ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КОНФЛІКТАМИ



Внутрішні комунікації: Екосистема успіху вашої компанії

Архітектура та Функції Взаємодії



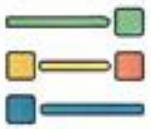
Кровоносна система організації

Система обміну даннми між підрозділами для досягнення стратегічних і операційних цілей компанії.

Напрями руху інформації



Вертикальні (топ-даун/боттом-ап)



Горизонтальні (між відділами)



Діагональні (крос-функціональні)

6 життєво важливих функцій



Інструменти та Оптимізація

Цифрова vs Традиційна комунікація



Від особистих нарад і дощок оголошень



до Slack, MS Teams та інтранету.

Пастки впровадження інструментів

- Найчастіші помилки: впровадження «заради моди»
- інформаційне перевантаження та відсутність реальних змін після фідбеку.

Тренди майбутнього

- Персоналізація контенту
- mobile-first підхід
- використання штучного інтелекту
- елементи гейміфікації

Порівняння методів комунікації

	Інструмент	Основна мета	Коли застосовувати
	Stand-up meetings	Щоденна синхронізація	Проєктні команди, динамічні процеси
	Town hall meetings	Прозорість і стратегія	Періоди змін, реструктуризації
	360-градусна оцінка	Комплексний фідбек	Розвиток лідерів, HR-оцінювання

Обираємо режим гри: Знайди 3 відмінності



Комунікація

- → **Учасники:** Люди, тварини, системи (ПК)
- → **Мета:** Передати/отримати дані
- → **Емоції:** Нейтральна
- → **Формат:** Будь-який канал



Спілкування

- → **Учасники:** Тільки люди
- → **Мета:** Налагодити емоційний контакт
- → **Емоції:** Висока (почуття, симпатії)
- → **Формат:** Вільний, довільний



Ділова комунікація

- → **Учасники:** Фахівці, колеги, партнери
- → **Мета:** Досягти конкретного робочого результату
- → **Емоції:** Контрольована (регламентована)
- → **Формат:** Етикет та регламент

Pro-Tip: *Управління організацією = завжди Ділова комунікація, де предмет гри – управлінська інформація!*

Gemini Notebook

Апаратне забезпечення: Модель комунікації К. Шеннона



Увага, Шум!
Ймовірність втрати інформації зростає прямо пропорційно до довжини комунікативного ланцюжка. Більше босів = більше «шуму».

Gemini Notebook

8 кроків ідеального пасу



HUD

1. **Народження ідеї** (Плунжер: Без цього гра не почнеться)
2. **Кодування** (Вибір кульки: слова, схеми, символи)
3. **Передача** (Вхід на рампу: вибір каналу та часу)
4. **Отримання** (Кулька б'є по фліпперах: приймач налаштовується)
5. **Декодування** (Зона бамперів: Ризик! Можна змусити слухати, але не зрозуміти)
6. **Прийняття** (Мішень вражена: Прийняти або відхилити)
7. **Використання** (Заробіток балів: дія або збереження даних)
8. **Зворотний зв'язок** (Кулька повертається: Контур замкнено!)

UI Alert

Критична зона!
Відправник прагне адекватного сприйняття, але саме тут трапляються «баги».

