором, пасивно-агресивним та з агресивним?
11. Які основні типи стилів спілкування?
12. Що таке імператив?
13. Які існують імперативи ділового спілкування?

Список використаних джерел

1. Krumrey K. Intercultural Communication for the Community College. URL: <https://kkrum00.pressbooks.com/chapter/business/>
2. These six integrative negotiation skills can help you on your journey of getting to yes. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes/>
3. Словник української мови : [в 11 т.] / редкол.: І. К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ : Наук. думка, 1970, 799 с.
4. Фішер Р., Юрі В., Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій. Київ: Основи. 2016. 220с.

РОЗДІЛ 6. ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

6.1. Перемовини без поразки (Гарвардський метод)

6.2. Комунікативні конфлікти та їх наслідки

6.3. Методи створення сприятливого психологічного клімату

6.1. Перемовини без поразки (Гарвардський метод)

Гарвардська тактика ведення переговорів передбачає, що добрі відносини між учасниками спілкування важливіші, ніж швидке отримання результатів. Позитивний характер переговорів сприяє досягненню компромісів. Сварка — навпаки, відсуває консенсус. Ідея гарвардської моделі переговорів передбачає переформатування з конкуренції на співробітництво в знаходженні рішення, яке задовольнить обидві сторони.



Principles of negotiations:

Принципи переговорів:

Do not insist on your position

1. Не наполягайте на своїй позиції

Переговори завжди ведуться на двох рівнях. На одному рівні переговори стосуються суті питання; з іншого — орієнтуються (зазвичай беззастережно) на порядок вирішення цього питання. Це свого роду гра, в якій сторони можуть дотримуватися жорстких або м'яких позицій. Метод ведення переговорів спрямований на досягнення розумних результатів досить швидко, якісно і без

шкоди для особистих відносин між учасниками. Цей метод називається принциповими переговорами і базується на чотирьох основних принципах.

Ці принципи визначають метод прямолінійного узгодження, який можна використовувати практично у будь-якому середовищі. Кожен принцип пов'язаний з основним елементом переговорів і дозволяє чітко уявити, що необхідно зробити.

Люди – не комп'ютери, відстоювання власної позиції під час переговорів лише погіршує ситуацію, оскільки его учасників нерозривно злито з їхніми позиціями. Перш ніж взятися за суть питання, необхідно відокремити людей від проблеми і по черзі розібратися з цими аспектами.

Позиція, яку займають на переговорах, часто абсолютно відмінна від того, чого ви дійсно хочете, орієнтуйтеся на інтереси, а не на позиції.

Перш ніж намагатися досягти згоди, знайдіть варіанти, які б принесли взаємну вигоду.

4. Як критерій мають бути обрані абсолютно нейтральні стандарти, такі як наприклад: ринкова вартість, експертний висновок, митні правила чи вимоги законодавства. Обговорюйте ці критерії, а не те, що кожна зі сторін хоче чи не хоче робити, і не те, що кожна сторона має поступитися місцем іншій.

На етапі обговорення, коли сторони спілкуються один з одним і прагнуть досягти згоди, необхідно обговорити ті самі чотири принципи. Відмінності в сприйнятті, почуття пригніченості і гніву, труднощі в спілкуванні - всі ці фактори необхідно враховувати і долати. Результатом буде розумна домовленість сторін.

2. *Відокремте людей від проблеми.*

Бути «м'яким» з людьми і «жорстким» з проблемами. Люди мають емоції, систему цінностей, точки зору. Кожен з них абсолютно унікальний і непередбачуваний. Під час переговорів обидві сторони сприймають один одного в сукупності з обговорюваною проблемою. Людський аспект може бути як корисним, так і шкідливим, але його не можна виключати.

Separate people from problem:

Щоб зрозуміти величезну різноманітність суто людських проблем, розділіть їх на три основні категорії:

Сприйняття.

Емоції.

Спілкування.

Саме *сприйняття* реальності кожної зі сторін є основною проблемою переговорів, яка відкриває шлях до вирішення.

Пам'ятайте: розуміння точки зору іншої сторони – це не витрати, а перевага. Це дозволить зменшити зону конфлікту та ефективно відстоювати власні інтереси. Впоратися з розбіжностями в сприйнятті – це зробити їх чіткими та обговорити з іншою стороною.

Емоції одного учасника викликають реакцію іншого. Страх може бути гнівом, а гнів може бути страхом. Емоції дуже швидко заводять переговори в глухий кут, і навіть призводять до їх незадовільного завершення. Звільнившись від тягара невисловлених емоцій, люди охоче працюють над проблемою.

У процесі спілкування не бійтеся вибачатися, коли це потрібно. Вибачення нічого не варті, але його можна вважати найціннішою вашою інвестицією.

Найкращий час для вирішення проблем - це коли проблема ще не стала проблемою. Вирішуйте проблему, не перекладайте своє ставлення до проблеми на людей.

Focus on interests, not positions

3. *Зосередьтеся на інтересах, а не на посадах*

Важливо бути сприйнятливим до чужих ідей і не зациклюватися на особистісних характеристиках іншої сторони.

Відмінності між посадами та інтересами досить істотні. За протилежними позиціями ховаються спільні та цілком сумісні інтереси, а не лише суперечливі. У ході багатьох переговорів поглиблений аналіз справжніх інтересів сторін виявляє наявність багатьох спільних і цілком сумісних інтересів.

Найпотужнішими інтересами є базові людські потреби. Основними потребами людини є:

- безпека;
- економічний добробут;
- почуття причетності;
- сповідь;
- контроль над власним життям.

Ви повинні переконатися, що інша сторона абсолютно зрозуміла, наскільки значущі та законні ваші інтереси.

Сформулюйте проблему перед тим, як дати власну відповідь, яку інакше можна сприймати «вільно».

Дивіться в майбутнє, а не в минуле. Говоріть про те, чого ви хочете від майбутнього, замість того, щоб обговорювати ідеальне вчорашнє.

Будьте конкретними, але не забувайте про гнучкість. Будьте жорсткі в проблемі та м'які з людьми. Тверде відстоювання своїх інтересів часто стимулює креативність, що дозволяє сторонам знайти взаємовигідне рішення. Покажіть іншій стороні, що ви атакуєте проблему, а не учасників переговорів.

Invent mutually beneficial options

4. Вигадуйте взаємовигідні варіанти.

Запорукою успіху є пошук компромісу, який однаково влаштовує обидві сторони. Мистецтво винаходити рішення, які слугують обопільній вигоді сторін, є найкориснішим з усього, чим може володіти учасник переговорів.

У більшості переговорів бачать чотири головні перешкоди, які заважають винайти різноманітні рішення:

- 1) Передчасне судження.
- 2) Шукайте єдине рішення.
- 3) Припущення про фіксований характер проблеми.
- 4) Думка, що «вирішення їхніх проблем – це їхня проблема».

Ніщо так не шкодить творчому мисленню, як критика, яка супроводжує кожную нову ідею. Критика потрібна, але бувають випадки, коли не те, що шкідливо, а коли це категорично неприпустимо і один із таких випадків – формування варіантів вирішення, коли ніщо не повинно заважати творчості, а критика повинна бути відключена.

Щоб запропонувати креативні рішення, ви повинні:

- по-перше, відокремити процес розробки рішень від процесу їх оцінки;
- по-друге, розширити кількість обговорюваних варіантів, а не шукати єдиного рішення;
- по-третє, прагнути до взаємної вигоди і, по-четверте, шукати способи зробити ці рішення простими.

Проаналізуйте проблему за допомогою різних експертів. Придумуйте різні варіанти домовленості. Змінити діапазон пропонованої угоди.

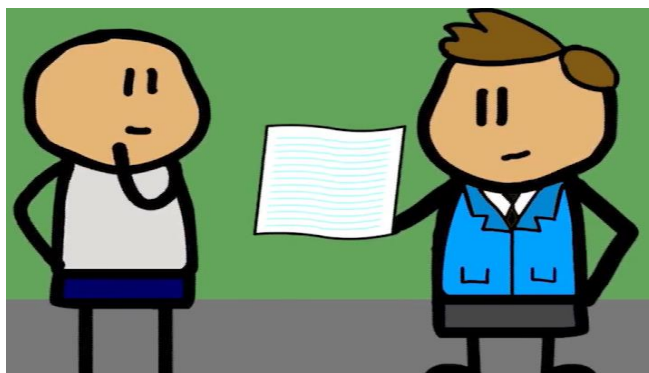
Навіть якщо ви не прагнете зменшити спільні втрати, майже завжди можна досягти взаємної вигоди. Майже завжди ступінь вашого задоволення залежить від того, наскільки інша сторона задоволена угодою, з якою їй доведеться жити.

Шукайте те, що для вас не має цінності, але цікавить іншу сторону, і навпаки. Замість того, щоб створювати труднощі і перешкоди іншій стороні, ви повинні запропонувати їй якомога безболісніше вибір.

У складній ситуації конче необхідна творча винахідливість. У процесі будь-яких переговорів така тактика допомагає знаходити нові ходи, відкривати замкнені двері та досягати угоди, яка задовольняє всіх зацікавлених сторін. Ви повинні розробити багато варіантів, перш ніж зупинитися на якомусь одному. Спочатку придумай, потім вирішиш. Визначте спільні та різноманітні інтереси.

Спробуйте їх з'єднати. І постарайтеся зробити рішення якомога легшим для іншої сторони.

5. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.



Insist on the use of objective criteria

Перш за все, потрібно переконатися, що переговори не виходять за межі заявленої теми і залишаються продуктивними та знаходять суб'єктивну норму.

Укласти хороший контракт не легше, ніж закласти гарний фундамент. Ви повинні прагнути до того, щоб угода була досягнута на основі принципів, а не під тиском. Зосередьтеся на характері проблеми, а не на характерах сторін. Будьте відкритими до здорового глузду і глухими до погроз. Фундаментальні переговори дозволяють ефективно та дружньо досягти розумної згоди.

Досягнення угоди на основі обговорення об'єктивних критеріїв зменшує кількість зобов'язань, які кожна сторона має взяти на себе. Використовуючи об'єктивні критерії, час витрачається ефективніше, оскільки учасники обговорюють можливі стандарти та рішення. Незалежні стандарти ще більше підвищують ефективність багатосторонніх переговорів. Шукайте те, що для вас не має цінності, але цікавить іншу сторону, і навпаки. Замість того, щоб створювати труднощі і перешкоди іншій стороні, ви повинні запропонувати їй якомога безболісніше вибір.

У складній ситуації конче необхідна творча винахідливість. У процесі будь-яких переговорів така тактика допомагає знаходити нові ходи, відкривати замкнені двері та досягати угоди, яка задовольняє всіх зацікавлених сторін. Ви повинні розробити багато варіантів, перш ніж зупинитися на якомусь одному. Спочатку придумай, потім вирішиш. Визначте спільні та різноманітні інтереси.

Спробуйте їх з'єднати. І постарайтеся зробити рішення якомога легшим для іншої сторони.

Сформулюйте свої речення так, щоб вони виглядали як спільний пошук об'єктивного критерію.

Користуйтеся здоровим глуздом, прислухайтеся до розумних пропозицій і тверезо оцінюйте застосовність стандартів.

Ніколи не намагайтеся тиснути на іншу сторону. Використовуйте тільки метод переконання.

б. А якщо вони сильніші?



And if they are stronger?

Встановлення нижньої межі, тобто максимально прийнятних для вас мінімальних умов, може захистити вас від абсолютно не вигідної пропозиції, але водночас може перешкодити обом сторонам сформулювати креативне рішення, яке вигідно всім учасникам.

Розробити найкращу альтернативу домовленої угоди. Слід пам'ятати, що жоден із методів не може гарантувати 100% успіх і завжди матиме запасний варіант. З цією метою рекомендується скласти список можливих дій, які доведеться вжити в разі невдачі, і працювати з найбільш перспективними варіантами.

Не замислюючись, що робити в разі невдачі, ви йдете на переговори із заплющеними очима. Чим краща ваша найкраща альтернатива, тим більше у вас сили.

Пам'ятайте, що той, який використовується в переговорах між двома людьми, також застосовний у переговорах між організаціями.

Уважне обмірковування ваших дій у разі провалу переговорів значно зміцнить ваші позиції.

Розробка найкращої стратегії включає три кроки:

складання переліку дій у разі недосягнення згоди;

більш ґрунтовне вивчення найбільш перспективних ідей та їх перетворення в практичні альтернативи;

вибір найкращої альтернативи.

Чим привабливіша альтернатива, тим вище ваша здатність покращити умови угоди.

Розглянемо найкращу альтернативу супротивнику. Чим більше ви знаєте про альтернативи іншої сторони, тим краще ви зможете підготуватися до переговорів.

Розробка найкращої альтернативи — це найефективніший спосіб вести переговори з набагато кращим суперником.

What if they don't want to play by your rules?

Що робити, якщо вони не хочуть грати за вашими правилами?



They don't want to play by your rules

Розмова про інтереси, варіанти та стандарти може бути розумною, ефективною та доброзичливою грою. Але що робити, якщо інша сторона не хоче в це грати? Ви спробуєте обговорити інтереси, а ваші опоненти однозначно заявлять про свою позицію і не підуть від неї ні на йоту.

Щоб переключити увагу супротивника на матеріальні питання, існують три основні способи:

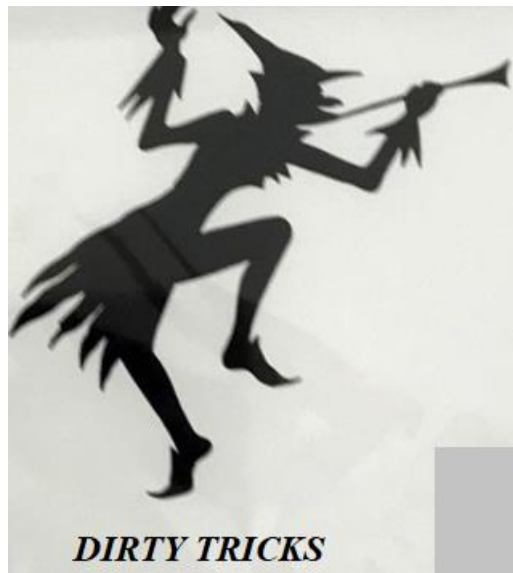
Що ти можеш зробити. Ви самі повинні зосередитися на суті справи, а не на позиціях, які займають учасники.

Що можуть зробити ваші опоненти? Подумайте, як можна змінити їхній спосіб мислення, як змусити їх зосередитися на суті справи, а не на займаній позиції.

Що може зробити третя сторона? Подумайте про залучення третьої сторони, яка могла б перемістити увагу учасників на інтереси, варіанти рішень та критерії.

Should the other side resort to dirty tricks?

8. Якщо інша сторона вдається до брудних трюків?



Dirty tricks

Брудні трюки пов'язані з односторонніми пропозиціями щодо процедури переговорів, переговорної гри, яку ведуть учасники.

Ви повинні знати, що відбувається. Тільки у цьому випадку вам вдасться зробити ефективні дії. Зрозумівши, приміром, що інша сторона нападає на вас особисто, щоб примусити до вигідного для неї угодою, ви можете своїм спокоєм звести нанівець всі зусилля супротивника.

Найбільш важлива мета своєчасного виявлення брудної тактики полягає в тому, щоб отримати можливість обговорити правила гри.

Обговорюйте тактику, а не особисті якості своїх супротивників. Не відволікайтеся від процесу переговорів тільки для того, щоб дати своїм супротивникам урок.

Суворо дотримуйтеся принципів, позначених раніше:

Відокремлюйте людину від проблеми.

Зосереджуйтеся на інтересах, а не на позиціях

Знаходьте варіанти, які були б взаємовигідними.

Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Деякі найбільш поширені брудні прийоми:

Навмисний обман

Фальшиві факти. Перевірка фактичних заяв знижує ймовірність обману.

Двозначні повноваження. Перш ніж приступати до взаємних поступок, ви повинні з'ясувати повноваження іншої сторони.

Сумнівні наміри. Ви вправі включити спеціальні умови в саму угоду.

Неповну щирість не можна розцінювати як обман. Переговори рідко вимагають від учасників абсолютної відвертості.

Психологічна війна

Особисті нападки. Своєчасне розпізнавання тактики допоможе вам зменшити, а то і звести до нуля його вплив. Зробіть її очевидною, і вам не доведеться долати наслідки.

Гра «Хороший хлопець — поганий хлопець». Такий прийом ми з вами часто бачимо в старих поліцейських фільмах. Якщо ви вчасно розпізнаєте ситуацію, то не залишитеся обдуреним.

Загрози. Найкраще відкласти відповідні дії, сподіваючись на більш конструктивний підхід і взаєморозуміння.

Позиційний тиск.

Надмірні вимоги. Попросіть справедливо оцінити зайняту ним позицію, поки її наслідки стали катастрофічними.

Ескалація вимог. Зверніть на неї увагу супротивника, а потім влаштуйте перерву, щоб зрозуміти, чи готові ви до продовження переговорів в такому ключі.

Шантаж. У відповідь на подібну тактику ви повинні бути готові перервати переговори.

Жорсткий партнер. Замість того, щоб обговорювати питання з даними учасником, спробуйте отримати його згоду з об'єктивним принципом (бажано в письмовому вигляді), а потім при нагоді поговоріть безпосередньо з «жорстким партнером».

Свідомі затримки. Ви повинні зробити тактику затягування очевидною і обговорити її. Крім того, подумайте про створення фальшивої можливості для іншої сторони. Якщо ви є представником компанії, що веде переговори про злиття з іншою фірмою, почніть переговори з третьою компанією, створивши враження про те, що ви розглядаєте не одну пропозицію.

«Погоджуйся або йди». Продовжуйте переговори так, немов ви нічого не чули, або змініть тему, наприклад запропонуйте інші рішення. Якщо ж ви вирішили свідомо використовувати цю тактику, дайте зрозуміти противнику, що він втрачає в разі неможливості досягнення угоди, а потім постарайтеся так змінити ситуацію, щоб противник міг вийти з неї, не втрачаючи обличчя.

6.2. Комунікативні конфлікти на роботі та їх наслідки

Поняття конфлікту містить в собі різні способи протистояння, напруги й боротьби. Конфлікт – це форма вираження протиріччя, боротьба з метою нейтралізувати противника, нанести йому збитків; це психічна напруга і антагоністична ворожість; це досягнення своїх цілей за рахунок придушення протилежних їм. В конфлікті виділяють щонайменше два учасники. З урахуванням цього дають робоче визначення конфлікту.

Конфлікт – це взаємодія двох або більше суб'єктів, які мають взаємовиключені цілі і реалізують їх один за рахунок іншого.

Суб'єктами конфлікту можуть бути індивіди або групи індивідів, об'єднані деякою спільною метою. На цій основі розрізняють персональні (індивідуальні) і колективні суб'єкти конфліктів.

Конфлікт, в якому беруть участь індивідуальні суб'єкти, може бути цільовим і статусним. При цільовому конфлікті досягнення перемоги однією стороною робить результат безумовним і абсолютним. В статусному конфлікті обов'язково присутні різні мотиви, в тому числі й не пов'язані безпосередньо з цілями протиборства. Щоб конфлікт почав розростатися, потрібен інцидент, коли одна із сторін починає діяти, обмежуючи інтереси іншої сторони.

Конфлікт на робочому місці. Конфлікт просто визначається як різка розбіжність або протиставлення інтересів чи ідей. На будь-якому робочому місці, де люди працюють разом, конфлікт є нормальним і природним явищем. Конфлікт на робочому місці, як правило, знижує моральний дух команди, збільшує кількість прогулів і знижує продуктивність.

Стиль. У всіх різні стилі спілкування, і вони не завжди добре поєднуються. Хтось із прямим стилем спілкування може здатися грубим або образливим для того, хто має більш непрямий стиль спілкування. Навіть якщо пряма особа не мала наміру бути грубою, її стиль спілкування може представити її таким чином. Крім того, пряма особа може відчувати, що більш непрямий комунікатор витрачає час на непотрібні деталі. Проте, кожен з комунікаторів розуміє стиль спілкування іншого та враховує особисті відмінності, тому менша ймовірність виникнення конфліктів. Розуміння того, як спілкуються ваші колеги та керівники, надзвичайно корисно для навігації на робочому місці.

Спілкування. Погане спілкування також може призвести до конфлікту на робочому місці. Якщо важливі завдання та інформація не передаються належним чином, це може створити плутанину, додаткову роботу та розчарування. Якщо хтось отримує лише частину повідомлення або отримує різні версії одного й того ж повідомлення, він, швидше за все, розчарується та втягнеться в конфлікт на робочому місці. Погана комунікація може мати згубний вплив на організацію, якщо її не вирішувати.

Відмінності співробітників. Навіть якщо ви працюєте в тій же сфері, що й ваші колеги, швидше за все, кожен із вас дуже відрізняється один від одного. Кожен дивиться на свій світ по-різному, що впливає на його цінності та світогляд. Ваші цінності можуть не збігатися з вашими колегами, і хоча це очікувано, це також може призвести до конфлікту на робочому місці. Якщо немає розуміння або неприйняття різних поглядів і цінностей ваших колег, ймовірно, виникне конфлікт і створить напругу між колегами.

Співробітники також можуть мати різні інтереси. Якщо співробітник більше зосереджений на своїх особистих інтересах, а не на інтересах колективу, конфлікт неминучий. Хоча важливо підтримувати власні цілі, це не повинно бути на шкоду команді.

Особистісні відмінності також можуть викликати конфлікт. Люди по-різному підходять до вирішення проблем і робочого місця, що може призвести до конфлікту, якщо колеги не розуміють один одного. Навіть якщо людина діє з добрими намірами, інші, з ким вона працюють, можуть не сприймати це так. Спілкування є найкращим способом уникнути конфлікту через особистісні відмінності, але може створити інші проблеми, якщо використовувати кілька стилів спілкування.

Брак ресурсів і низька продуктивність. Коли ресурсів не вистачає, люди, швидше за все, вступають у конфронтацію та конкурують через обмежені доступні ресурси. Боротьба за час і ресурси, швидше за все, завжди призведе до певного конфлікту на робочому місці. У цьому випадку компанія може допомогти уникнути конфлікту, забезпечивши своїх співробітників ресурсами, необхідними для успішного виконання своїх службових обов'язків.

Якщо в команді є слабший, це може розчарувати всіх. Погані виконавці не сприяють успіху команди, а також можуть створити додаткову роботу для своїх колег. Ті, хто користується перевагами членів своєї команди та їхніх робочих зусиль, збираються привернути негативну увагу та конфлікти.

Знижена продуктивність роботи. Вплив конфлікту на індивідуальну продуктивність на роботі виходить за межі пропущених термінів. Конфлікти

посилують напругу та стрес на робочому місці, що потенційно може призвести до помилок, поганого планування та розбіжностей. Згодом вони можуть створити токсичне середовище на робочому місці, яке перешкоджає продуктивності та мотивації співробітників. В результаті постраждає ваш бізнес.

Інша проблема полягає в тому, що конфлікти часто супроводжуються великою кількістю часу, який витрачається на суперечки, плітки та прийняття на сторону. Інакше члени вашої команди витратили б цей час на роботу над новими проектами або на мозковий штурм. Натомість вони сваряться один з одним і нехтують своїми обов'язками.

Низький моральний дух співробітників. Конфлікти на робочому місці можуть вплинути на моральний дух команди, задоволеність роботою та мотивацію. Ваші співробітники можуть взяти відпустку, щоб уникнути конфлікту та тих, хто за нього несе відповідальність. Вони можуть відчувати стрес і емоційне виснаження, що може призвести до підвищення плинності кадрів і прогулів.

Співробітники, які потрапили в конфлікти, частіше відчувають тривогу, депресію тощо. Ці проблеми виникають через стрес на робочому місці. Вороже робоче середовище може сприяти високому кров'яному тиску, серцевим захворюванням та нещасним випадкам. Конфлікти – не єдина причина стресу на роботі, але їх вплив на здоров'я та моральний стан співробітників може бути руйнівним.

Втрата доходу. Неможливість вирішення конфліктів на робочому місці може зашкодити доходам компанії та збільшити її витрати. Токсичне робоче середовище впливає на задоволеність працівників, що, у свою чергу, може підвищити плинність кадрів. Це означає, що вам доведеться витратити додаткові кошти на підбір та навчання.

Крім того, конфлікти між співробітниками можуть негативно вплинути на досвід клієнтів, що призведе до зменшення прибутку. Ваші співробітники не зможуть належним чином виконувати свою роботу, що в кінцевому підсумку вплине на відносини компанії з клієнтами. За певних обставин конфлікти можуть

зашкодити суспільному іміджу організації, роблячи її непривабливою як для потенційних інвесторів, так і для клієнтів.

Погане спілкування та непорозуміння. Погана комунікація є одним із найпоширеніших наслідків конфлікту в команді на робочому місці. Якщо ваші співробітники постійно сваряться, вони не зможуть правильно співпрацювати і спілкуватися. Це може призвести до непорозумінь, низької залученості співробітників, недовіри та недосягнення цілей продуктивності.

Якщо ваші співробітники залучені в триваючий конфлікт, спробуйте визначити його першопричину і знайти рішення. Хоча неможливо повністю уникнути конфліктів, ви можете компенсувати їх вплив, створивши робоче місце, яке сприяє відкритому спілкуванню. Заохочуйте своїх співробітників висловлювати свої погляди та брати участь у здоровій дискусії, а не сперечатися та приймати чийсь сторони.

Причини стресу в організації

Здорова робота – це та робота, де працівники почуваються комфортно у своїх ролях і можуть підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Хоча, робота за своєю суттю є стресовою, вона не повинна порушувати життя співробітників і впливати на їхнє самопочуття. Проте більше третини американців відчувають хронічний стрес на роботі. Це може негативно вплинути на продуктивність роботи, моральний дух команди та здоров'я співробітників. Організаційні причини стресу варіюються від важких робочих навантажень і стиснутих термінів до словесних образливих дій і фінансової боротьби.

Невирішені конфлікти часто призводять до негативних результатів, незалежно від того, чи відбувається конфлікт між двома особами, між персоналом і керівництвом або між командами на робочому місці. Негативні наслідки конфлікту:

Employees stop working

Співробітники перестають працювати.

Невирішений конфлікт загрожує психологічній безпеці всередині організації. Психологічна безпека на робочому місці означає, що співробітники

відчувають себе комфортно, ризикуючи для успіху своєї команди, і що вони не відчувають, що їх будуть дисциплінувати або дорікати за такий ризик.

Тоді як, коли на робочому місці існує конфлікт, люди, як правило, обороняються і відчувають потребу захистити себе, боячись, що вони будуть дисципліновані або покарані за свої дії. Конфлікт може призвести до відсутності психологічної безпеки, що може призвести до поганої роботи та незадоволеності роботою. Наслідками для всієї організації можуть бути прогули, зниження продуктивності та відсутність залучення співробітників.

Customers receive poor service

Клієнти отримують погане обслуговування

Конфлікт може в кінцевому підсумку призвести до погіршення клієнтської бази організації. Співробітники, які конфліктують один з одним, можуть витрачати більше часу на пошук способів аргументувати свою точку зору або відбиватися, замість того, щоб зосередитися на якості своєї роботи. Погана якість – будь то продукт чи послуга – спрямує клієнтів до конкурента. Більше того, клієнти, які відчувають конфлікт, можуть залишити враження, що компанія не є найкращим місцем для роботи. Це враження може поставити під сумнів принципи організації.

The company's reputation is deteriorating

Погіршується репутація компанії

Компанії, які не можуть вирішити конфлікт або закривають очі, коли конфлікт існує, піддають репутації своєї організації ризику. Організація з поганою репутацією, у свою чергу, не може залучити талановитих та мотивованих кандидатів на роботу, а теперішні працівники, швидше за все, не розвіють плітки в галузі, показавши, що вони пишаються тим, що є частиною організації.

Disputes eat away at the essence

Суперечки з'їдають сутність

Конфлікт на робочому місці вирішувати дорого, але дорожче ігнорувати. Інтереси компанії можуть мати потенційні витрати, які серйозно впливатимуть на фінансовий стан організації.

Врегулювання претензій, щоб уникнути дорогих судових процесів, також може зменшити прибуток організації. Відволікання та втрата продуктивності з боку співробітників, які підтримують судову справу, тягнуть за собою витрати, які важко визначити кількісно, але впливають на прибуток компанії.

Workplace conflict resolution

Вирішення конфліктів на робочому місці.

Ось кілька порад, як перетворити конфлікт на консенсус між ворогуючими працівниками:

Understand the nature of the conflict

Зрозумійте природу конфлікту

Часто є спокусою припустити про конфлікт, особливо якщо ходять чутки. Однак ніколи нічого не припускайте. Замість цього з'ясуйте, що викликає розбіжності між співробітниками. Для успішного вирішення проблеми важливо розглянути суть справи.

Encourage employees to solve this on their own

Заохочуйте співробітників вирішувати це самостійно

Співробітники повинні бути максимально самодостатніми. Майте на увазі, що реакція на кожну скаргу працівника може погіршити ситуацію. Це може навіть змусити деяких співробітників подумати, що ви демонструєте фаворитизм.

Однак заохочення співробітників самостійно вирішувати проблеми не означає, що вам не потрібно буде допомагати, особливо якщо у вас є співробітники, які схильні уникати конфронтації. Не сподівайтесь, що ви вирішите проблему за них. Замість цього, якщо потрібно, надайте вказівки чи аргументи для обговорення, щоб допомогти кожному співробітнику підійти до іншої сторони позитивно.

Вирішення конфлікту не обов'язково має закінчуватися домовленістю. Іноді краще погодитися з незгодою. Коли це станеться, співробітники повинні визнати різницю в поглядах або підходах і разом сформулювати рішення щодо того, як рухатися далі.

Resolve the conflict quickly

Швидко вирішуйте конфлікт

На жаль, деякі ситуації не спрацюють самі по собі, і ви будете змушені втрутитися. Коли це станеться, перейдіть до коріння проблеми. Дайте зрозуміти, що всі працівники, незалежно від посади та стажування, будуть відповідати за свою поведінку. Повідомте їм, що недотримання встановлених стандартів може призвести до дисциплінарної відповідальності.

Listen to both sides

Вислухайте обидві сторони

Коли настав час брати участь, почніть з відкидання будь-яких пліток, які можуть поширюватися в офісі, і не вірте в те, що чуєте. Замість цього маєте справу зі сторонами, безпосередньо причетними до інциденту, і зверніть увагу на інших співробітників пізніше. Більшість співробітників хочуть відчувати, що їх слухають, тому попросіть кожного відповідального пояснити свою (на основі фактів) сторону історії.

Перш ніж вирішувати, зустрічатися з незгодними сторонами окремо чи разом, спробуйте оцінити ступінь ворожості між ними. Якщо ви вважаєте, що поговорити з ними разом — найкращий варіант, дайте кожному з них безперервно висловитися зі своєї сторони. Після того, як усі співробітники висловлять свою думку, попросіть кожного з них запропонувати ідеї щодо того, як вирішити ситуацію та як усі сторони можуть рухатися далі.

