

ТЕМА 10. ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

Семінарське заняття

Дискусійні питання та ситуації для розв'язання

ЧАСТИНА 1. ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

Блок 1. Парадокси організаційної комунікації [парадокс]

1. Джеррі Гарві описав «Абіленський парадокс»: група колективно обирає дію, якої насправді не хоче жоден з її членів — кожен мовчить, бо вважає, що інші хочуть саме цього. Чи є «Абіленський парадокс» проблемою комунікації — чи проблемою влади? І чи можна взагалі розв'язати його комунікативними засобами, якщо сама його природа в тому, що говорити «не хочу» небезпечно?
2. Пол Вацлавік стверджує: «Не можна не комунікувати» — будь-яка поведінка, включно з мовчанням, є повідомленням. Якщо це так, що відбувається в організації, де керівник систематично мовчить у відповідь на ініціативи підлеглих? Яке повідомлення це передає — і чи усвідомлює його відправник?
3. Грегорі Бейтсон описав «подвійний зв'язок» (double bind) — комунікативну пастку, де два рівні повідомлення суперечать одне одному, а вийти з взаємодії неможливо. Наведіть приклад такого подвійного зв'язку з реального організаційного контексту. Яким чином можна розірвати таку пастку, не руйнуючи відносини?
4. Стратегічна двозначність (Ейзенберг) — це не помилка, а свідомий управлінський інструмент: нечіткі цілі дозволяють об'єднувати групи з різними інтересами. Коли стратегічна двозначність є легітимним комунікативним рішенням, а коли вона стає формою уникнення відповідальності?

Блок 2. Влада, мовчання і те, що не можна сказати [влада]

5. Еліза Ноель-Нойманн описала «спіраль мовчання» стосовно публічної думки — але той самий механізм діє всередині організацій. Як формується організаційна «спіраль мовчання» — де люди приховують незгоду, бо відчувають себе думкою меншості? Хто несе відповідальність за її виникнення?
6. Ірвінг Джаніс дослідив «групове мислення» (groupthink) — феномен, за якого прагнення до згуртованості групи придушує критичне мислення. Які комунікативні симптоми вказують на те, що група впала в «групове мислення»? Чи може формальна роль «адвоката диявола» реально їх нейтралізувати?
7. Фільтрація інформації в ієрархіях відбувається не лише через злий умисел, а й через добрі наміри: менеджери середньої ланки пом'якшують погані новини, щоб «не нервувати» вище керівництво або «захистити» підлеглих. Хто в

кінцевому підсумку від цього страждає більше — і що це говорить про культуру організації?

Блок 3. Межа між переконанням, впливом і маніпуляцією [етика]

8. Юрген Габермас розмежовує «комунікативну дію» (орієнтовану на взаєморозуміння) і «стратегічну дію» (орієнтовану на досягнення мети). Більшість реальної ділової комунікації є стратегічною. Чи можливе справжнє взаєморозуміння в організаційному контексті — чи воно завжди залишається ілюзією, за якою прихована стратегія?
9. «Сім прийомів формування довіри» передбачають техніки щирого інтересу до співрозмовника. Але якщо я застосовую прийом свідомо і стратегічно — чи залишається він щирим? Чи є тут принципова різниця між «знаю, як будувати довіру» і «маніпулюю людиною»?
10. Авторитарний стиль описується як доречний у кризових ситуаціях. Але відомо, що кризи часто породжують самі авторитарні керівники — своєю закритістю до негативних сигналів знизу. Як розірвати це коло, якщо сам стиль комунікації виключає механізм раннього попередження?

Блок 4. Комунікація в умовах невизначеності та змін [контекст]

11. Під час реструктуризації або кризи керівники нерідко стоять перед дилемою: повідомляти правду, яка демотивує і спричиняє паніку — чи давати заспокійливі повідомлення, які є неповними або навіть оманливими. Яким є етично й стратегічно виправданий вихід із цієї дилеми?
12. Ефективна ділова комунікація передбачає чітке розмежування між «виконавцем» і «особистістю». Але нейронауки й психологія праці свідчать, що такого розмежування не існує: носієм ролі завжди є людина з емоціями, страхами і упередженнями. Як це знання змінює вимоги до ділового спілкування в реальних організаціях?