Gemini Notebook



Внутрішні комунікації: Кровоносна система бізнесу

Від теорії до побудови ефективної культури взаємодії

Більше ніж просто спілкування

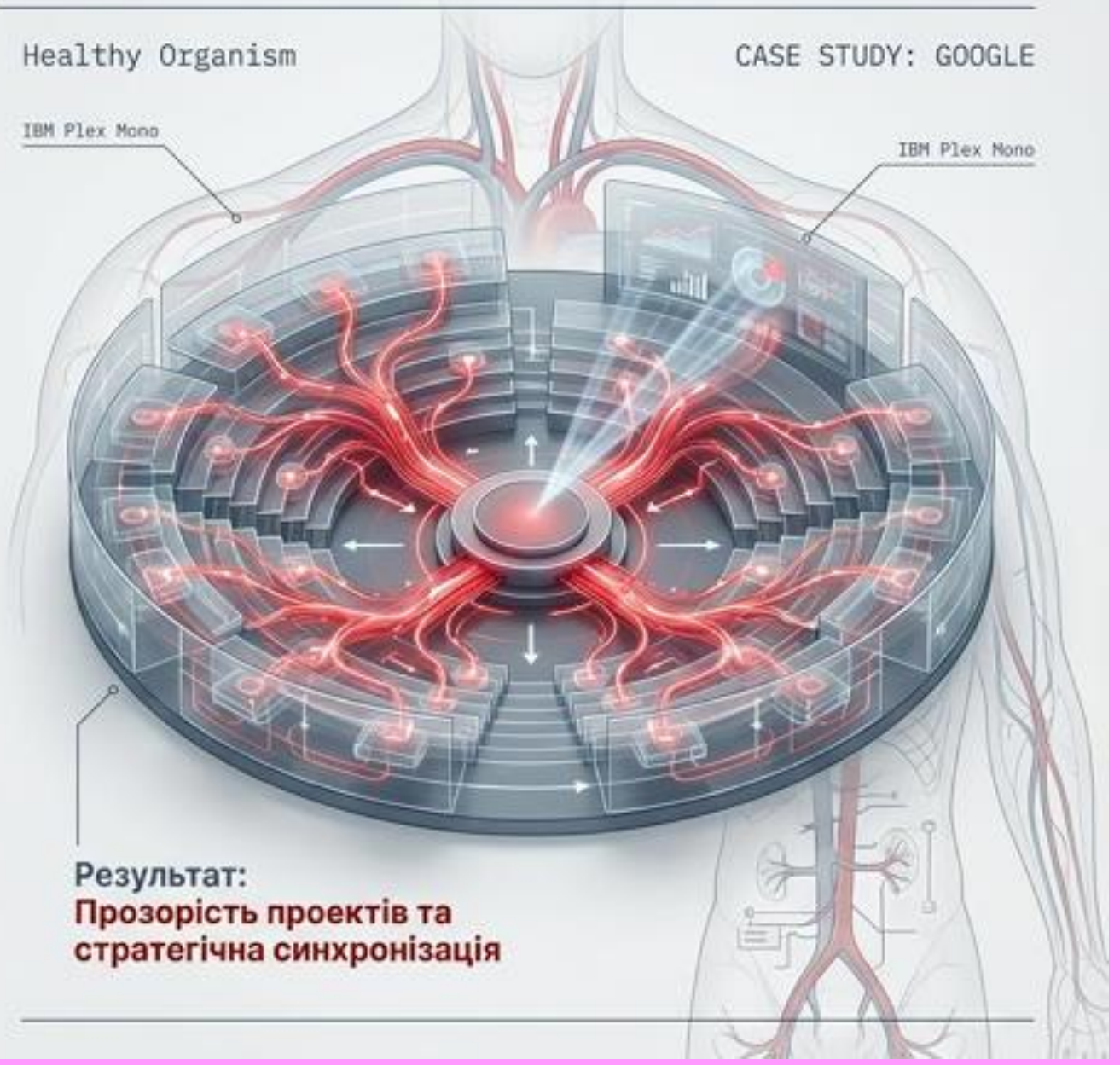
Внутрішні комунікації — це система обміну інформацією, спрямована на досягнення стратегічних цілей. Це “кровоносна система”, що забезпечує життя організації.

Цілеспрямованість:
Підпорядкованість меті

Системність:
Взаємопов'язаність елементів

Безперервність:
Постійний процес (24/7)

Двосторонність:
Наявність зворотного зв'язку



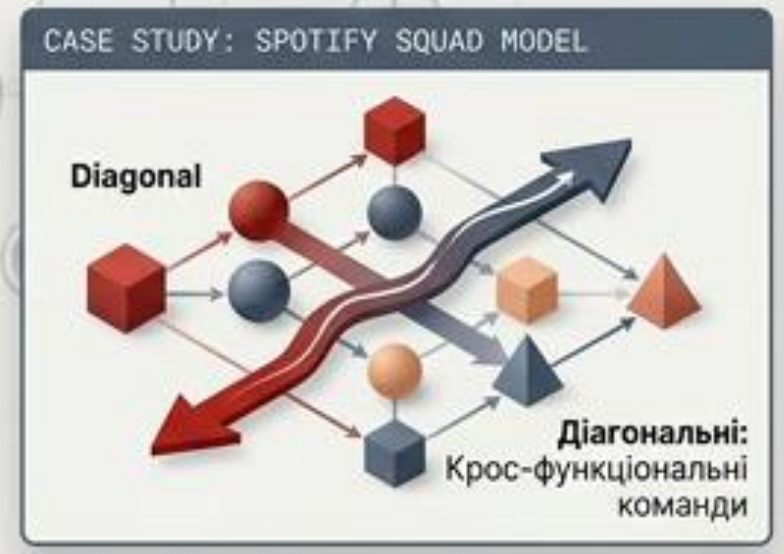
Анатомія потоків: Напрями руху інформації

