

**Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова
2007-2013**

**Проект «Мережа підготовки кадрів
для органів місцевого
самоврядування»
Код MIS-ETC 2287**

*Тренінговий посібник
«Менеджмент з комунікації»*



Цей проект фінансується
ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



Румунія-Україна-Республіка Молдова
ПРОГРАМА ДЛЯ ТРАНСКОРДОНІЙ СПІВПРАЦІ



Проект реалізується
Повітовою Радою Васлуй

Розділ 1. ЛЮДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ – Загальні положення

1.1. Що таке людська комунікація.....	2
1.2 Цілі комунікації.....	3
1.3. Загальна схема комунікації/спілкування	5
1.4. Чому і про що ми спілкуємось?	11
1.5. Чому ми (не) розуміємо один одного?	12
1.6. Категорії мови.....	13
1.7. Основні особливості комунікації/спілкування.....	22
1.8. Принципи та функції комунікації.....	23
1.9. План комунікації: зміст та відношення.....	25
1.10. Рівні комунікації.....	26
1.11. Простори комунікації.....	27
Інтимна зона.....	27
Особиста зона	28
Соціальна зона	28
Громадська зона	28
1.12. Ефективність комунікації і мистецтво спілкування	28

Розділ 2. КОМУНІКАЦІЯ – ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ – ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Діючі особи/Актори комунікації в суспільних відносинах	35
2.2. Громадська комунікація.....	39
2.2.1. Внутрішня комунікація – зовнішня комунікація.....	41
2.2.2. Середовище комунікації: діагностичний інструмент	42
2.2.3. Створення комунікаційної політики.....	48
2.2.4. Постановка завдань та стратегій комунікації.....	48
2.2.5. Розробка плану комунікації.....	49
2.2.6. Відносини зі ЗМІ	56
2.2.7. Оцінка результатів програми комунікації.....	59
2.2.8. Комунікаційна кампанія	61

Розділ 1. Загальні положення

1.1. Що таке людська комунікація

Важко дати визначення чомусь такому простому, про яке всі «знають» так багато речей, як людське спілкування (комунікація). Існують багато визначень, наведені експертами в цій галузі, але жодна з них не є загальноприйнятою.

Комунікація (з лат. “com”, “cum”- разом, та “munis”- речі) відноситься до впливу який здійснюється однією системою над іншою, використовуючи різного роду семантичні засоби (символи), що передаються через спільний комунікаційний канал, що поєднує ці дві системи (Ч. Е. Осгуд та ін., 1957).

Беручи до уваги інших авторів, які займалися дослідженням цієї теми, комунікацію можна трактувати як соціальну взаємодію за допомогою повідомлень. Комунікація це процес, за допомогою якого здійснюється передача інформації. Комунікація залучає особу, яка отримує повідомлення (приймач). Шлях між передавачем та приймачем називається каналом зв'язку. Організація інформації структурується в повідомлення. Словесне повідомлення доповнюється та підтримується невербальною комунікацією.

Комунікація – це процес істотного енергетичного та інформаційного обміну між двома або більше системами, на основі якого відображається система передачі (відбиття) та прийняття (відображення), (Пол Попеску Невяну, 1978).

Якщо вважати комунікацію як кібернетичний процес, то вона відноситься до передачі окремої кількості інформації від одного елементу до іншого в рамках однієї системи, або руху від однієї системи до іншої без урахування специфіки та модальності цього процесу. Френк Денс та Карл Ларсон (1976) поклали багато зусиль для того, щоб систематизувати різні визначення різних авторів, і, в решті решт, зупинились на 126 визначеннях. Жодне із запропонованих визначень не задовольнило повністю всіх спеціалістів в цій галузі.

Людська комунікація є важливим процесом людського існування.

Ось деякі існуючі визначення:

- *Людська комунікація це процес, за допомогою якого індивід (комунікатор) передає стимул з метою змінення поведінки інших осіб (аудиторія).*

- *Людською комунікацією називається сукупність всіх процесів, за допомогою яких один розум може впливати на інший.*
- *Комунікація – це дія організму або окремої клітини, яка змінює модель поведінки іншого організму або клітини адаптивним чином для одного або обох учасників цього процесу.*

1.2 Цілі комунікації

В цілому, через комунікацію людина прагне впливати на свого співрозмовника через дискусію, безпосередньо в аспекті поведінки та відношення до окремих речей. Також, через комунікацію можна визначити, як людина сприймає/реагує та діє в певних ситуаціях.

