

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

За темою № 10 - Інформація і комунікації у менеджменті

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.21 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.09.21 № 2

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від 31.08.21 № 1

Розробники: Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к. е. н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Пушкар О.І.

План лекцій:

- 10.1 Інформація, її види та роль в менеджменті.
- 10.2 Поняття і характеристики комунікацій.
- 10.3 Комунікаційний процес та його організація.

Рекомендована література:

Основна

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.
27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

10.1 Інформація, її види та роль в менеджменті.

10.2 Поняття і характеристики комунікацій.

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови**:

- 1) **наявність щонайменше двох осіб**:
 - відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
 - одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) **наявність повідомлення**, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;
- 3) **наявність каналу комунікації**, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
- 4) **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, модель якого наведена на **рис. 10.1**, вирізняють

наступні *етапи*:

- формування концепції обміну інформацією;
- кодування та вибір каналу;
- передача повідомлення через канал;
- декодування;
- усвідомлення змісту ідеї відправника;
- зворотній зв'язок.

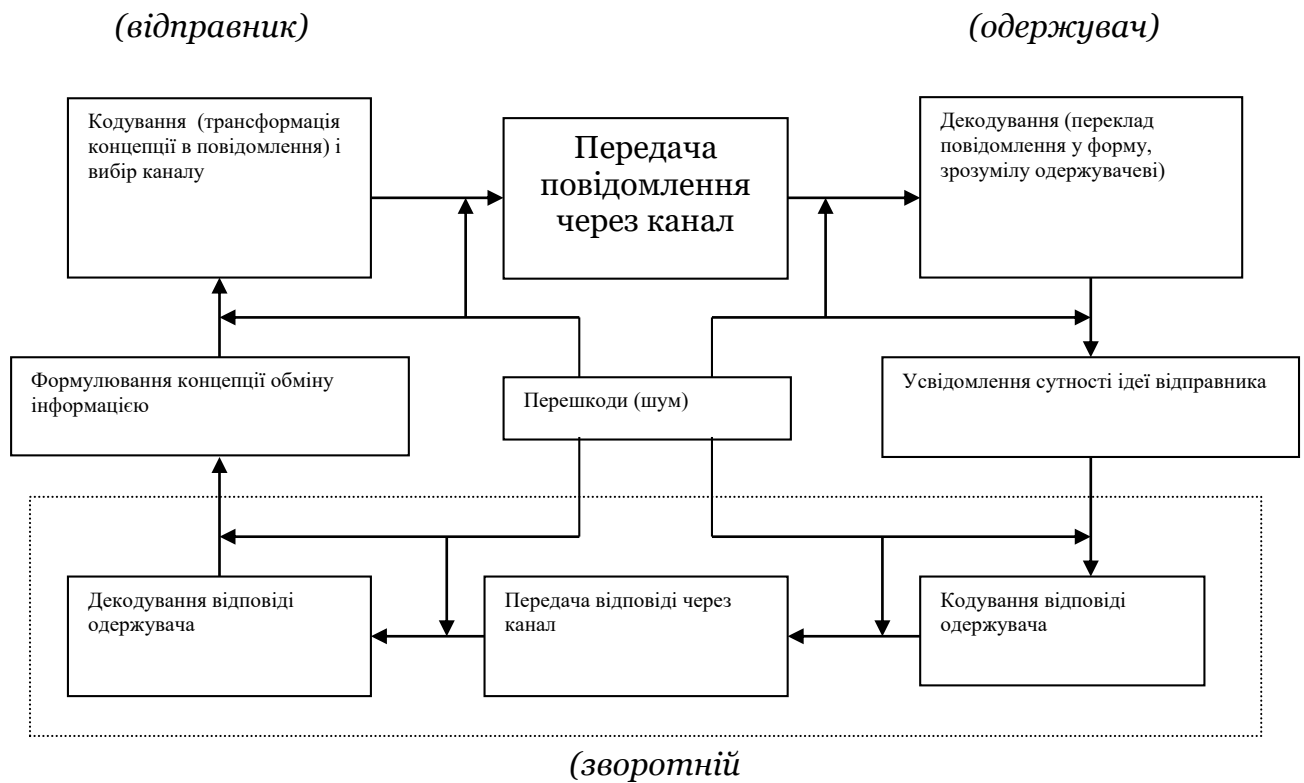


Рис. 10.1. Модель процесу комунікації

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).