Change the team

Змінити склад команди

Якщо конфлікт виникає між учасниками команди, найпростішим рішенням може бути зміна складу команди, відокремлення осіб, які конфліктували. У випадках, коли конфлікт пов'язаний із дуже різними стилями,

цінностями та перевагами невеликої кількості учасників, заміна деяких із цих учасників може вирішити проблему. Якщо це неможливо, оскільки в команді потрібні навички кожного, а заміни недоступні, подумайте про фізичне компонування. Дослідження показали, що коли відомі антагоністи сидять навпроти один одного, кількість конфліктів збільшується. Однак, коли вони сидять поруч, конфлікт має тенденцію до зменшення (Gordon et al., 1990).

Give an example

Подавайте приклад

Створення культури зацікавлених співробітників, які поважають один одного і добре працюють разом, є пропозицією зверху вниз. Розмовляючи зі своїми співробітниками чесно та з повагою, ви створите середовище, яке сприяє чесності та комунікації.

Багато в чому ваша корпоративна культура залежить від взаємодії ваших співробітників один з одним. Показування прикладом стає майже автоматичним, коли ви об'єктивно зміцнюєте та підтримуєте цінності, політику та рекомендації своєї компанії. Ви зміцните довіру в усій компанії, не чекаючи від своїх співробітників нічого, чого не вимагаєте від себе.

The results of the conflict

Результати конфлікту.

Одним із найпоширеніших результатів конфлікту є те, що він викликає розлад сторін у короткостроковій перспективі. Однак конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивним є те, що конфлікт може призвести до більшої творчості або прийняття кращих рішень. Наприклад, у результаті розбіжностей щодо політики керівник може дізнатися від співробітника, що новітні технології допомагають вирішувати проблеми непередбачуваним новим способом.

Позитивні результати включають наступне:

Розгляд ширшого кола ідей, що призводить до кращої, сильнішої ідеї

Поява припущень, які можуть бути неточними

Збільшення участі та творчості

Уточнення індивідуальних поглядів, які будують навчання

З іншого боку, конфлікт може бути дисфункціональним, якщо він надмірний або включає особисті напади чи підступну тактику.

Приклади негативних наслідків включають наступне:

Підвищений стрес і тривожність серед людей, що знижує продуктивність і задоволеність.

Почуття поразки та приниження, що знижує моральний дух людей і може збільшити плинність.

Атмосфера недовіри, яка заважає командній роботі та співпраці, необхідним для виконання роботи.

Якщо роботодавець має механізми для вирішення конфлікту на його ранніх стадіях, працівники, як правило, вважатимуть свого роботодавця справедливим у своїх відносинах з ними і, ймовірно, будуть більш задоволені своєю роботою. Зменшення конфліктів між працівниками може призвести до підвищення продуктивності співробітників, більшої мотивації та лояльності, зниження витрат на медичне обслуговування, меншої кількості вимог щодо компенсації працівникам та зменшення судових витрат.

6.3. Методи створення сприятливого психологічного клімату

Психологічна культура ділового спілкування — це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях, що дозволяє створити благоприємний психологічний клімат ділової розмови, скласти хороше враження про себе, розпізнавати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Шляхи створення сприятливого психологічного клімату.

Для того, щоб створити сприятливий клімат насамперед необхідно ні за яких обставин не домагатись якихось вигод для себе. Той, хто шукає для себе

найбільшу вигоду, ризикує потрапити до розряду малоцікавих партнерів у наступних переговорах. Перш всього необхідно зацікавити партнера своєю пропозицією.

По-перше, з самого початку розмови необхідно окремими фразами, ненав'язливо вселяти партнеру почуття його гідності, або значення (ваги) організації, де він працює.

По-друге, під час ділової розмови проявляти виключну увагу до свого партнера. В цьому полягає один з найважливіших секретів успіху у взаємостосунках ділових людей.

По-третє, підбирайте і складайте такі питання своєму партнерові, на які б йому було приємно відповідати. Заохочуйте співрозмовника розповідати про себе та про свою організацію.

По-четверте, оскільки всі люди люблять свої імена, в діловому спілкуванні дуже важливо звернутись до людини по імені й по батькові як можна більше не вимушено, даючи зрозуміти, що його ім'я для вас багато значить.

По-п'яте, проявляйте шанобливе ставлення до думки партнера, не вказуючи йому, що він неправий.

Під час ділового спілкування інколи дуже важко відстояти свою точку зору. Ні в якому разі не можна це робити за допомогою сварки, оскільки, як відомо, в дев'яти випадках з десяти суперечка закінчується тим, що кожен з її учасників ще більше, ніж раніше, переконується в своїй правоті.

Якщо ви сперечаєтесь або заперечуєте, то зможете отримати перемогу, але перемога ця буде ні до чого, тому що ніколи не отримаєте прихильності партнера. Тому вирішуйте самі, що для вас важливіше: показна перемога чи прихильність іншої сторони.

Коли партнер неправий, то можна дати зрозуміти це поглядом, жестом чи інтонацією. Але якщо прямо сказати партнерові, що він неправий, то цим ви нанесете прямий удар по його самолюбству і почуттю власної гідності. Це викличе у нього бажання захищатись, доказати зворотне, але не змінить його точку зору.

По-шосте, краще уникати прямого протиріччя поглядам інших, а також самовпевнено відстоювати свою точку зору. При наявності «гострих кутів» у розмові не треба застосовувати слова і вирази, що підкреслюють тверду думку, наприклад: «безумовно», «лише так і не інакше». Краще їх замінити на вирази «Мені так здається», «Я гадаю», «Я думаю» тощо.

Манера виражати свою думку якомога скромніше завжди викликає менше протиріч. Якщо виясниться, що ви помиляєтесь, це доставить вам менше гіркоти чи смутку. Якщо виясниться, що правда на вашому боці, то вам буде легше переконати партнера прийняти вашу точку зору.

Якщо ж, однак, неминуче зіткнення поглядів, то розумніше випередити опонента і взяти ініціативу на себе. Значно вигідніше піддати самокритиці себе, ніж слухати подібне з чужих вуст. Але зробіть це якомога раніше. Цим самим ви виб'єте ґрунт з під ніг супротивної сторони.

По-сьоме, дійсно, всі люди хочуть бути свідомі своєї значимості і тому, якщо ви стверджуєте, що ваш партнер абсолютно правий, а ви ні (і робите це зразу і щиро), це пощадить самолюбство партнера, і він сам пом'якшить ванту провини. Суть цієї ситуації полягає в тому, що ви стаєте на бік партнера, а він — на ваш.

Лише дурень намагається виправдати свої помилки. Розумна людина, якщо вона, помилившись, завжди швидко визнає це. «Бійкою ніколи багато не доб'єшся, а за допомогою поступок можна отримати більше ніж чекаєш».

Ніколи не треба сперечатись із партнером. Не кажіть йому, що він неправий, поважайте його думку і будьте трохи дипломатом. Досвід ділового спілкування показує, що в словесному поєдинку майже неможливо примусити партнера змінити його погляди.

Особиста критика або категоричне осудження не приведе до успіху, а лише викличе намагання партнера захистити себе і стати на захист своєї гідності. Для досягнення комерційного успіху можна дозволити партнераві перемагати в незначних суперечках. Суперечливі питання бажано вирішувати тактовно, дружно і зі щирим намаганням зрозуміти точку зору партнера.

По-восьме, не вживайте образливих слів. Психологія суперечок підкоряється закону «емоційного дзеркала»: нервозність одного породжує нервозність другого, злість завжди породжує злість. Щоб ваші слова подіяли, говоріть делікатно, не зневажаючи партнера. Пам'ятайте слова Гіппократа: «Не допускайте злості, вона є джерелом хвороби».

По-дев'яте, для того щоб критика була сприйнята без образи, необхідно створити в партнера благочинний фон для сприйняття зауважень. Усяке зауваження сприймається значно легше, якщо воно йде після похвали.

Значно легше вислухати перерахування своїх помилок, якщо той, хто критикує, почне з визначення, що він і сам не бездоганний. Перед тим, як критикувати інших, вкажи на власні помилки.

У різного роду неприємностях, люди зазвичай шукають причину не в собі, а в інших. Якщо ж сталося щось хороше, то, безумовно, кожен бажає зробити себе «героєм» успіху. Така вже природа людини.

По-десяте, в неприємностях і конфліктах завжди винні обидві сторони. Тому й необхідно навчитися з метою підтримки нормальних ділових стосунків розділяти відповідальність і брати на себе визначену долю провини за те, що сталося. Не треба відразу ж обвинувачувати іншого, краще самокритично оцінити свою поведінку. Якщо ж звинувачують вас, і ви дійсно зробили промах, то беріть провину на себе. Цим ви обеззброїте обвинуватців: вони чекали, що все буде зовсім інакше, а тут вже необхідно начебто захищати вас, діючи за правилом: «це може статись з кожним».

У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне й негативне. Позитивне мислення більш за все сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в будь-якій діловій розмові.

Максимальний же виграш від негативного мислення дорівнює нулю. Ви більше виграєте, якщо «не будете шукати плями на сонці». Ви досягнете більшого в житті, коли спрямуєте свій розум на вирішення проблем, замість того щоб жалітись на їх існування.

Практика ділового спілкування доказує, що дуже корисна принципова установка: «Якщо я мало отримую від життя, то в цьому винний лише я сам». Позитивно думаючі люди частіше вживають сполучник «і», наприклад: «У мене багато ідей, і оскільки, директор дуже зайнятий, я повинен покращити момент для їх викладу» замість: «У мене багато ідей, але мій директор, не знаходить часу їх вислухати».

Для створення сприятливого психологічного клімату в діловому спілкуванні обов'язково виконайте такі дії:

Зменшуйте фізичну і соціальну дистанцію. Починаючи з першого контексту, привітайте партнера щирою усмішкою, доброзичливим поглядом і міцним рукоштовпанням, вставайте йому назустріч, звертайтеся по імені та по батькові з легким поклоном убік.

Постійно показуйте ваше бажання зрозуміти позицію партнера. Уясніть, що він хоче, і після цього викладайте свої докази і пропозиції з позиції його інтересів, розкривайте їх на користь саме йому.

Намагайтесь виявити якості свого партнера, виражайте свою зацікавленість в перспективах розвитку ваших взаємовідносин, ставтесь із розумінням до думок і бажань співбесідника.

Виражаючи власні почуття, враховуйте емоційний стан партнера. Дотримуйтесь дружелюбного тону.

Підкресліть рівність позицій, шукайте спільне в інтересах і думках, поведітьс спокійно і доброзичливо, але без небажаних поступок.

Емоційно підтримуйте розмову (активно і уважно слухайте). Партнер буде бачити ваше бажання його слухати й співпереживати і тому проникнеться почуттям вдячності за це.

Контрольні питання по темі

1. Дайте визначення міжособистісного конфлікту.
2. Порівняйте п'ять стилів управління міжособистісними конфліктами.
3. Поясніть, як сприйняття та культура впливають на міжособистісні конфлікти.

4. Перерахуйте стратегії ефективного управління конфліктом.
5. Поширенні причини конфліктів на роботі?
6. Що таке конфлікт на робочому місці?
7. Які шляхи вирішення конфліктів на робочому місці?
8. Шляхи створення сприятливого психологічного клімату.

Список використаних джерел

1. Baron, R. A. Personality and organizational conflict: Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989. 44, 281–297.
2. Bergman, T.J. & Volkema, R.J. Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive processes and consequences. Pp. 7-19 in M.A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*. New York: Praeger. 1989.
3. Jaffe, D. *Organizational theory: Tension and change*. New York: McGraw Hill. 2000.
4. Jargon, J., Karnitschnig, M., & Lublin, J. S. How Hershey went sour. *Wall Street Journal*, 2008. pp. B1, B5.
5. Managing Workplace Conflict// URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>
6. Taylor, W. The logic of global business: An interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, 1991. 69, pp. 90–105.
7. The Effects of Workplace Conflict// URL: <https://bizfluent.com/list-5896846-effects-workplace-conflict.html>
8. The Impact of Conflict // URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-humanresourcesmgmt/chapter/the-impact-of-conflict-2/>рис.

ГОЛОСАРІЙ

АДРЕСАНТ – один із комунікантів; той, хто породжує висловлення, тобто мовець або автор тексту. У дискурсі відбувається розщеплення адресанта на реальну особистість того, хто породжує повідомлення; функцію адресанта (автора) як відображення в тексті його світогляду, оцінок, позицій і сприйняття такої функції реальним адресатом.

АДРЕСАТ – один із комунікантів, на якого спрямована й розрахована мовленнєва дія того, хто породжує висловлення, тобто співрозмовник або читач, реципієнт повідомлення. Залежно від способу адресованості реальний адресант може бути конкретним, груповим або масовим за умови адресованості будь-кому.

АТРАКЦІЯ – притягнення і утримання уваги та довір'я адресата атаки.

АФЕКТІВНИЙ – пройнятий афектом, емоціональний.

АФЕКТАТИВНА СФЕРА – розмова як психологічний контакт.

Б

БАР'ЄРИ СПІЛКУВАННЯ – фактори, що заважають ефективності ділового спілкування.

«БРУДНІ ТЕХНОЛОГІЇ» ПЕРЕГОВОРІВ 1. Свідомий обман, який може виявлятися у трьох випадках: а) подача фальшивих, викривлених даних; б) подача недостовірної інформації про цілі переговорів та свої повноваження в них; в) ведення переговорів з метою збору інформації або на користь третьої сторони.

В

ВВІДНА КОМУНІКАТОРА – це змінна того, хто веде розмову.

ВВІДНА РЕЦИПІЄНТА – це змінні реципієнта, пасивного учасника розмови.

ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ – словесне, мовне спілкування.

ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ – цілеспрямована лінгвопсихоментальна діяльність адресанта й адресата у процесі інформаційного обміну та впливу на співрозмовника за допомогою знаків природної мови. Інформаційний обмін передбачає передачу різних змістів: денотативного, конотативного, прагматичного, естетичного і т. ін. – і спонукає до певної «відповідної» дії. Вплив адресата має на меті коригування його актуальної поведінки, зміну структур і сценаріїв свідомості, психологічних станів, оцінок тощо.

ВЕРБАЛІЗАЦІЯ – це переведення у вербальну форму невербальних конструкцій, переведення на мовний рівень того, що не було висловлено: „Тобто Ви хотіли сказати ...”.

ВЕРМОНТСЬКІ ЗАПИТАННЯ. Походить від американського міста Вермонт, де жителі на зразок габровців своєрідно ставлять запитання і відповідають на них. Запитується і відповідається саме те, що запитують і не більше.

ВИРАЗНІСТЬ МОВЛЕННЯ – комунікативна якість писемного чи усного мовлення. Полягає в доборі мовленнєвих одиниць (слів, речень), що найточніше, оригінально, переконливо передають думку висловлювання, привертають увагу читачів або слухачів, впливають на їхні емоції та почуття. В основі В. м. лежать деяка незвичність, новизна, своєрідність.

ВНУТРІШНЄ МОВЛЕННЯ (ЕНДОФАЗІЯ) – механізм розумової діяльності людини; беззвучне мовлення, основними функціями якого є опрацювання й усвідомлення інформації, планування програми майбутнього мовленнєвого висловлювання.

Г

ГІПЕРТИМНИЙ – постійно підвищений настрій; “дуже жвава” людина.

ГЛИБИНА СТЕКУ ПАМ'ЯТІ – кількість взаємодіючих об'єктів, яку здатна одночасно утримувати людська пам'ять та маніпулювати ними.

ГРУПОВА ІДЕНТИЧНІСТЬ – орієнтація на приналежність до певної групи.

ГРУПОВА СУМІСНІСТЬ – особистісна сумісність членів групи в діяльності та задоволеність взаємодією з партнерами по групі.

ГРУПОВІ ЕФЕКТИ – це групові механізми, що забезпечують інтеграцію індивідуальних дій в сумісній діяльності групи, тобто, спричиняють групові процеси і визначають групові стани.