Вертикальні (Низхідні):
Стратегія, накази

Вертикальні (Висхідні):
Звіти, фідбек

Горизонтальні:
Координація

Вертикальні (Низхідні):
Стратегія, накази



Нервова система: Канали передачі сигналу

High Touch (Аналогові)



- Особисті зустрічі
- **Друко**вані матеріали
- Телефонний зв'язок

High Tech (Цифрові)



- Месенджери (Slack, Teams)
- **Ін**транет / Бази знань
- Відеоконференції

CASE STUDY: ZAPPOS — Культурний код через друкований журнал

Життєві функції системи



CASE STUDY: NETFLIX



Culture Deck: Документ, що виконує інтеграційну функцію, вирівнюючи контекст для всіх.

Патологія: Бар’єри на шляху потоку

Організаційні
(Бюрократія)

Психологічні
(Страх, Недовіра)

Технічні
(Застарілість)

Семантичні
(Жаргон)



Організаційні
(Бюрократія)

Психологічні
(Страх, Недовіра)

Технічні
(Застарілість)

Семантичні
(Жаргон)

THE WARNING: ENRON

Діагноз: Культура страху та приховування проблем призвела до повного краху корпорації.



Зовнішні комунікації організації

Стратегії, канали, кризовий менеджмент та побудова репутації

Зовнішні комунікації: Мистецтво управління репутацією

Фундамент та Аудиторія



Хто такі стейкхолдери?



Зовнішні vs Внутрішні комунікації



6 Функцій комунікації



Інструменти та Кризовий Менеджмент

Модель PESO для каналів

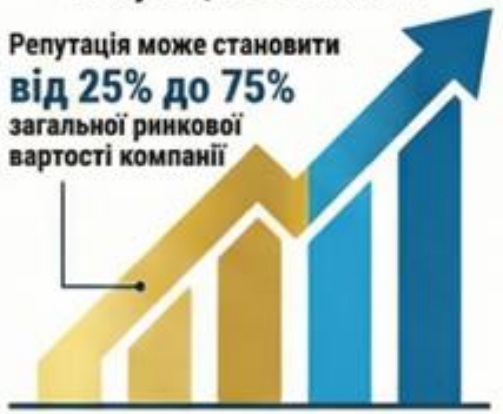




"Золота година" реагування



Репутація як капітал



Що таке зовнішні комунікації?

Цілеспрямований процес передачі інформації між організацією та зовнішнім середовищем для досягнення цілей та формування репутації.

	Внутрішні комунікації	Зовнішні комунікації
Аудиторія	Персонал	Клієнти, партнери, суспільство
Мета	Координація, мотивація	Репутація, продажі, лояльність
Контроль	Повний	Частковий
Конфіденційність	Висока	Публічність
Зворотний зв'язок	Швидкий / прямий	Опосередкований

6 Стратегічних функцій в дії



Інформаційна

Повідомлення про діяльність та продукти.



Іміджева

Формування позитивного образу.



Маркетингова

Залучення клієнтів, стимулювання попиту.



Лобістська

Вплив на органи влади.



Антикризова

Управління репутацією у складних ситуаціях.



Партнерська

Налагодження ділових мереж.



Кейс: Apple Inc.

Кожна презентація (Apple Keynote) віртуозно поєднує функції: інформаційну (технічні деталі), іміджеву (революційний продукт) та маркетингову (стимулювання покупок).

Стейкхолдери: До кого ми звертаємось?

Стейкхолдери – особи, групи або організації, які впливають на діяльність або на яких впливає ця діяльність.



Кейс: Укрпошта – Мистецтво сегментації

- **Клієнтам**: соцмережі / реклама (інформування про послуги).
- **Владі**: звіти / ЗМІ (доведення соціальної важливості).
- **Інвесторам**: прес-релізи (фінансові результати).
- **Суспільству**: CSR-проєкти (підтримка ветеранів).

Висновок: Для кожної аудиторії – свій меседж, свій тон, свій канал.

Канали та Інструменти

Медіа



Прес-релізи, прес-конференції, інтерв'ю.

Рекламні



ТВ, радіо, зовнішня та digital-реклама.

Цифрові



Сайт, соцмережі, email.

Подієві



Виставки, форуми, спонсорство.

Прямі



Листи, зустрічі, переговори.

Державні



Офіційні звіти, тендери, ліцензії.

Словник ключових термінів

CSR: Добровільна відповідальність бізнесу за вплив на суспільство та екологію.