1. **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;
- ступеню 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 самого 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 із 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.

2. Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін **“міжособові комунікації”**.

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття **“організаційні комунікації”**.

Вирізняють **3 основні методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- 3) простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в **табл. 10.1**.

Таблиця 10.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **3 типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: *низхідні* й *висхідні*.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** - прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

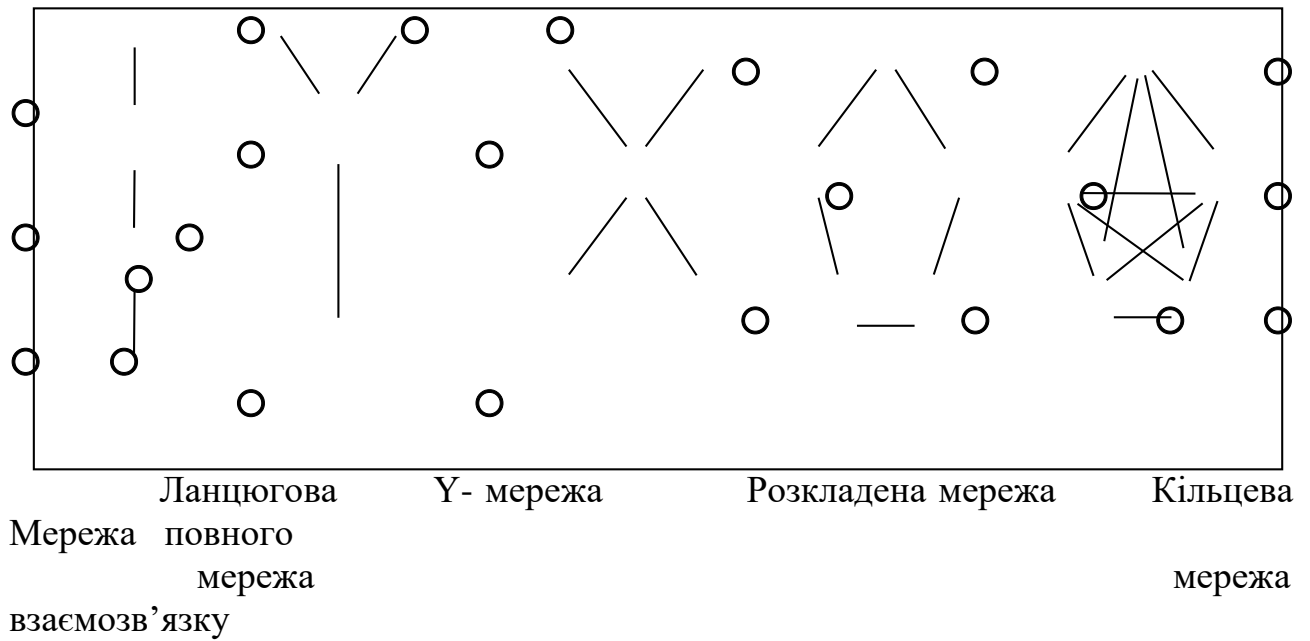
В теорії управління розрізняють **5 базових типів комунікаційних мереж**:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На **рис. 10.2** представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву “**виноградної лози**”. В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати “чутками”. Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв’язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.



Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Рис. 10.2. Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

10.3 Комунікаційний процес та його організація.

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- **визначення перешкод** на шляху до ефективної комунікації;
- **розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод** і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато **факторів**, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація**. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття**. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. **Семантичні бар'єри**. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. **Поганий зворотній зв'язок**.

5. **Культурні відмінності** між відправником і одержувачем інформації.

6. **Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіву менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

- 1) удосконалення повідомлень;
- 2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

1) **регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

2) **удосконалення зворотного зв'язку** на основі:

- формулювання запитань в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації;

- 3) **використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) **заохочення взаємної довіри**;
- 5) **спрощення мови повідомлення**;
- 6) **розвиток здібностей ефективно слухати** (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Стиль і стратегія міжособових комунікацій.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) **обох** сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву “вікно Джохарі” (рис. 10.3).