Д

ДЕБАТИ призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях).

ДЕСТРУКТИВНИЙ КОНФЛІКТ – це по-суті ворожнеча, війна. Завданням під час переговорів є не допустити перетворення конструктивного конфлікту в деструктивний.

ДЖЕРЕЛО КОНФЛІКТУ – це завжди ситуація або стан, який виражає протилежні інтереси, цілі або потреби.

ДИСКУРС – сукупність взаємопов'язаних висловлювань (текстів), що реалізуються в певних соціально–культурних, часових і просторових умовах з урахуванням діяльності учасників комунікації (адресата й адресанта); процес вербального й невербального спілкування. Мінімальною одиницею Д. є мовленнєвий акт.

ДИСКУСІЯ – усна (або писемна) форма організації мовлення, у процесі якої розглядаються протилежні точки зору; комунікативна взаємодія групи учнів, що організовується для обміну думками, обговорення спірного питання.

ДИСПУТ – це 1) завжди публічний спір; 2) форма організації попередньо підготовленого публічного обговорення складного суперечливого питання, у ході якої наявні різні (іноді протилежні) погляди. Диспутом називають форму навчання (урок), що будується на основі заздалегідь підготовленої дискусії й передбачає обговорення складного питання. Мета диспуту – надати можливість колективно пройти шляхом пошуку істини.

ДИСТИМНИЙ – завжди серйозна, замкнена, похмура людина.

ДІАЛОГ – 1) форма мовлення; ситуаційно зумовлене спілкування двох або кількох осіб, комунікативні ролі яких інверсуються (мовець стає адресантом, а адресат перетворюється на мовця, адресатом якого є перший мовець), за умови визнання учасниками спілкування спільної мети й напрямку комунікації; 2) форма усної мови, розмова двох осіб, у якій обмін інформацією здійснюється на фоні врахування психологічних станів співрозмовників.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ – 1) вид спілкування, визначальним змістом якого виступає спільна діяльність людей, їх загальна справа; 2) коли враховують особливості особи, але інтереси справи вважаються більш значущими, ніж можливі особові розбіжності.

ДІЛОВА СТРАТЕГІЯ – це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу.

ДОРЕЧНІСТЬ МОВИ – комунікативна якість мови; добір, організація мовних засобів, що роблять мову відповідною меті, умовам, ситуації спілкування.

ДОМІНАНТА – психофізіологічний чинник, що визначає на певному проміжку часу спрямованість мислення, поведінку і діяльність людини.

ДУХОВНЕ, ДРУЖНЄ СПІЛКУВАННЯ – коли можна торкнутися будь-якої теми.

Е

ЕКЗАЛЬТОВАНИЙ – схильність до перебільшення, відвертого вираження почуттів, породжує конфлікт.

ЕКСТРАВЕРТНИЙ СУБ'ЄКТ СПІЛКУВАННЯ схильний до спілкування. Спілкування – його стихія.

ЕКСПРЕСІЯ (лат. *expressio* — вираження) - 1) сила вираження, вияву яких-небудь почуттів, переживань і т. ін.; 2) підкреслене виявлення почуттів, переживань; виразність; 3) інтенсивна виразність тексту, що створюється фонетичними, лексичними, граматичними, стилістичними засобами мови.

ЕКСПРЕСИВНІСТЬ визначається як "якість мовлення, що є виразно-зображувальною"; піднесена виразність, така соціально й психологічно мотивована властивість мовного знака, яка деавтоматизує його сприйняття, підтримує загострену увагу, активізує мислення, викликає почуттєву напругу слухача.

ЕМОЦІЯ – суб'єктивна реакція людини на вплив внутрішніх та зовнішніх подразників, яка проявляється в вигляді задоволення чи незадоволення, сміливого пориву, страху тощо.

ЕТИКА – вчення про мораль і моральність.

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ – вчення про прояви моралі і моральності в діловому спілкуванні, взаєминах ділових партнерів.

ЕТИКЕТ – норми й правила, які відображають уявлення про гідну суспільну поведінку людей. Правила етикету стосуються зовнішнього вигляду особи, культури мовлення, уважності, вміння слухати, здатності надати послугу тому, хто її потребує, вміння керувати своїми негативними емоціями, тощо.

ЕФЕКТ СОЦІАЛЬНОЇ ФАСИЛІТАЦІЇ – підсилення домінантних реакцій в присутності інших осіб.

ЕФЕКТ «СИНЕРГІЇ» – переважання групового результату суми результатів індивідуальних.

ЕФЕКТ РИНГЕЛЬМАНА – зниження індивідуального вкладу в груповий результат із збільшенням кількості членів групи.

ЕФЕКТ ГРУПОВОГО ФАВОРИТИЗМА – надмірне сприяння членам своєї групи в протипагу членам іншої групи.

ЕФЕКТ КОНФОРМІЗМУ – підпорядкування своєї думки і поведінки груповим нормам.

ЕФЕКТ МОДИ (наслідування) – дотримання членами групи спільних еталонів, стереотипів поведінки, що зміцнюють їх членство в групі.

ЕФЕКТ ОРЕОЛУ – це підпорядкування оцінок одної особи думці іншої особи.

ЕФЕКТ «МАЯТНИКА» – циклічне чергування групових емоційних станів у часі.

ЕФЕКТ ЕМОЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ – співчуття чи моральна допомога будь-якого плану з боку одних членів групи іншим.

ЕФЕКТ «ХВИЛІ» – розповсюдження в групі ідей, цілей, норм та інших цінностей, коли вони переходять від одного члена групи до іншого доповненими, розвинутими і більш збагаченими.

ЕФЕКТ «ПУЛЬСАРА» – зміна групової активності в залежності від різних стимулів.

ЕФЕКТ «БУМЕРАНГА» – проявлення недовіри і зворотної реакції до джерела інформації у випадку її суперечливості чи недостовірності.

ЕФЕКТ «МИ І ВОНИ» – почуття розмежування з іншими групами.

ЕФЕКТ ПРИЧЕТНОСТІ – почуття відповідальності за результати діяльності групи.

ЕФЕКТ ГРУПОМИСЛЕННЯ – це спосіб мислення в згуртованій групі, коли пошук взаємної згоди починає пересилювати реалістичну оцінку альтернативних дій.

Ж

ЖАРГОН (фр. *jargon* — «незрозуміла мова»; «безглуздя»; «гелготання»; від гало-ром. *gargone* – «базікання») – соціолект (один з різновидів соціальних діалектів), який відрізняється від літературної мови використанням специфічної, експресивно забарвленої лексики, синонімічної до слів загального вжитку, а також фразеології, часом особливостями вимови.

ЖАРГОНІЗМАМИ називають слова, вживання яких обмежене нормами спілкування, прийнятими в певному соціальному середовищі. З цієї причини жаргонізми ще називають *соціальними діалектизмами*. Жаргонізми — це переважно такі специфічні, емоційно забарвлені назви понять і предметів, які мають нормативні відповідники в літературній мові та, відступаючи від неї,

надають процесу спілкування атмосфери невимушеності, іронічності, фамільярності тощо.

ЖЕРТВА – адресат дії психологічної атаки.

З

ЗАСОБИ ЗВ'ЯЗКУ – це набір обладнання та мережевих компонентів, включаючи проводи, кабелі, антени та супутні засоби, які використовуються постачальником послуг зв'язку для надання послуг зв'язку.

ЗГУРТОВАНІСТЬ – стійкість структури групи, її здатність опиратися силам, спрямованим на послаблення, або розрив внутрігрупових зв'язків.

ЗОНА КОНФЛІКТУ – це область, де реалізується конфліктна взаємодія.

І

ІМПЕРАТИВ (лат. *imperativus* — владний, від лат. *impero* — наказую):

Імператив (в юриспруденції) – обов'язковість. Наприклад імперативна норма (обов'язкова норма). Імперативний метод – це метод владних приписів (наказів), який заснований на відносинах субординації (підпорядкування) одних суб'єктів іншим (застосовується в кримінальному, адміністративному та ін. галузях права).

Імператив (в філософії) – безумовне моральне веління; категоричний імператив Канта – загальний всеохопний моральний закон, внутрішньо притаманний кожній людині.

Імператив (в лінгвістиці) — наказовий спосіб дієслова.

ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ – сукупність неповторних, унікальних властивостей особи, що відрізняє її від інших людей.

ІНТЕЛЕКТ – людська здатність мислити, раціонально пізнавати світ.

ІНТЕРЕС – рушійна сила діяльності людей.

ІНТЕРЕСИ – це мотиви, які змушують вас займати саме ту, а не іншу позицію: ваші потреби, бажання, клопоти, страх.

ІНТЕРІОРИЗАЦІЯ – трансформація зовнішньої предметної діяльності суб'єкта в його внутрішню розумову діяльність.

ІНТУЇЦІЯ – внутрішнє споглядання.

ІНТРОВЕРТНИЙ СУБ'ЄКТ СПІЛКУВАННЯ не схильний до зовнішнього діалогу, має нестійку зовнішню комунікативну настанову. Зосереджений на автоспілкуванні (з собою). Образливий. Соромливий. Не схильний до спілкування на особисті теми. Має гарну систему захисту “особистих зон”.

К

КАЗУЇСТИЧНІ ЗАПИТАННЯ. Методика запитання така: підведення прецедента під конкретний випадок. Це спритність, вміння викручуватися.

КІНЕСИКА (др. -грец. κίνησις — рух) — сукупність рухів (жестів, міміки), що застосовуються в процесі людського спілкування (за винятком рухів мовного апарату).

КЛАСТЕР ВІДСУТНОСТІ У СУБ'ЄКТА АДЕКВАТНОГО СПРИЙНЯТТЯ ЗОВНІШНЬОГО СВІТУ («зводити повітряні замки», «не бачити далі свого носа», «вітати між небом і землею»).

КЛАСТЕР УТРУДНЕННЯ ВЛАСНОЇ АКТИВНОСТІ («товкти воду в ступі», «переливати із пустого в порожнє», «клеїти дурня»).

КЛАСТЕР СУБ'ЄКТИВНОЇ ОЦІНКИ ВЛАСНОЇ ПОВЕДІНКИ («сісти в калюжу», «підгорнути хвоста», «ухопити шилом патоки», «спіймати облизня»).

КЛАСТЕР ПОРУШЕНЬ ЦІЛЕСПРЯМОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ («бігати за двома зайцями» — констатація неможливості реалізації двох цілей відразу; «втупитися, як теля на нові ворота» — нездатність ідентифікації цілі; «ломитися у відкриті двері» — неадекватність цілі діям; «вдаватися в амбіцію» — підміна цілі дії ціллюсамоствердження).

КЛАСТЕР АМОРАЛЬНОСТІ («загортати жар чужими руками», «порпатися в чужій білизні», «тримати камінь за пазухою», «плювати в душу», «підкласти свиню», «звалювати з хворої голови на здорову»).

КЛАСТЕР БРЕХЛИВОСТІ («замилювати очі», «обкрутити навколо пальця», «брати на пушку», «напускати туману», «ловити рибу в каламутній воді»).

КЛАСТЕР КОНФОРМІЗМУ («і вашим, і нашим», «тримати ніс за вітром», «йти шляхом найменшого опору»).

КОГНІТИВНИЙ — розумовий процес пов'язаний із сприйняттям, формуванням понять, вирішенням завдань, уявою та логікою.

КОГНІТИВНА ПСИХОЛОГІЯ — напрям в сучасній психології, що зв'язує поведінку людей зі свідомістю, пізнавальною здатністю і мисленням людей.

КОМУНІКАЦІЯ — спілкування, передача інформації.

КОМУНІКАЦІЇ — спілкування членів малої групи в процесі життєдіяльності групи.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ — здатність особи до ефективної комунікації в конкретних ситуаціях міжособової взаємодії.

КОНФІДЕНЦІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ означає повідомлення, яке не призначене для розголошення третім особам, крім тих, яким розголошення є для сприяння наданні професійних юридичних послуг клієнту або тих, які розумно необхідні для передачі повідомлення.

КОНТЕКСТОМ КОМУНІКАЦІЇ є вся сисРОЗДІЛ цілей і результатів, кодування і декодування, прихованих мотивів і особистих цілей.

КОНСТРУКТИВНИЙ КОНФЛІКТ базується на конкуренції, але не має руйнівних наслідків. Сторони такого конфлікту мають спільні інтереси навколо якоїсь проблеми, але в кожного з них є свої погляди на її вирішення, тобто в процесі переговорів можуть виникати дискусійні, спірні питання.

КОНФЛІКТ — це форма вираження протиріччя, боротьба з метою нейтралізувати противника, нанести йому збитків; це психічна напруга і антагоністична ворожість; це досягнення своїх цілей за рахунок придушення протилежних їм.

«КРУГЛИЙ СТІЛ» — традиційне ділове обговорення.

М

МАЛА ГРУПА – нечисленна за складом група, члени якої об'єднані спільною діяльністю і знаходяться в безпосередньому особистому контакті.

МАНІПУЛЯЦІЯ – приховане управління людиною проти її волі з метою отримання односторонньої вигоди.

МАНІПУЛЯТОР – ініціатор маніпуляції.

МАНІПУЛЯТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ – спілкування, спрямоване на отримання вигоди від співрозмовника.

МЕТА – це ясний і чіткий (часто раціонально обґрунтований) намір.

МЕТАФІЗИЧНІ ЗАПИТАННЯ виходять за межі наявного досвіду, на них немає однозначної відповіді, з ними не можна ані погодитися, ані спростувати.

МІЖОСОВОБОВЕ СПІЛКУВАННЯ – спілкування між окремими особами, зумовлене обставинами природного і соціального середовища, а також особистими мотивами, що проявляються у потребах, інтересах, цілях і ідеалах тих чи інших людей.

МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ – частина природного і соціального простору, у якому взаємо–діють особа або інші суб'єкти в процесі своєї життєдіяльності.

МОВЛЕННЯ – це матеріальний, фізичний процес, результатом якого є звуки мови.

МОВА – це абстрактна сукупність значень, змісту і мовних структур (знаків, символів).

МОДЕЛЬ СПІЛКУВАННЯ – форма спілкування, підпорядкована досягненню наперед визначеної мети.

«МОЗКОВА АТАКА» – це невпорядковане обговорення.

МОРАЛЬ – особливий спосіб практичного або духовного пізнання світу, через оцінку його таких понять, як добро, честь, совість, гідність.

МОТИВИ ПОВЕДІНКИ – фактори спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб людини.

Н

НАСТАНОВА СВІДОМОСТІ – це ставлення людини до оточення, яке ґрунтується на всьому її життєвому досвіді.

НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ – несловесний бік спілкування за допомогою міміки, візуальних контактів, жестів, тощо.

НЕФОРМАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ означає будь-який спосіб спілкування, крім письмових електронних листів до контактної особи, визначеної для цього запиту.

О

ОСНОВНИЙ МЕТОД БОРОТЬБИ ЗІ СКЛАДНІСТЮ – декомпозиція задачі на окремі завдання і розподіл їх по різним виконавцям.

ОСОБА – характеристика соціальної природи і суті людини, сукупність її соціальних якостей як суб'єкта діяльності, мислення, громадських стосунків і міжособового спілкування.

ОСОБИСТИЙ ПРОСТІР. Фізична відстань, на якому перебувають люди під час контакту з іншими.

П

ПАРАМОВА – (пара — префікс у давньогрецькій мові, який означає поряд, повз) — невербальні звукові сигнали, які оформлюють мову — тональність, звук, темп, паузи, зітхання тощо.

ПЕДАНТИЧНИЙ – “занудливість”, схильність до надмірної акуратності, формалізму, сумнівам

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ – це техніка відтворення попередньої думки співрозмовника для того, щоб переконатися, що Ви її зрозуміли правильно: „Якщо я правильно зрозумів ...”.