Нетворкінг: Побудова довгострокових довірчих стосунків.

SEO: Оптимізація сайту для видимості у пошукових системах.

Глітч у системі: Конфлікт – це Баг чи Фіча?

Конструктивний (Розвиваючий)



- Виявляє приховані проблеми
- Стимулює творчість та ініціативу
- Згуртовує колектив проти зовнішнього тиску
- Знімає «синдром покірності»

Деструктивний (Руйнівний)



- Знижує продуктивність праці
- Формує неадекватне сприйняття один одного
- Веде до нервовості, стресів та звільнень
- Руйнує співробітництво

Будь-який конфлікт перетворюється на деструктивний, якщо його вчасно не вирішити!

Gemini Notebook

Анатомія сутички: Що ховається під водою?



Учасники (Гравці):

- Основні суб’єкти (протидіючі сторони)
- Групи підтримки
- Інші учасники (ініціатори, організатори, судді)

Gemini Notebook

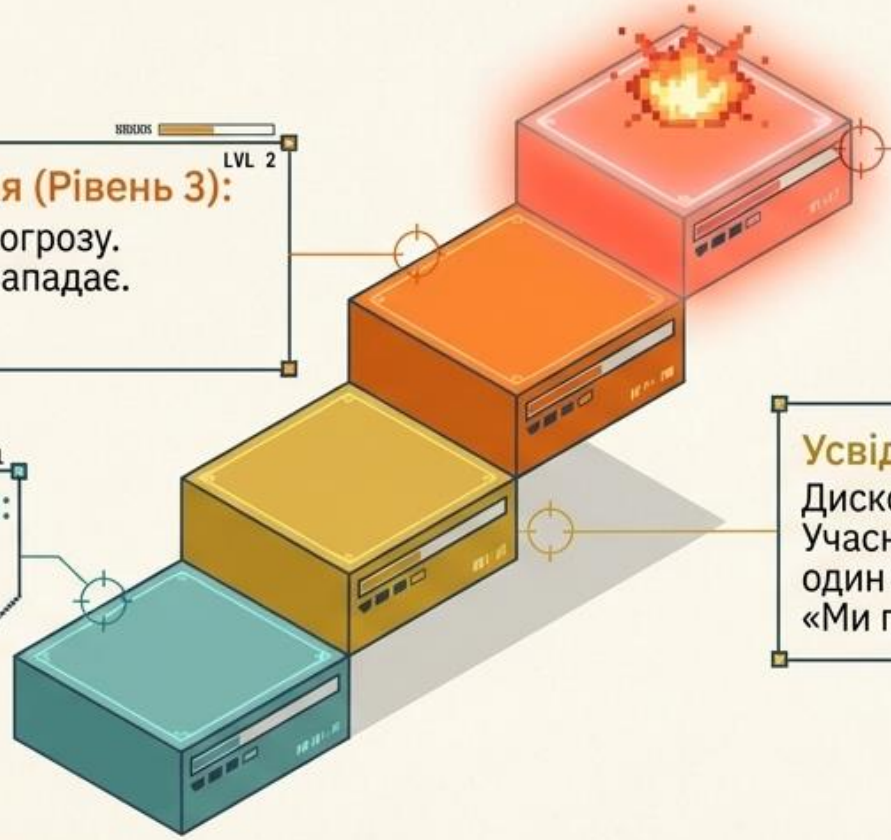
Рівні ескалації: Від іскри до вибуху

LEVEL 4

Вирішення (Рівень 4):
Застосування стратегій (Конфронтація, Співробітництво, Уникання, Пристосування, Компроміс).

LVL 2

Відкрите протистояння (Рівень 3):
Хтось робить заяву або погрозу. Інший захищається або нападає. Гра почалася відкрито.



LVL 2

Усвідомлення (Рівень 2):
Дискомфорт у спілкуванні. Учасники починають уникати один одного або критикувати. «Ми проти них».

LEVEL 1

Потенційний конфлікт (Рівень 1):
Існують умови. Накопичення незадоволеності (неясні цілі, погані умови праці).

Чим вищий рівень, тим дорожча плата за гру (судові позови, страйки, розрив відносин).

Gemini Notebook

Оберіть свого бійця: Матриця Томаса-Кілмена



Кожен стиль — це не «погано» чи «добре». Це специфічний «loadout» (спорядження), який підходить для різних ігрових ситуацій!