"Зворотний зв'язок"

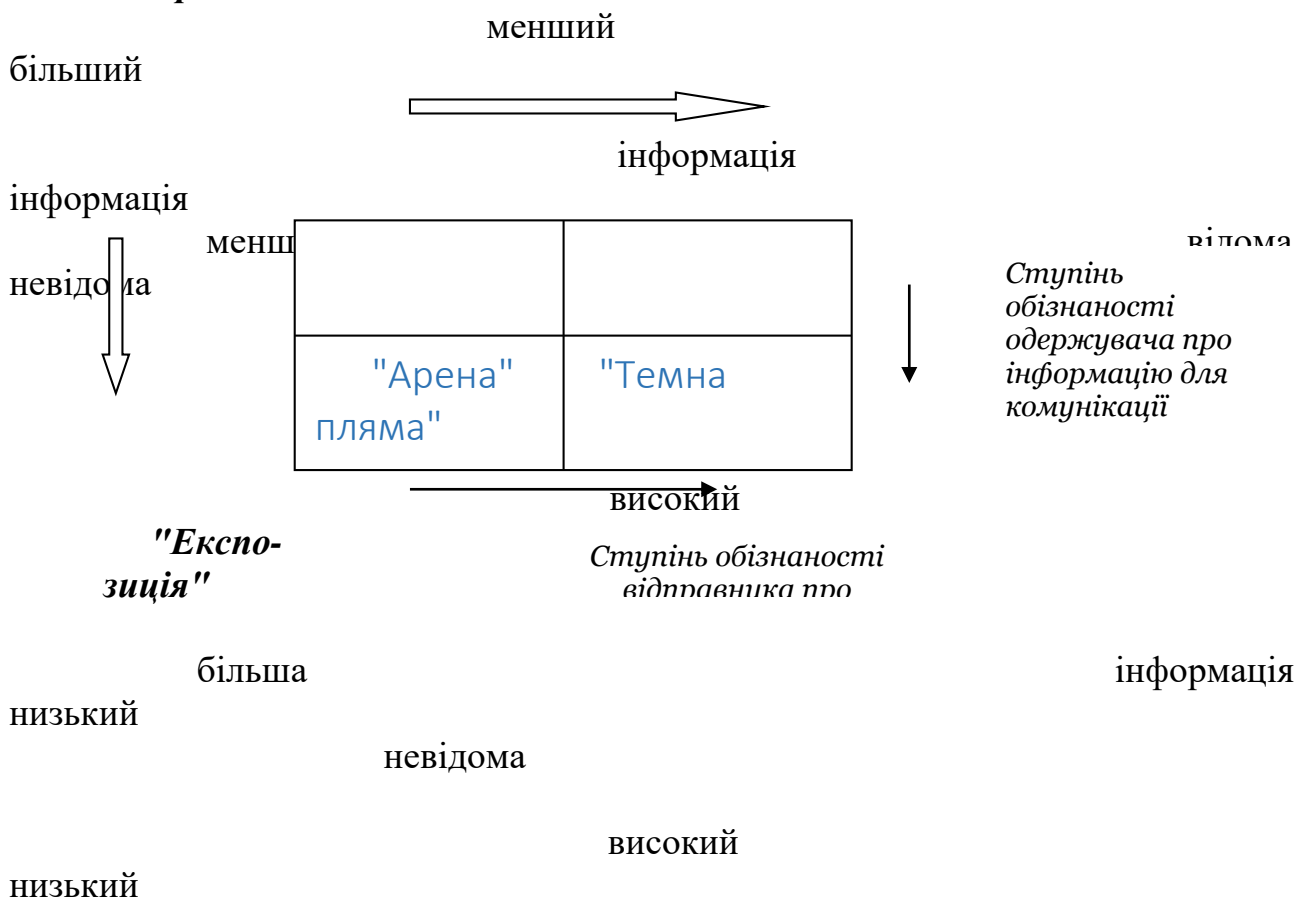


Рис. 10.3. Модель матриці "вікно Джохарі"

В матриці "вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний **стиль міжособових комунікацій**.

1. **"Арена"** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для

найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **"Темна пляма"** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невигідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **"Фасад"** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;

б) побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **"Невідомість"**. Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують *дві стратегії*:

1. **"Стратегія експозиції"** (розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **"Стратегія зворотного зв'язку"**. Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (із більшою експозицією)

викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до **підвищення**

ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. **Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації.** Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. **З'ясовуйте дійсну мету комунікації.** Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. **Зауважуйте всі елементи середовища комунікації,** як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. **Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації.** Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. **Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. **Передавайте якомога більше корисної інформації.** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. **Відслідковуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. **Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. **Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. **Намагайтеся бути хорошими слухачами.**