ПАКЕТУВАННЯ – в один пакет домовленостей пов'язуються і прийнятні, і неприйнятні для співрозмовника позиції.

ПОЗИЦІЙНИЙ ТОРГ – це ситуація, коли хтось із співрозмовників займає певну, як правило, завищену позицію, підтверджену цифровим матеріалом, і в

процесі переговорів поступово її змінює. Будь-який крок назустріч розцінюється як поступка.

ПОЗИЦІЙНИЙ ТИСК. Його прояви: 1) нависаюча загроза зриву переговорів - нагнітання такої атмосфери часом змушує співрозмовника йти на поступки, щоб переговори все ж таки відбулися; 2) декларування екстремальних вимог; 3) зростаючі вимоги – коли співрозмовник йде на поступку, вимоги до нього зростають; 4) психологічний терор – найбільш агресивний і ризиковий спосіб, ультимативна форма переговорів; 5) ”психологічні гойдалки”; 6) затягування часу; 7) „позиційна твердість” – удавана байдужість до результату переговорів.

ПОВІДОМЛЕННЯ «EX PARTE» означає усне або письмове повідомлення, яке не є відкритим для громадськості, щодо якого не надається розумне попереднє повідомлення всім сторонам, але воно не включає запити на звіти про стан з будь-якого питання або провадження.

“ПОДІЛ ЗДОБИЧІ”. Цей тип переговорів – договір співучасників. В міжнародній практиці є багато подібних домовленостей: це поділ сфер впливу, поділ колоній тощо.

ПОЛЕМІКА виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.

ПОСТОРОННІ СПОСТЕРІГАЧІ – суб’єкти, присутність яких підсилює ефект від атаки.

ПРИЙОМ ПОДВІЙНОГО ТЛУМАЧЕННЯ – використовується на завершальній стадії переговорів, коли в документ закладається подвійний зміст, не помічений партнером.

ПРИЙОМ „САЛЯМІ” – його суть полягає в тому, щоб змусити партнера першим відкрити свою позицію, а інформацію про власні цілі подавати маленькими порціями.

ПРИМУС ДО ДІЇ – приховане спонукання адресата до не вигідних для нього дій.

ПРИМІТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ – коли оцінюють іншу людину як потрібний або непотрібний об'єкт

ПРОКСЕМІКА – комінкація шляхом взаєморозташування людей в просторі.

ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ – це, передача повідомлення, інформації, прийом повідомлення, опрацювання інформації, виконання дії, організація взаємодії.

ПСИХІКА ЛЮДИНИ – сукупність усіх властивих людині психічних процесів, що так або інакше відбивають об'єктивну природню і соціальну дійсність.

ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИ – основна категорія психічної науки, передусім загальній психології, що вивчає усі прояви психіки людей.

ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ – розділ загальної і соціальної психології, що розкриває психологічні механізми спілкування людей, передусім стимули і мотиви спілкування, його способи, форми і стереотипи, а також "технології" спілкування.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ – це якісний бік міжособових відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній сумісній діяльності чи розвитку особи в групі.

ПСИХОЛОГІЧНА ВІЙНА (англ. *Psychological warfare (PSYWAR)*) — сукупність різних форм, методів і засобів впливу на людину з ціллю зміни в бажаному напрямку її психологічних характеристик (поглядів, думок, ціннісних орієнтацій, настроїв, установок, мотивів, стереотипів поведінки), а також групових норм, масових настроїв, суспільної свідомості в цілому.

Р

РИТУАЛ – правила, за якими особа переважно діє у відповідних обставинах.

РИТО́РИКА — наука про способи переконання та впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей

РЕЗЮМУВАННЯ – підведення підсумків бесіди.

РОЗУМІННЯ – це духовно-практичне засвоєння інформації.

С

СВІТСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ – це безпредметне спілкування, коли люди говорять не те, що думають, а те, що належить говорити в подібних випадках.

СЕРЕДОВИЩЕ МАНІПУЛЯЦІЇ – зовнішнє середовище, в якому здійснюється акт маніпуляції, включаючи і сторонніх спостерігачів.

СПІЛКУВАННЯ визначається в психології як взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні інформацією пізнавального, емоційного або іншого характеру.

СКЛАДНА ПРОГРАМА – програма, сукупність об'єктів якої переважає глибину стеку людської пам'яті.

СПОНУКАЮЧИЙ МОТИВ – прихований намір.

СТАТУС – це місце члена групи в неформальній груповій ієрархії за сукупністю його психологічних характеристик.

СОЦІОМЕТРИЧНА СТРУКТУРА ГРУПИ – це сукупність супідлеглих позицій членів групи в залежності від характеру надання тих чи інших переваг, симпатій, антипатій у стосунках між членами групи

СОЦІАЛЬНИЙ СТЕРЕОТИП — це сисРОЗДІЛ економії ресурсів в процесі оцінювання моделей середовища.

СТЕРЕОТИП – це 1) стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуацій; 2) усталений шаблон мислення, забобон, як правило, не має безпосереднього відношення до реальності; 3) усталене ставлення до подій, вироблене на основі порівняння їх з внутрішніми ідеалами.

СТРАТЕГІЯ означає планування і проведення в життя генеральної лінії, пов'язаної з основною метою, за допомогою використання та комбінування всіх доступних засобів і методів (тактики).

СТРАТЕГІЯ ЯК ТАКТИКА ВИБОРУ ТАКТИК - вид раціональної діяльності, елементарними діями якої будуть прийняті пропозиції або відмова від раніше прийнятих.

СТРАТЕГІЧНИЙ СЦЕНАРІЙ - опис можливого ходу подій в комунікативному контакті.

СТРУКТУРА СОЦІАЛЬНОЇ ВЛАДИ В ГРУПІ – це ієрархія взаємного розміщення членів групи в залежності від їх здатності впливати на прийняття групових рішень.

СХОЛАСТИЧНІ ЗАПИТАННЯ. Відповідь на запитання вичитується із тих канонів, текстів, які вважаються непохитними, ортодоксальними.

СЦЕНАРІЙ – це форма прогнозування, передбачення, аналітичного підрахунку варіантів, врахування альтернатив, ймовірного ходу розвитку подій.

Т

ТЕЗАУРУС ОСОБИСТОСТІ - сисРОЗДІЛ ОСОБИСТИХ КОНСТРУКТІВ, якою активно користується індивід для орієнтування в предметному та соціальному середовищі та побудови власної лінії поведінки. Одним із компактних способів представлення ТЛ є особистісні "СЕМАНТИЧНІ ПРОСТІР".

ТЕМПЕРАМЕНТ – фундамент характеру, це загальний стиль реагування нервової системи на навколишнє середовище.

ТРАНСАКЦІЯ – це дія (акція) спрямована на іншу людину.

ТРАНСАКТНИЙ АНАЛІЗ – аналіз змісту дії одної людини на іншу.

“ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУД” – коли дві сторони ніяк не можуть між собою домовитися і звертаються до третьої.

ТЕХНОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ – визначений ланцюжок взаємозв'язаних комунікативних дій.

ТЕХНІКА АРГУМЕНТАЦІЇ – це уміння наводити логічні аргументи.

ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІЙНИ: 1) створення стресових ситуацій – нагнітання емоційного напруження, скандалів; 2) особисті випадки

проти конкретних членів делегації; 3) двофакторна модель переговорів; 4) погрози чи шантаж з боку протилежної сторони (реальні або фальшиві).

У

УСНЕ СПІЛКУВАННЯ означає будь-яке усне повідомлення, вимовлене особою, яка очікує, що таке повідомлення не підлягає перехопленню за обставин, які виправдовують таке очікування, але такий термін не включає будь-які електронні повідомлення;

Ф

ФІНАНСОВА КОМУНІКАЦІЯ спрямована на підвищення конкурентних переваг компанії на ринку та у фінансовому співтоваристві з метою залучення потенційних інвесторів та фінансових ресурсів. Його мета – підвищити обізнаність Компанії та її керівництва, генеруючи постійний потік інформації до фінансової системи, з метою консолідації їх корпоративного стилю, підтримки високої репутації, формування думки, мінімізації впливу негативних новин або покращення її сприйняття.

ФІНАНСОВА КОМУНІКАЦІЯ виражається також у розширенні та управлінні відносинами та контактами з ключовими гравцями ринку: установами, радниками, банками, юридичними фірмами.

ФОРМАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ – коли відсутнє прагнення розуміти і враховувати особливості особи співрозмовника з використанням маски (ввічливості, суворості, байдужості, скромності, співчутливості і тому подібне).

ФОРМАЛЬНО-РОЛЕВЕ СПІЛКУВАННЯ – коли регламентовані і зміст, і засоби спілкування і замість знання особи співрозмовника обходяться знанням його соціальної ролі.

"ФОРС-МАЖОР" у перекладі із французької мови (*force majeure*) означає "непереборна сила". В українському законодавстві під непереборною силою розуміють надзвичайні та невідворотні обставини за даних умов провадження діяльності.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ – внутрішній ресурс поліпшення ступеня ефективності й надійності власної позиції.

Ц

ЦИКЛОЇДНИЙ – циклічна зміна настроїв людини: поводить себе як гіпертимик, то як гістимик;

Ч

ЧУТКИ – специфічний вид інформації, що проявляється із-за інформаційного вакууму, або з метою зумисного спричинення певної дії на свідомість членів групи.

Ш

ШОРИ:

Брати (узяти, рідко убрати) в шори кого: а) підкоряти своїй владі, волі, ставити в залежність від себе кого–небудь. — Не треба нам попускати їм [багатилям] ще в більшу силу вбитися. Бо тоді вони нас ще дужче в шори візьмуть та ще й з усіх боків: і судом, і землею, і скотиною — всім (Борис Грінченко, II, 1963, 354); Зумів [Потьомкін] узяти в шори розбійницькі турецько–татарські орди, спинити їх руїнницькі наскоки на південні землі України (Спиридон Добровольський, Очаківський розмир, 1965, 394); — Невже через цих ледарів і п'яниць загине врожай? Узяти їх у залізні шори! (Олесь Донченко, I, 1956, 79); — Козаки самі там [у таборі] пораються, а нашому брату дають оглоблею по гамалику! — Що ж оце? Дак це нас козаки, мабуть, убрали в шори? (Пантелеймон Куліш, Вибр., 1969, 173); б) те саме, що вичитувати 5. Як приїхав з дідом секретар, та як викликав Гаркушу прямо з постелі в контору, та як узяв його в шори (Іван Рябокляч, Золототисячник, 1948, 52); **Ходити в шорах** — бути залежним від когось, коритися комусь. [Ізоген:] Тепера з молодими трудно. Мов коні–неуки, рвуть поводи і не хотять ніяк ходити в шорах (Леся Українка, III, 1952, 297).

DICTIONARY OF TERMS

A [Back to the top](#)

Acculturation. A process of cultural transformation initiated by contacts between different cultures. At a global level, acculturation takes place as societies experience the transforming impact of international cultural contact. The global trend towards modern economic organization and developed market economies has been accompanied by a process of cultural transformation. Individuals experience acculturation when their social roles and socialization are shaped by norms and values that are largely foreign to their native culture. [DP]

Active listening. Process of analyzing and evaluating what another person is saying in an effort to understand the speaker's feelings or the true meaning of the message. [SB]

Active public. People who are aware of a problem and will organize to do something about it. [BA]

Ad hominem. A fallacy that attacks a person rather than the argument itself. This is also referred to as "name calling." [SB]

Agenda. List of all topics to be discussed during a meeting. [SB]

Agenda-setting. Function of mass media to the relative importance of our attitudes on issues. The perceived importance of issues is related to the attention given to those issues by the media. [IRW]

Agenda-setting effect. The influence of the mass media created by emphasizing certain topics, thus causing people to perceive these same issues as important. [D]

Artifact. Ornament or possession that communicates information about a person. [SB]

Asynchronous communication. Also known as non simultaneous communication. Communication during which participants engage in the process at different times, such as bulletin boards or e-mail. [WI]

Attitude(s). Learned predisposition to respond favorably or unfavorably toward an object. [IRW] Stable clusters of feelings, beliefs, and behavioral intentions toward

specific objects, people, or institutions. [GB] A construct said to be composed of affective (feeling), cognitive (thoughts), and connotative (behavioral) components; internal feelings about some object; composed of opinions, beliefs, and values. [SHH] Evaluative disposition, feeling, or position about oneself, others, events, ideas, or objects. [SB]

Audience. A group of individuals attending to a common media. They receive communication from the same source, but are not active participants and do not communicate with each other. [DP] Collection of individuals who have come together to watch or listen to someone or something, such as to listen to a speech. [SB]

Authoritarian leadership style. The leader controls group goals and procedures. [IRW]

Autocrat personality. A person who possesses a need to dominate others and distrusts the motives and creative potential of others. [SHH]

Avoiding style. An approach to conflict which tries to manipulate circumstances so that conflict does not surface. [IRW]

Aware public. People who know about a problem but don't act on it. [BA]

B [Back to the top](#)

Belief. An expectation about the way some event or sequence of events will occur. [SHH] Conviction or confidence in the truth of some-thing that is not based on absolute proof. [SB]

Benchmarking. The process of seeking to improve quality by comparing one's own products or services with the best products or services of others. [GB]

Brainstorming. A technique designed to foster group productivity by encouraging interacting group members to express their ideas in a noncritical fashion. [GB]

Bureaucracy. Organization characterized by hierarchical chains of command and power, each with its own separate function. The organization is governed by rules accepted by the members in order for efficient mass administration. [IRW] A formal organization with defined objectives, a hierarchy of specialized roles and systematic processes of direction and administration. Bureaucracy is found in earlier times in

history, for example in administration of agricultural irrigation systems, the Roman army, the Catholic church, but it becomes most prominent in the large-scale administration of agencies of the modern state and modern business corporations. [DP]

C [Back to the top](#)

Campaign. In advertising, a large number of ads that stress the same theme and appear over a specified length of time. [D]

Centralization. The degree to which information must flow through a specific central member of a communication network. [GB]

Change agent. Individual who exerts influence on opinion leaders to adopt an innovation. [IRW]

Charisma. An attitude of enthusiasms and optimism that is contagious; an aura of leadership. [GB] The appeal or attractiveness that the audience perceives in the speaker, contributing to the speaker's credibility. [SB] Channel. Medium or route through which a message is sent for purposes of communication. [AR] The pathway by which a message travels from sender to receiver. [D] Means by which a message is conveyed from source to receiver (radio, television, telephone, face-to-face, for example). [IRW] Route (such as sound waves or light waves) by which messages flow between the source and the receiver. [SB]

Cheesecake. Photograph of a scantily clad young woman used as a publicity device. Similar photographs of men are called "beefcake". [WAAC]

Chronemics. The study of how people perceive, structure, and use time as communication. [SB]

Code. Set of rules or symbols used to translate a message from one form to another. [IRW]

Collaborative style. A problem-solving approach to conflict situations where consulting with affected parties is considered important. [IRW]

Commitment. Desire of group members to work together to complete a task to the satisfaction of the entire group. [SB]

Communication. The mutual process through which persons interpret messages in order to coordinate individual and social meanings. [AR] Human manipulation of

symbols to stimulate meaning in other humans. [IRW] The process by which a person, group, organization (the sender) transmits some type of information (the message) to another person, group, organization (the receiver). [GB] The simultaneous sharing and creating of meaning through human symbolic action. [SB]

Communication apprehension. Fear or anxiety associated with real or anticipated communication with others. [IRW] Anxiety syndrome associated with either real or anticipated communication with another person or persons. [SB]

Communication competence. Ability to take part in effective communication, which is characterized by skills and understandings that enable communication partners to exchange messages successfully. [SB]

Communication flow. The direction (upward, downward, horizontal) messages travel through the networks in an organization. [BA]