Gemini Notebook

Клас: Бульдозер [Конкуренція]



Власні інтереси MAX

100%

Інтереси інших

10%

Базова стратегія:
WIN-LOSE (Виграш-Програш). Активні дії та самостійний шлях.

Типові дії:
Жорсткий контроль, навмисний тиск, провокація помилок опонента.

Коли застосовувати:
- Результат критично важливий для вас.
- Екстремальна ситуація, вимагає миттєвого реагування.
- Ви маєте достатній авторитет і владу (непопулярні рішення).

Debuff

Дебафф:
Відштовхує людей. Постійне використання руйнує відносини.

Gemini Notebook

Клас: Привид [Уникання]



Власні інтереси MAX

10%

Інтереси інших

10%

Базова стратегія:
LOSE-LOSE (Програш-Програш... поки що). Пасивна поведінка, відхід від проблеми.

Типові дії:
Відмова від взаємодії, ігнорування інформації, навмисне уповільнення рішень.

Коли застосовувати:
- Проблема тривіальна, не варта зусиль.
- Потрібно «охолонути» та знизити напругу.
- Недостатньо інформації або немає шансів на перемогу.

Debuff

Дебафф:
Проблема не вирішується, а лише відкладається. Може перейти у хронічну фазу.

Gemini Notebook

Клас: Дипломат [Пристосування]



Власні інтереси MAX

10%

Інтереси інших MAX

100%

Базова стратегія:
LOSE-WIN (Програш-Виграш). Збереження гармонії за рахунок власних інтересів.

Типові дії:
Згода з вимогами опонента, лестощі, демонстрація відсутності претензій.

Коли застосовувати:
- Відновлення спокою та гармонії — головна мета.
- Ви усвідомили свою неправоту.
- Результат набагато важливіший для опонента, ніж для вас.

Debuff

Дебафф:
Якщо вас постійно змушують поступатися, це накопичує приховану образу.

Gemini Notebook

Клас: Переговірник [Компроміс]



Власні інтереси MAX

50%

Інтереси інших MAX

50%

Базова стратегія:
MINI WIN - MINI LOSE. Взаємні поступки та стан «перемир'я».

Типові дії:
Торги, орієнтація на рівність, згода на часткове задоволення вимог.

Коли застосовувати:
- Опоненти мають однакову владу та взаємовиключні інтереси.
- Потрібне тимчасове рішення через брак часу.
- Співробітництво чи конкуренція не дали результату.

Debuff

Дебафф:
Половинчасті рішення. Ніхто не залишається на 100% задоволеним.

Gemini Notebook

Ультимативна форма: Ко-оп Режим [Співробітництво]



Власні інтереси MAX 100%

Інтереси інших MAX 100%

Базова стратегія:

WIN-WIN (Виграш-Виграш). Відкритий обмін та задоволення прихованих потреб обох сторін.

Типові дії:

Відкрите обговорення, збір інформації, спільний пошук альтернатив.

Коли застосовувати:

- Рішення критично важливе для обох сторін — компроміс неможливий.
- У вас тісні й тривалі взаємини, які треба зберегти.
- Є достатньо часу для глибинного аналізу.

Чіт-код:

Це найскладніший рівень. Він вимагає ідеального проходження всіх 8 кроків комунікації!

Gemini Notebook

Кімната управління: Пульт Менеджера

Радар (Прогнозування):
Вивчення умов та мікроклімату до того, як щось станеться.

Червона кнопка (Стимулювання):
Провокація конструктивного конфлікту (через збори, критику) для зняття застою!

Слайдери (Регулювання):
Легітимація конфлікту (досягнення згоди щодо правил бою) та інституціоналізація.



Радар (Прогнозування):
Вивчення умов та мікроклімату до того, як щось станеться.

Червона кнопка (Стимулювання):
Провокація конструктивного конфлікту (через збори, критику) для зняття застою!

Тумблер (Вирішення):
Адміністративні (переведення) (переведення) або педагогічні (переконання) інструменти для повного усунення причин.

Gemini Notebook

Головний Інсайт: Співробітництво — це просто ідеальна Комунікація



– Більшість руйнівних конфліктів зароджується на Кроці 5 (Помилка Декодування). Ми почули сигнал, але не зрозуміли намір.
– Єдиний спосіб досягти ультимативного Співробітництва (Win-Win) в конфлікті — це опанувати Крок 8 (Бездоганний Зворотний Зв'язок).

Game Cleared!

Щоб стати майстром у вирішенні конфліктів, перестаньте боротися з опонентом і почніть боротися за чистоту каналу передачі даних. Гру пройдено!

Gemini Notebook