Communication networks. The patterns of communication flow between individuals in organization. [BA] Pre-established patterns dictating who may communicate with whom. [GB]

Communication policies. Final statements of organizational positions related to communication activities and behaviors and information sharing. [BA]

Communitarian. A philosophy or belief system which places priority on the community or on social values. Often contrasted to individualism or libertarianism. It claims that meaning in individual life and individual liberty are only possible within a strong and vital community so government policies and individual choices should be responsive to social values. [DP]

Community. A society where people's relations with each other are direct and personal and where a complex web of ties link people in mutual bonds of emotion and obligation. In the social sciences, especially sociology, the idea of community has provided a model to contrast to the emergence of more modern less personal societies where cultural, economic and technological transformation has uprooted tradition and where complexity has created a less personal and more rationalized and goal-directed social life. [DP]

Competitive style. A win/lose approach to conflict situations which typically involves a good deal of argumentation. [IRW]

Compromising style. An approach to conflict which emphasizes all parties getting some of what they want. [IRW]

Computer-Mediated Communication (CMC). Any form of interpersonal, small group, organizational, or public communication that occurs with the use of computers. [WI]

Conduit metaphor. The persistent bias within the English language toward assuming that communication is a transmission of meanings "contained" in words from "senders" to "receivers." [AR]

Constructivism. Theory explaining communication as a fundamentally interpretive process through which persons organize and create personal reality; examines the complexity with which persons develop and organize different categories of perception called constructs. [AR]

Contentious style. Tendency to challenge others when disagreements occur. [IRW]

Controlled media. Those media that the public relations practitioner has actual control over, such as a company newsletter. [BA]

Cool media. McLuhan's term for media that are incomplete and, thus, require human involvement and participation. [WO97]

Copyright. The protection of a creative work from unauthorized use. [WAAC]
Legal protection from unauthorized use of intellectual property fixed in any tangible medium of expression. [BA]

Corporate communications. Term covering all types of communication by a company to both external and internal audiences. [WAAC]

Corporate image. The impression that people have of an organization. [GB]

Corporate stories. Narratives that serve to convey the values, style, and history of an organization. Told to newcomers, stories perform socialization; told among veteran members of an organization, stories serve to bind members together and vitalize the organization's ideology. [WO97]

Counterculture. A set of cultural ideas that, to some extent, differ from and conflict with, those generally upheld in the society. A counterculture develops when members of groups identify common values that distinguish them from others. These groups may be based on common appearance, ethnic group, sexuality, status or social behaviour. The term is close in meaning to subculture, but the concept of counterculture stresses the idea of an open and active opposition to dominant cultural values. [DP]

Credibility. Speaker's believability, based on the audience's evaluation of the speaker's competence, experience, character, and charisma. [SB]

Crisis communications. Methods and policies a corporation uses in distributing information when its operations become involved in an emergency situation affecting the public. [WAAC]

Critical analysis. Form of research that goes beyond description and explanation to argue for changes in communicative practices that are judged to be oppressive, wrong, or otherwise undesirable. [WO97]

Critical theory/ies. Explains and critiques social communication by examining the implications of power relationships; Marxist and feminist scholars usually approach theorizing with these assumptions. Often identified with cultural studies approaches. [AR] Group of theories that seek to produce change in oppressive or otherwise undesirable practices and structures in society. [WO97]

Critical listening. Listening that judges the accuracy of the information presented, determines the reason-ableness of its conclusions, and evaluates its presenter. [SB]

Cross-cultural communication. Communication of different combinations of people. A cross-cultural communication study might compare and contrast Japanese and American negotiation tactics, for example. [IRW]

Cultivation. Cumulative process by which television fosters beliefs about social reality including the belief that the world is more dangerous and violent than it actually is. [WO97]

Cultivation analysis. Explains media, especially television, not in cause?effect terms but by describing longer?term tendencies of audiences to adjust their expectations about reality in the direction of prevalent media content. [AR]

Cultivation theory. Point of view that claims television cultivates, or promotes, a view of social reality that may be inaccurate, but that viewers nonetheless assume reflects real life. [WO97]

Cultural imperialism. The practice of systematically spreading the influence of one culture over others by means of physical and economic domination. Usually involves an assumption of cultural superiority (ethnocentrism). [DP]

Cultural mainstream. General view of life in a society. Cultivation theorists argue that television constructs and presents images that define the cultural mainstream. [WO97]

Cultural studies. Broadly based approach to studying communication through its cultural implications; often studies in this tradition adopt the tone of social commentary or criticism; closely identified with critical theory. [AR] Group of related theories that seek to unmask the techniques by which privileged groups maintain their privilege and power in society. [WO97]

Culture. Traditions and patterns of thought which are passed down through generations of people. [IRW] The generally shared knowledge, beliefs and values of members of society. Culture is conveyed from generation to generation through the process of socialization. [DP] The set of values, customs, and beliefs that people have in common with other members of a social unit (e.g., a nation). [GB] The deposit of knowledge, experience, beliefs, values, actions, attitudes, meanings, hierarchies, religion, notions of time, roles, spatial relations, concepts of the universe, and artifacts acquired by a group of people in the course of generations through individual and group striving. [SB] Structures and practices that uphold a given social organization by producing and reproducing particular values, expectations, meanings, and patterns of thought, feeling, and action. [WO95] Both the ideology of a society and the actual, concrete practices that occur in that society. [WO97]

Culture shock. The tendency for people to become confused and disoriented as they find it difficult to become adjusted to a new culture. [GB]

D [Back to the top](#)

Decentralization. The extent to which authority and decision making are spread throughout all levels of an organization rather than being reserved for top management (centralization). [GB]

Decentralized networks. Communication networks in which all members play an equal role in the transmittal of information. [GB]

Decoding. Process of translating a message into the thoughts or feelings that were communicated. [SB]

Defensive communication. Behavior which occurs whenwhen a person perceives or anticipates threat in interaction. [SHH]

Democratic leadership style. The leader seeks group member participation in determining group goals and procedures. [IRW]

Democrat personality. A person who can give or receive orders, follow or lead, and is capable of relinquishing control. [SHH]

Dominant style. Tendency to lead and take control in social situations. [IRW]

Downsizing. The process of adjusting downward the number of employees required to perform jobs in newly designed organizations. [GB]

Downward communication. Communication from higher members of the organization (i.e., managers, vice-presidents) to members lower in the organizational hierarchy (subordinates). [IRW]

Dramatistic pentad. Means of analyzin rhetoric in context through looking at the five factors (pentad) of act (what was done), agent (by whom it was done), scene (where it was done), agency (by what means it was done), and purpose (the goal that guided the action). [AR]

Dyad. A two-person communication system. [AR]

E [Back to the top](#)

Editor. Director of a newspaper's news and editorial department; may be subordinate to the publisher or on equal footing, depending upon the newspaper's organization. [WAAC]

Egalitarian. A shortening of the word equalitarian, suggesting a commitment to, or a state of, equality. Egalitarian societies or groups are contrasted to hierarchical or class-based societies or groups. [DP]

Electronic epoch. Fourth era in media history of civilization. The electronic epoch was ushered in by the invention of the telegraph, which made it possible for people to communicate personally across distance. [WO97]

Empathic listening. Listening to understand what another person is thinking and feeling. [SB] Empowerment. The passing of responsibility and authority from managers to employees. [GB]

Encoding. Process by which the source expresses thoughts or feelings in words, sounds, and physical expressions, which together make up the actual message that is sent. [SB]

Ethnocentrism/ethnocentric. Judging other groups according to the categories and values of one's own culture rather than being open to cultural differences. [IRW] The assumption that the culture of one's own group is moral, right and rational and that other cultures are inferior. When confronted with a different culture, individuals judge it with reference to their own standards and make no attempt to understand and evaluate it from the perspective of its members. Sometimes ethnocentrism will be combined with racism, the belief that individuals can be classified into distinct racial groups and that there is a biologically-based. [DP] A person whose pride in his or her heritage or background leads to the conviction that he or she knows more and is better than those who differ. [SB]

Ethos. Aristotelian concept associated with persuasion; the personal character of the speaker. [SHH]

Evaluative listening. Listening to judge or analyze information. [SB]

Expatriates. People who are citizens of one country but who are living in another country. [GB]

F [Back to the top](#)

Fallacy. Arguments that are flawed because they do not follow the rules of logic. [SB]

Feedback. Any message that aids a communicator in evaluating the success of previous message(s). [AR] The responses of the receiver that shape and alter subsequent messages from the source. [D]

Feminine communication orientation. Fostered by socialization in feminine communication cultures, this orientation assumes that the purposes of communication are to create and sustain relationships, support others, and maintain harmony between people. It is enacted through communication that is cooperative, supportive, emotionally expressive, relationship-focused, and attentive to interactional processes. [WO95]

Feminine culture. According to Hofstede, the cultural orientation in which people emphasize concern for others and the relationship among people. [GB] Feminist theory. Explains communication variables such as language, nonverbal immediacy, media effects, and ethics from the perspective of gender relationships; often focuses on overt and covert power implications of cultural patterns. [AR]

Flow. Stream of communication messages. [IRW]

Fordism. Refers to the system of mass production (e.g., the assembly line) pioneered by Henry Ford to meet the needs of a mass market. [DP]

Formal communication systems. Communication links and networks determined and sanctioned by the organization. [IRW]

Formal groups. Groups that are created by the organization, intentionally designed to direct its members toward some organizational goal. [GB] Format. Consistent programming designed to appeal to a certain segment of the audience. [D]

Function of communication. According to Cicero, to entertain, inform, and persuade: to stimulate was added later. [IRW]

Functional approach to leadership. The study of leadership which focuses on the leadership behaviors needed by the group to accomplish its goals. [IRW]

G [Back to the top](#)

Gangplank. Horizontal chain of communication between employees on the same hierarchical level but in different departments. [IRW]

Gatekeeper. Any person (or group) who controls what media material eventually reaches the public. [D] Editor, reporter, news director, or other person who decides what material is printed, broadcast, or otherwise offered to the public. [WAAC] Individual who controls the flow of information to a group of people. [IRW] An individual who is positioned within a communication network so as to control the messages flowing through communication channels. [BA] A filter between source/receivers in the mechanistic model of communication. [WI]

Gemeinschaft. A German word, translated as 'community', used by sociologist Ferdinand Tonnies to define an 'ideal type', or model, society where social bonds are personal and direct and there are strong shared values and beliefs. Characteristic of small scale, localized societies, it is in contrast to Gesellschaft which refers to complex, impersonal societies. [DP]

Gender. A social construct related to masculine and feminine behaviors that are learned. [SB] A social, symbolic construction that expresses the meanings a society confers on biological sex. Feminine and masculine are gender terms that refer to socially expected and prescribed qualities in women and men, respectively. Sex and gender are not absolutely correlated, so women and men may be masculine or feminine or degrees of both. [WO95] Socially created system of values, identities, and behaviors that are prescribed for women and men. Unlike sex, which is biologically determined, gender is socially constructed. [WO97]

Gender roles. Social roles ascribed to individuals on the basis of their sex. The term gender differs from sex because it refers specifically to the cultural definition of the roles and behaviour appropriate to members of each sex rather than to those aspects of human behaviour that are determined by biology. Thus giving birth is a female sex role, while the role of infant nurturer and care giver (which could be performed by a male) is a gender role usually ascribed to females. [DP]

General Systems Theory. The description of living systems in terms of the interdependence of their components and relationships among components. [AR] A view of systems that examines the system as more than the simple interconnectedness between objects; presupposes an active and reactive system fed on information. [SHH]

Gesellschaft. A German word, translated as 'society-association', used by Ferdinand Tonnies to refer to an 'ideal type', or model, of a society where social bonds are primarily impersonal, instrumental and narrow. Characteristic of large scale, complex societies, with a strict division between private and public spheres of life, it contrasts to the community-oriented life of the Gemeinschaft. [DP]

Glass ceiling. A barrier preventing females from reaching top positions in many organizations. [GB] In the analysis of women in the work place, this concept is useful for describing the invisible barriers that block the promotion of women. It refers to barriers that are not explicit, but are inherent in the social organization and social relationships of the workplace. For example, women may find their corporate careers obstructed because they are excluded from the recreational and social associations created by male fellow workers and lack the social contacts that are important in gaining status and recognition. [DP]

Globalization. The process of interconnecting the world's people with respect to the cultural, economic, political, technological, and environmental aspects of their lives. [GB] A comprehensive world-wide process of the internationalisation of communication, trade and economic organization. In the economic sphere it can be seen in international trade agreements, vast increases in the volume of international trade and growing economic interdependency. It is also marked by the expansion of the size and power of multinational corporations and the development of the American entertainment industry's domination of international cultural communication. Generally the process is seen as driven by the growth of international capitalism and involving the transformation of the culture and social structures of non-capitalist and pre-industrial societies. [DP]

Grapevine. An organization's informal channels of communication, based mainly on friendship or acquaintance, [GB] Grass roots lobbying. Organizing local constituencies to influence government decision makers. [BA]

Great person theory. The view that leaders possess special traits that set them apart from others and that these traits are responsible for their assuming positions of power and authority. [GB]

Group. A collection of two or more interacting individuals who maintain stable patterns of relationships, share common goals, and perceive themselves as being a group. [GB] An aggregate of individuals having some characteristic in common. They may be distinguished from others by appearance, language, socio-economic status or cultural values and practices. A group is often characterized by a sense of common identity, shared interests and goals among its members, but a group may exist simply because its members share some objective characteristic and are defined as a group by others. [DP] Collection of individuals who form a system in which members influence one another, derive mutual satisfaction from one another, have a common purpose, take on roles, are interdependent, and interact with one another. [SB]

Group Decision Support System (GDSS). A computer-based system that supports message exchange, collaboration on ideas, projects, and products, and/or group decision-making. [WI]

Groupthink. A group communication process where high group cohesiveness impairs decisions by stimulating premature closure on important issues. [IRW] The tendency for members of highly cohesive groups to conform to group pressures regarding a certain decision so strongly that they fail to think critically, rejecting the potentially correcting influences of outsiders. [GB] A dysfunction in which group members value the harmony of the group more than new ideas, fail to critically examine ideas, hesitate to change decisions, or lack willingness to allow new members to participate. [SB]

Halo effect. The tendency for our overall impressions of others to affect objective evaluations of their specific traits; perceiving high correlations between characteristics that may be unrelated. [GB]

Haptics. Tactile, or touch, communication; one of the most basic forms of communication. [SB]

Hawthorne effect. An increase in worker productivity observed at the Chicago Hawthorne plant of General Electric in the 1920's and 1930's attributed to improvements in worker-management communication and increased involvement of workers with each other. The term is now used more generally to refer to improvement of worker productivity that does not result from any objective change in working conditions or work organization, but seems to arise from workers having more positive psychological feelings about the workplace. [DP]

Hermeneutics. The branch of philosophy that investigates the interpretation of texts; in one form popularized by Gadamer, hermeneutics emphasizes the historical and inherently linguistic nature of experience in denying a transmissional model of communication. [AR]

Hierarchy. Ordering in which parts are related to each other in subordinate or superordinate fashions. For example, they may be more or less important, large or complex. A system is composed of a hierarchy consisting of subsystems and suprasystems. [IRW] A proposition underlying systems theory which maintains that systems are organized in a successively more inclusive and complex pattern and that to understand systems of behavior, several appropriate levels should be examined. [BA] A structuring of social statuses and roles within an organization or society ranked according to differentiations of power, authority, wealth, income, etc. Related terms are ranking or stratification. [DP]

High-context culture. Culture in which most of the information in a message is encoded in the physical context or in the person's mental catalog of rules, roles and values. [IRW] The meaning of the communication act is inferred from the situation or location. [SB]

Homeostasis. A characteristic of systems whereby feedback seeks to maintain the system at the current level. [SHH] A steady state, equilibrium, balance. General systems theory claims that living systems (relationships, for example) strive for, but never fully achieve, homeostasis. Dialectical theory, on the other hand, claims that continuous change is the very nature of relationships. [WO97]

Horizontal chain of communication. Communication between organization members on the same hierarchical level (between two managers or between two subordinates, for example). [IRW]

Hot media. McLuhan's term for relatively complete media that do not require significant human participation. [WO97]

Human capital. The talents and capabilities that individuals contribute to the process of production. Companies, governments and individuals can invest in this 'capital' just as they can invest in technology and buildings or in finances. [DP]

Humanism. Form of science that focuses on human choices, motives, and meanings and that assumes the reasons or causes of human behavior lie within humans, not outside of them. [WO97]

Hypodermic needle theory. The belief that people receive information directly without any intervening variable, as in a vacuum. [WAAC]

I [Back to the top](#)

Immediacy. Theory of immediacy demonstrates how persons signal the emotional responses of attraction, dominance, and arousal through nonverbal (and verbal) messages related to physical closeness; for example, eye contact and movement toward another, as indicators of immediacy, correlate with desires for increased involvement. [AR]

Impression management. Efforts by individuals to improve how they appear to others. [GB] Creating a positive image of oneself in order to influence the perceptions of others. [SB]

Informal communication systems. Communication links and networks (not determined by the organizational chart) which arise through natural human interaction. For example, two workers who might have no formal communication links may be

connected in the informal communication system because they both play on the company golf team or eat lunch together. [IRW]

Informal groups. Groups that develop naturally among people, without any direction from the organization within which they operate. [GB]

Interaction. Exchange of communication in which communicators take turns sending and receiving messages. [SB]

Intercultural communication. Communication between individuals or groups from different cultures or from different subcultures (for example, ethnic groups) of the same sociocultural system. [IRW] Branch of communication field that studies communication between people from different cultures, including distinct cultures within a single country. [WO97]

Interest group. A group of individuals and organizations linked together for the purpose of active promotion of particular values and objectives. Interest groups are usually associated with the political process through which they seek support and resources for their objectives. [DP]

Internet. Master computer network connecting networks world-wide, enabling computer users to exchange e-mail, hold electronic conversations, obtain information and entertainment, and operate sites on the World Wide Web. [WAAC]

Interorganizational communication. Structures communication among organizations linking them with their environments. [BA]

Interpersonal communication. Exchange between two or more persons in close proximity using conversation and gestures. [WAAC] Communication between two people. [IRW] The exchange of messages between individuals through which needs, perceptions, and values are shared and by which mutual meanings and expectations are developed. [BA] Communication between individuals. Interpersonal communication exists on a continuum ranging from impersonal (between social roles) to highly personal. [WO97]

Interpretation. An active process whereby individuals perceive and assign meaning to phenomena, relying on their working models to do so. [WO95]

Interview. Carefully planned and executed question-and-answer session designed to exchange desired information between two parties. [SB] Intrapersonal communication. Communication with oneself, including self-talk, planning, and reflections. [WO97]

Issues management. Program of identifying and addressing issues of public concern in which a company is or should be involved. [WAAC] The process of identifying issues that potentially impact organizations and managing organizational activities related to those issues. [BA]

J [Back to the top](#)

K [Back to the top](#)

Key contacts. People who can either influence the publics an organization is trying to reach or who have direct power to help the organization. [BA]

Kinesics. Sometimes referred to as "body language"; any movement of the face or body that communicates a message. [SB]

K.I.S.S principle. A basic principle of communication advising that messages should be as short and simple as possible (an abbreviation for keep it short and simple). [GB]

L [Back to the top](#)

Laissez-faire leader. Leader who gives complete decision-making freedom to the group or to individual members. [SB]

Language. Structured system of signs, sounds, gestures, and marks used and understood to express ideas and feelings among people within a community, nation, geographic area, or cultural tradition. [SB] Laissez-faire leadership style. The leader provides the means for members to accomplish group goals and has minimal involvement in group functioning. [IRW]

Latent public. People who are not aware of an existing problem. [BA]

Leadership. The process whereby one individual influences other group members toward the attainment of defined group or organizational goals. [GB] An

influence process that includes any behavior that helps clarify or guide the group to achieve its goals. [SB]

Liaison(s). Person who links two groups but is not a member of either group. [IRW] Individuals who serve as linking pins connecting two or more groups within organizational communication networks. Sometimes referred to as internal boundary spanners. [BA]

Libertarianism. A philosophy or belief system which gives priority to the liberty of the individual. May be associated with classical liberalism regarding economic matters or the protection of those negative liberties which declare the right of the individual to be free from interference by the state, or the community, unless the actions of the individual constitute harm to others. For example, the individual has the right to freedom of speech, freedom of association, freedom of religious expression, freedom of contract. Libertarianism is related to individualism and contrasted with communitarianism. [DP]

Line organization. A method of structuring organizations as a sequence of ascending levels of responsibility for the production of goods or services. [BA]

Listening. The active process of receiving aural stimuli by hearing, selecting, attending, understanding, evaluating, and remembering. [SB]

Literate epoch. Second era in media history of civilization. Invention of the phonetic alphabet inaugurated the literate epoch in which common symbols allow people to communicate with writing. [WO97]

Lobbying. The practice of trying to influence governmental decisions. Usually done by agents who serve interest groups. [BA]

Lobbyist. Person who presents an organization's point of view to members of [...] government bodies. [WAAC]

Logos. Aristotelian concept associated with persuasion; proof or apparent proof provided by the words used in the speech. [SHH]

Low-context culture. Culture in which most information in a message is contained in the explicit or verbal message. [IRW] The meaning of the communication

act is inferred from the messages being sent and not the location where the communication occurs. [SB]

M [Back to the top](#)

Machiavellianism. Personality trait which involves manipulating other people as a basic strategy of social influence. [IRW] A personality trait involving willingness to manipulate others for one's own purposes. [GB]

Magic bullet theory. Influential early perspective on media effects; held that media caused direct and measurable effects on individuals in the mass audience. [AR] Theory which suggests that the mass media influence a large group directly and uniformly. Also referred to as the hypodermic needle theory. [IRW]

Mainstreaming. Argues that heavy television viewing diminishes differences in perceptions of reality caused by demographic and social factors. [IRW] The effect of television in stabilizing and homogenizing views within a society. [WO97]

Management-by-objectives (MBO). A process that specifies that supervisors and employees will jointly set goals for employees. Usually followed by a joint evaluation of the employee's progress after a set period of time. [BA] The technique by which managers and their subordinates work together to set and then meet organizational goals. [GB]

Mass communication. The process by which a complex organization, with the aid of one or more machines, produces and transmits public messages that are directed at large, heterogeneous, and scattered audiences. [D] Communication to large audiences which is mediated by electronic or print media. [IRW]

Marketing communications. Product publicity, promotion, and advertising. [WAAC]

Masculine communication orientation. Cultivated by participation in masculine communication cultures, this orientation views the goals of communication as asserting self, competing for attention and influence, and achieving objectives. It is enacted through a communication style that is competitive, individualistic, emotionally reserved, and instrumental. [WO95]

Masculine culture. According to Hofstede, cultures in which people are highly materialistic and value assertiveness and the acquisition of money. [GB]

Mass culture. A set of cultural values and ideas that arise from common exposure of a population to the same cultural activities, communications media, music and art, etc. Mass culture becomes possible only with modern communications and electronic media. A mass culture is transmitted to individuals, rather than arising from people's daily interactions, and therefore lacks the distinctive content of cultures rooted in community and region. Mass culture tends to reproduce the liberal value of individualism and to foster a view of the citizen as consumer. [DP]

Mass media. The channels of mass communication. [D] Sociologically speaking in modern times the 'community' has been replaced by a 'mass', a set of autonomous and disconnected individuals, with little sense of community. The mass media then is that media (radio, television, newspapers, etc) which are targeted at the mass rather than at specific groups or communities. [DP]

Matrix organization. The type of departmentalization in which a product or project form is superimposed on a functional form. [GB]

Mcworld. A concept developed by Benjamin Barber to describe the new globalized world where nation states have little power and citizenship has become meaningless as a cornerstone of democracy. This new world is ruled by corporations (multinational corporations or in Barber's terms antinational corporations) which see everyone simply as consumers. In this new world citizens can no longer effectively use democracy to enhance or protect social values because this would interfere with the marketplace. The assumption is that the actions of countless consumers will best satisfy the social needs of communities. [DP]

Meaning. A human construction arising out of interpreting and negotiating interpretations with others. [WO95]

Mechanistic organization. An organizational structure in which people perform specialized jobs, many rigid rules are imposed, and authority is vested in a few top-ranking officials. [GB]

Media richness. The degree to which a medium facilitates feedback or provides multiple cues to reduce message ambiguity. Rich media are considered most efficient for highly ambiguous communication. [WI]

Mediated interpersonal communication. Any situation where mediated technology (for example, telephone, computer) is used to advance face-to-face interaction. [IRW]

Medium is the message. A central idea of communications theorist Marshall McLuhan who demonstrated that each media (print, speech, television) is connected with a different pattern or arrangement among the senses and thus results in a different awareness or perception. Although the literal message of a radio report of a disaster and the television coverage of the same event may be identical, the event will be perceived differently and take on different meaning because the two media arrange the senses differently. In this sense the medium (the singular for the word media) is the message; this message is often more important than the literal message. [DP]

Message. A stimulus to which meanings are attributed in communication. [AR]
Set of verbal and/or nonverbal symbols sent to a receiver. [IRW]

Metacommunication. The process of communicating about communication. [AR]

Metaphor. A figure of speech in which a word or phrase relates one object or idea to another object or idea that are not commonly linked together. [SB]

Model. A verbal or pictorial description or representation of a process. [AR] A way of looking at something. [BA] A representation of something else. Models may represent their referents physically, verbally, and/or visually. [WO95]

Moderating public. Those people who could make it easier for an organization to get its message through to the public it really wants to reach.

Monitor. Process of observing ourselves and our actions. Monitoring is possible because humans are self-reflective. [WO95]

MUM effect. The reluctance to transmit bad news, shown either by not transmitting the message at all, or by delegating the task to someone else. [GB]

Narrative paradigm/theory. Point of view that asserts humans are natural storytellers and that most, if not all, communication is storytelling. [WO97]

News conferences. Structured opportunities to release news simultaneously to all media. [BA]

News release. A story prepared for the media to share information and generate publicity. [BA]

Newsletters. Regularly published internal documents describing information of interest to employees regarding an array of business and nonbusiness issues affecting them. [GB]

Noble self. Tendency to be inflexible in expressing a position; to base behavior on a rigid conception of self. [IRW]

Noise. Any internal or external interference with the sending and receiving of messages. [AR]

Nonverbal communication. The transmission of messages without the use of words (e.g., by gestures, the use of space). [GB] One of two major communication code systems; sometimes defined as all that language is not; communicated via channels other than words. [SHH] Any information that is expressed without words. [SB]

Norm. A culturally established rule prescribing appropriate social behaviour. Norms are relatively specific and precise and elaborate the detailed behavioural requirements that flow from more general and overarching social values . For example, it is a value in Western society that one should respect the dead, it is a norm that one should dress in dark colours for a funeral. [DP]

Not-for-profit organization. A group or company whose primary purpose is not to make a profit, regardless of whether it actually does so in a given year. [BA]

O [Back to the top](#)

Opinion. The verbal or nonverbal expression of an attitude. [SHH]

Opinion-leader(s). Person who influences the opinions, attitudes, beliefs and behaviors of others through informal communication. [IRW] People who are instrumental in influencing other people's attitudes or actions. [BA]

Organization. Hierarchically organized group of people so large that personal relationships with every member of the group are impossible. Organizations tend to outlive individual members and to be regulated by formal structures and rules. [IRW] A structured social system consisting of groups and individuals working together to meet some agreed-upon objectives. [GB]

Organizational change. Planned or unplanned transformations in an organization's structure, technology, and/or people. [GB]

Organizational chart. A diagram representing the connections between the various departments within an organization; a graphic representation of organizational structure, indicating who is to communicate with whom. [GB]

Organizational climate. The collective subjective perceptions held by an organization's employees concerning organizational policies, structure, leadership, standards, values, and rules. [BA]

Organizational commitment. The extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization and/or is unwilling to leave it. [GB]

Organizational communication. Communication between and among the individuals and groups which make up an organization. [IRW] The exchange and interaction of informal and formal messages within networks of interdependent relationships. [BA]

Organizational culture. A cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members. [GB] Understandings about identity and codes of thought and action that are shared by members of an organization. [WO97]

Organizational structure. The formal configuration between individuals and groups with respect to the allocation of tasks, responsibilities, and authorities within organizations. The formally prescribed pattern of interrelationships existing between the various units of an organization. [GB]

Outsourcing. The practice of eliminating nonessential aspects of business operations by hiring other companies to perform these tasks. [GB]

Paralanguage. Vocal (but nonverbal) dimension of speech; the manner in which something is said rather than what is said. [IRW] The way we vocalize, or say, the words we speak. [SB]

Parasocial relationship. The tendency of some audience members to identify with media figures (such as celebrities or fictional characters) as though an interpersonal relationship has been established. [AR] A situation whereby audience members develop a sense of kinship or friendship with media personalities. [D] A type of "relationship" which exists between television viewers and media performers (for example, talk show hosts, entertainers, sports stars). [IRW]

Pathos. Aristotelian concept associated with persuasion; the emotive aspects of the speech and audience. [SHH]

Perception. The process by which an organism assimilates, interprets, and uses sensory data. [AR]

Personal relationship. Voluntary commitments that are marked by continuing and significant interdependence between particular individuals and that are constantly in process. [WO95]

Personalized communication. Using nicknames, coded terms, and special vocabulary to enhance partners' feelings of being connected and to exclude others by demarcating the boundaries of an intimate relationship. [WO95]

Persuasion. Attitude change toward a source's proposal resulting from a message designed to alter a receiver's beliefs about the proposal. [IRW] Communication process, involving both verbal and nonverbal messages, that attempts to reinforce or change listeners' attitudes, beliefs, values, or behavior. [SB]

Plagiarism. Use of another person's information, language, or ideas without citing the originator and making it appear that the user is the originator. [SB]

Planned publicity. Publicity that is the planned result of a conscious effort to attract attention to an issue, event, or organization. [BA]

Policy. A type of standing plan that serves as a guide for decision making and usually is set by top management. [BA]

Popular culture. Intellectual opinions of popular culture, the culture of the masses, have been deeply shaped by critical theory. Since the Frankfurt School, which identified with the 'high culture' of the intellectual classes, popular culture has been seen as trivial, demeaning and commercialized, serving the interests of the capitalist system. Post-modernist theorists, however, no longer accept the belief that there is some objectively superior high culture setting a standard from which to make evaluations of others. They have been more interested in popular culture as representing the voices of the previously silent, and by adopting the methods of film analysis or literary criticism they examine the way popular culture is produced and the underlying assumptions upon which its meaning rests. [DP]

Positioning. The practice of creating corporate identity programs that establish a position in the market for a company and its products. Also, the effort to get ahead by doing something first. [WAAC]

Positivism. One way to think about the relationship between science and society and found in the early writings of August Comte. All of the assumptions that Comte makes are now rejected by postmodernists. Comte begins by imposing meaning on history, arguing that societies evolve through three stages: the theological stage, the metaphysical stage and the positive (or scientific) stage. Each of these stages is reproduced in the evolution of the human mind. The human mind, and the most privileged among these was the sociologist, would use the scientific method to arrive at an understanding of the universal laws of social development. Comte argues against democratic discourse in the belief that parties involved in the political process are always committed to a particular viewpoint. Only science can rise above the local and particular and understand impartially. The application of this knowledge to society would enable the liberation of individuals. Positivism, therefore, places science in a privileged position; assumes the possibility of a scientific understanding of human and social behaviour; assumes the separation of knowledge and power; and assumes the possibility of objectivity and impartiality. Positivism shaped sociology for the next 100 years. In much contemporary social science debate, however, positivism has become a term of abuse. [DP]

Postmodern. Refers to era of social life that emerged after modernism. Postmodern society is described as fragmented, uncertain, and continuously in flux; individuals are described not as a core self, but as a range of selves that are brought forth by and embodied in particular contexts. [WO97] In social theory it is best seen as a rejection of central assumptions of the modern world or of what has been described as the 'enlightenment project'. This project has had at least two core beliefs. First is the assumption that modern society will become more democratic and just because of our growing ability to rationally and objectively understand the community's best interests. Second is the assumption that scientists and social theorists hold a privileged viewpoint since they are taken to operate outside of local interests or bias. Each of these assumptions suggests the possibility of disinterested knowledge, universal truths and social progress. The late twentieth century writings of Michel Foucault and Jean Francois Lyotard called these assumption into question. Foucault's work has argued that knowledge and power are always intertwined and that the social sciences, rather than empowering human actors, have made humans into objects of inquiry and have subjected them to knowledge legitimated by the claims of science. Similarly Lyotard has argued that social theory has always imposed meaning on historical events (think of the writing of Marx) rather than providing for the understanding of the empirical significance of events. This rejection of the idea of social and intellectual progress implies that people must accept the possibility of history having no meaning or purpose, abandon the idea that we can know what is or is not true and accept that science can never create and test theories according to universal scientific principles because there is no unitary reality from which such principles can be established. We are left living in a fragmented world with multiple realities, a suspicion of science or authoritative claims and many groups involved in identity politics in order to impose their reality on others. The clearest signs of a postmodern approach to sociology can be found in social constructionism, ethnomethodology and labeling theory. [DP]

Poststructuralism/poststructural theory. Point of view that emphasizes relationships among language, subjectivity, social organization, and power. [WO97]

Power. Relationship between people including the ability to control the behavior(s) of others. The potential to influence or restrict a partner's behaviors. [IRW]

Power distance. According to Hofstede, the degree to which the unequal distribution of power is accepted by people in a culture (high power distance) or rejected by them (low power distance). [GB]

Prejudice. Prejudging others using positive or negative attitudes based on stereotypes rather than information about a specific individual. [IRW] To make a judgment about an individual or group of individuals on the basis of their social, physical or cultural characteristics. Such judgments are usually negative, but prejudice can also be exercised to give undue favour and advantage to members of particular groups. Prejudice is often seen as the attitudinal component of discrimination. [DP]

Primary public. The group of people an organization ultimately hopes to influence or gain approval from. [BA]

Print epoch. Third era in media history of civilization. Invention of the printing press made it possible to mass-produce written materials so that reading was no longer restricted to elite members of society. [WO97]

Prototype. An organized understanding of what the defining qualities are of some category of people, events, objects, or situations. [WO95]

Proxemics. Study of the use of space and of distance between individuals when they are communicating. [SB]

Public. A group of individuals tied together by a sense of common characteristics or responses. [BA]

Public affairs. That aspect of public relations dealing with the political environment of organizations. [BA]

Public communication. A multistep, multidirectional process in which messages are disseminated to a broad, and sometimes undifferentiated, audience through complex networks of active transmitters. [BA]

Public opinion. An attitudinal measure of the image a public holds concerning some person, object, or concept. [BA]

Public relations. A management function that helps define an organization's philosophy and direction by maintaining communication within a firm and with outside forces and by monitoring and helping a firm adapt to significant public opinion. [BA]

Public speaking. Presentation of a speech, usually prepared in advance, during which the speaker is the central focus of an audience's attention. [SB]

Publicity. Publication of news about an organization or person for which time or space was not purchased. [BA]

Publisher. Chief official of a newspaper who directs financial, mechanical, and administrative operations, and sometimes news and editorial operations as well. [WAAC]

Q [Back to the top](#)

R [Back to the top](#)

Race. A classification of humans beings into different categories on the basis of their biological characteristics. There have been a variety of schemes for race classification based on physical characteristics such as skin colour, head shape, eye colour and shape, nose size and shape etc. A common classification system uses four major groups: Caucasoid, Mongoloid, Negroid and Australoid. The term was once popular in anthropology, but has now fallen into disrepute, because the idea of racial classification has become associated with racism - the claim that there is hierarchy of races. The idea of race categories also appears to be unscientific, since humans are able to mate across all 'races' and have done so throughout history, creating an enormous variety of human genetic inheritance. In addition the defining characteristics of 'race' do not appear in all members of each so-called race, but merely occur with some degree of statistical frequency. If the defining characteristic of each 'race' does not appear in all members of each 'race' then the whole definition is clearly inadequate. [DP]

Racism. An ideology based on the idea that humans can be separated into distinct racial groups and that these groups can be ranked on a hierarchy of intelligence, ability, morality etc. [DP]

Red herring. A fallacy that uses irrelevant information to divert attention away from the real issue. [SB]

Reengineering. The fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve drastic improvements in performance. [GB]

Repatriation. The process of readjustment associated with returning to one's native culture after spending time away from it. [GB]

Resistance to change. The tendency for employees to be unwilling to go along with organizational changes, either because of individual fears of the unknown or organizational impediments (such as structural inertia). [GB]

Rhetorical reflector. Tendency to be too flexible in expressing a position by ignoring self and telling people only what they want to hear. [IRW]

Rhetorical sensitivity. Tendency to be flexible in adapting to others in communication; to base behavior on a complex network of perceived selves. [IRW]

Ritual. Communicative performances that are regularly repeated in an organization and that members of an organization come to regard as familiar and routine. [WO97]

Role. The typical behavior that characterizes a person in a specific social context. [GB] A position, or status, within a social structure that is shaped by relatively precise behavioural expectations (norms). A role has been described as the active component of status. The individual, placed within a status in a social structure, performs their role in a way shaped by normative expectations. Individuals have varying ideas about normative standards and their own unique values, so role behaviour is not standardized, however radical departure from expected role behaviour will usually result in social sanctions. [DP] A position that specifies behavioral expectations and status in relation to others. [WO95]

Rules. Shared understandings about what is appropriate and inappropriate in various situations. [WO95]

Rumors. Information with little basis in fact, often transmitted through informal channels. [GB]

Scientific management. An early approach to management and organizational behavior emphasizing the importance of designing jobs as efficiently as possible. [GB] A method of work organization where management implements a specialised division of labour and sets out detailed instructions for the performance of work. Associated with the innovative methods introduced by Frederick Taylor to separate workers from their knowledge of the work process, to divide labour so as to pay only for the specific skill required to perform a narrow function and to establish management as the controller of work and the work process. [DP]

Search engines. Programs used to find information on the World Wide Web. [SB]

Self-disclosure. Communication in which information about self normally hidden is revealed honestly and accurately to another. [IRW] Voluntary sharing of information about the self that another person is not likely to know. [SB] Disclosing personal or private information about oneself to another. [WO95]

Self-fulfilling prophecy. Molding of behavior by expectations so that what was expected does indeed happen. [SB]

Self-presentation. An intentional tactic in which a person reveals certain aspects of himself or herself in order to accomplish specific goals. [SB]

Sex. The biological classification of individuals as males and females. Sociologists would note, however, that even though this is a classification based on biological differences it is a socially constructed classification. [DP] Biological and genetic quality. Sex refers to being male or female. Sex is not the same as gender. [WO97]

Sexism. Actions or attitudes that discriminate against people based solely on their gender. Sexism is linked to power in that those with power are typically treated with favour and those without power are typically discriminated against. Sexism is also related to stereotypes since the discriminatory actions or attitudes are frequently based on false beliefs or over generalizations about gender and on seeing gender as relevant when it is not. [DP]

Sexist language. Language that creates sexual stereo-types or implies that one gender is superior to another. [SB]

Sign. Something that stands for or represents something else and bears a natural, nonarbitrary relationship to it. For example, dark clouds, thunder, and lightning are signs of rain. [IRW]

Signal. Another category of sign. That which stands for something by virtue of a natural relationship of causality, contingency or resemblance. For example. a blinking yellow light signals drivers to slow down. [IRW]

Small group. Group of fewer than 20 people who develop regular patterns of interaction and share a common purpose; members influence and are influenced by each other. [IRW]

Small group communication. Communication between and among the members of a small group; communication involving several people. [IRW] Exchange of information among a relatively small number of persons, usually three to thirteen, who share a common purpose, such as doing a task, solving a problem, making a decision, or sharing information. [SB]

Small talk. Casual conversation that is often impersonal and superficial, including greetings, comments about the weather, newsworthy events, or trivia. [SB]

Social loafing. The tendency for group members to exert less individual effort on an additive task as the size of the group increases. [GB]

Social relationships. Relationships in which participants interact with social roles but do not significantly depend on each other as individuals. [WO95]

Source. The originator of a thought or idea subsequently transmitted to others in the communication process. [D] Originator of a message. [IRW]

Spamming. Sending unsolicited mass e-mail to members of e-mail discussion lists or Usenet newsgroups. [WI]

Speech community. A group of people who share understandings of communication that are not shared by people outside of the group. [WO97]

Spiral of silence theory. Explains how perceptions of public opinion can minimize social expression of minority opinion while exaggerating majority voices. [AR]

Spontaneous publicity. Publicity accompanying unplanned events. [BA]

Stakeholder analysis. A method for characterizing publics according to their interest in an issue. [BA]

Stereotypes/stereotyping. Beliefs about members of a group based on learned opinions rather than information about a specific individual. [IRW] Beliefs that all members of specific groups share similar traits and are prone to behave the same way. [GB] The categorizing of events, objects, and people without regard to unique individual characteristics and qualities. [SB] Predictive knowledge based on understandings of how members of some category can be expected to act. [WO95]

Strategic plans. Long-range plans concerning a group's major goals and ways of carrying them out. These plans usually are made by top management. [BA]

Subsystem(s). Elements that make up a system. [SHH] Smaller units which are part of a system's hierarchy. [IRW]

Suprasystem(s). An element of systems theory that presupposes that a number of systems are interrelated to form a larger entity, the "suprasystem". [SHH] Larger units which make up a system: suprasystems are composed of subsystems. [IRW]

Symbol. Representation of an idea. [SHH] Type of sign which is arbitrary, agreed upon, and is used to stimulate meaning. That which stands for or represents something else but bears no natural relationship to it. [IRW] Arbitrary, ambiguous, and abstract representations of other phenomena. Symbols are the basis of language, much nonverbal behavior, and human thought. [WO97]

Symmetrical. A form of communication and relationships in which power is equal between partners. [WO97] Symptom. Type of sign that bears a natural relation to an object. [IRW]

Synergy. A proposition underlying systems theory which maintains that the whole is greater than the sum of its parts. [BA]

Synchronous communication. Also known as simultaneous communication. Communication during which participants engage in the process at the same time, such as telephone conversation or Internet chat room. [WI]

System(s). Set of interdependent units which work together to adapt to a changing environment. An organization is one type of system. [IRW] A set of objects or events grouped together by sets of relationships. [BA] Entities that function as a result of the interdependent action of its components (subsystems). A closed system is neither sensitive to its environment, nor does it make adjustments for external events (e.g., a wristwatch). An open system is sensitive to environmental influences, and may have internal mechanisms for adjustment (e.g., an organization). [WI]

T [Back to the top](#)

Tactical plans. Short-range plans for accomplishing the steps that lead up to achieving an organization's goals. These plans are carried out at every level of an organization and on an everyday basis. [BA]

Target audience. In advertising, the segment of the population for whom the product or service has an appeal. [D] The primary group an organization is trying to influence. [BA]

Taylorism. The work management principles followed by Frederick Taylor designed to transfer control of the work process to management and to achieve the greatest rate of productivity from workers through dividing labour and having work performed in a manner detailed by management. [DP]

Team. A group whose members have complementary skills and are committed to a common purpose or set of performance goals for which they hold themselves mutually accountable. [GB] A special form of group that is characterized by a close-knit relationship, members with different and complementary abilities, and a strong sense of identity. [SB]

Technological determinism. Point of view that claims that media decisively influence how individual think, feel, and act, as well as how they view collective life. [WO97]

Technophile. Literally, a lover of technology. Likely to be a person who sees the positive benefits deriving from technology and advocating increased use of technology as a solution to economic, social and political problems within the society. [DP]

Technophobia. Literally, the fear of technology. [DP]

Theory. An account of what something is and/or how it works and/ or what it produces or causes to happen and/or what should be the case. Theories are points of view, human constructions. [WO97] A tentative but usually systematic explanation for a problematic situation; an educated guess open to change. [AR] An explanation or belief about how something works. [BA]

Transaction. A relationship in which each party simultaneously defines and is defined by the other. [AR]

Tribal epoch. First era in media history of civilization. During the tribal epoch, the oral tradition reigned and face-to-face talking and listening were primary forms of communication. [WO97]

Trust. Faith in the behavior of another. Promotes confidence in risk taking. [IRW] The belief among employees that they will be treated fairly by their organization and, more specifically, by their immediate supervisor. [GB]

Trustworthiness. Audience's perception of a speaker's reliability and dependability. [SB]

Turn-taking. Behavior which exhibits the exchange of source and receiver roles during conversation. [IRW]

Two-step flow. Theory which asserts that information from media is processed first by opinion leaders who then pass it along via interpersonal channels. [IRW]

U [Back to the top](#)

Uncertainty avoidance. According to Hofstede, the degree to which people in a culture feel threatened by, and attempt to avoid, ambiguous situations. [GB]

Uncertainty reduction theory. Point of view that claims uncertainty motivates communication and certainty reduces the motivation to communicate. [WO97]

Uncontrolled media. Those media whose actions are not under the public relations practitioner's control, such as community newspapers and radio. [BA]

Upward communication. Communication from lower members of the organizational hierarchy (subordinates) to members higher in the organization (i.e., managers, vice-presidents). [IRW]

Uses and gratifications approach. Explains how mass media audiences make choice to use media content for their own gratifications and their own purposes. [AR]

V [Back to the top](#)

Value(s). Relatively general cultural prescriptions of what is right, moral and desirable. Values provide the broad foundations for specific normative regulation of social interaction. [DP] A general, relatively long-lasting ideal that guides behavior. [SB]

Verbal communication. One of two major communication code systems; associated with our spoken and written language; typically labeled as "language". [SHH] The transmission of messages using words, either written or spoken. [GB]

Vertical chain of communication. Communication between members of different levels of organizational hierarchy; i.e., between managers and subordinates. [IRW]

W [Back to the top](#)

Whistle-blowing. Insiders telling the media what they know about improper practices by others, usually in the same company, with the hope of improving the situation. [BA] Calling attention to actions or practices that are inconsistent with established organizational norms or policies. [GB]

Work team. A group of people who are responsible for a whole work process or a segment of the process that delivers a product or service to an internal or external customer. [SB]

X [Back to the top](#)

Xenophobia. An individual's irrational and obsessive hatred of people perceived as different and foreign. Related to the concepts of racism and ethnocentrism. All of

these can be overcome by the study of the social sciences and coming to appreciate the ideas of culture and social structure as tools for understanding ourselves and others.

[DP]

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КРАВЧЕНКО Вікторія Петрівна
ЗАДОРЖНЯ Лариса Михайлівна

ЕТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ Навчальний посібник

Навчальний посібник видано в авторській редакції Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк різнограф. Ум. друк. арк. 10.
*атне підприємство «Ексклюзив-Систем» Свідоцтво держ. реєстру ДК№4470
від 17.01.2013р. 25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка 25, тел. 050-92-20-913*