Комунікація включає в себе певні цілі, які переслідуються в певному контексті.

Існують 4 типи комунікації в залежності від цілей:

◇ **Інформування** може складатись з факторів, які передають враження або інтерпретації, засновані на фактах. Передана інформація не передбачає вплив поведінки, а зниження інформаційної асиметрії між членами окремої організації.

◇ **Навчання** має чітку мету і прагне змінити поведінку.

◇ **Мотивація** спрямована на конкретні зміни в поведінці, або запобігання зміни до гіршого стану, що може статись за відсутності комунікації.

◇ **Отримання інформації** є протилежним до інформування, спонукаючи сторони до надання інформації.

Всякий раз, коли ми спілкуємось, намагаємось переконати, впливати, виховувати і т.д., завжди переслідуючи **чотири основні цілі**:

1. бути сприйнятим;
2. бути зрозумілим;
3. бути прийнятим;
4. спровокувати реакцію (зміна в поведінці або ставленні).

Загалом, щоб ці цілі були досягнуті, повинні бути виконані, звичайно, **базові умови комунікації**, серед яких: існування низького рівня джиттеру, пов'язаного з спілкуванням, а й навколишнього середовища, і які можуть перешкоджати прийому

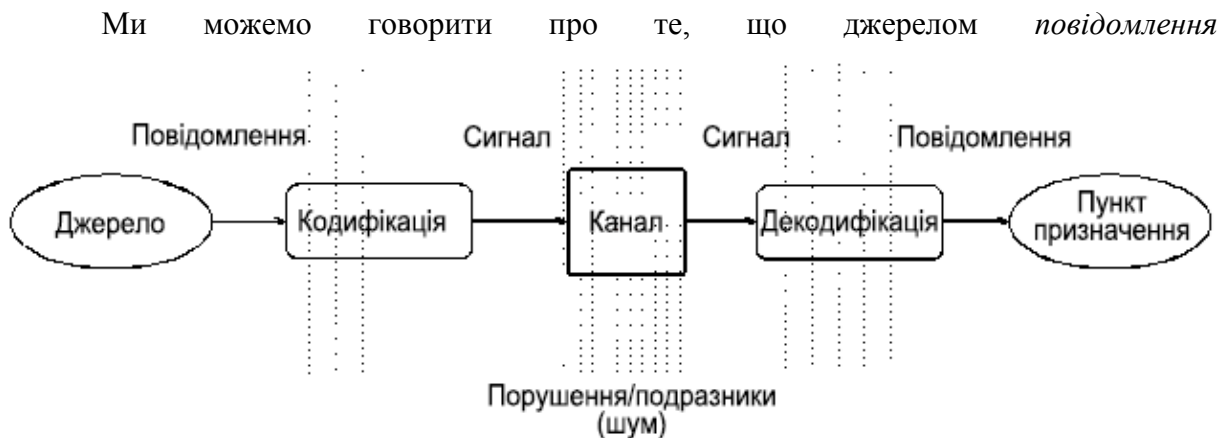
повідомлення в хороших умовах; використання того ж способу кодування повідомлення, з метою його подальшого декодування та розуміння.

Також, необхідна упевненість та готовність приймача прийняти повідомлення, яке буде передано, та бути згодним з тим, що передається (співрозмова/співрозмовники). Реакція – зміна в поведінці або відношенні – буде з'являтися залежно від важливості повідомлення для приймача.

Але, зміна не відбувається раптово, але в кілька етапів. Вони наступні:

- 1) **відмова** – перша реакція, відторгнення. Щось нове і невідоме не може бути негайно сприйнятим;
- 2) **захист** – через перегляд його системи цінностей, індивід прагне захиститись (захистити свої переконання, свій образ поведінки та ін.);
- 3) **виключення** – індивід розуміє, що зміна є єдиним рішенням його проблем;
- 4) **адаптація** – це період, в якому індивід здобуває нові знання, поєднуючи їх з старими, а також, беручи до уваги специфічні умови середовища, в якому живе;
- 5) **отримання повідомлення (інтерналізація)**- це заключний етап; індивід вже пройшов процес адаптації до нової системи, усвідомлює свою нову поведінку та переваги її здобуття.

1.3. Загальна схема комунікації



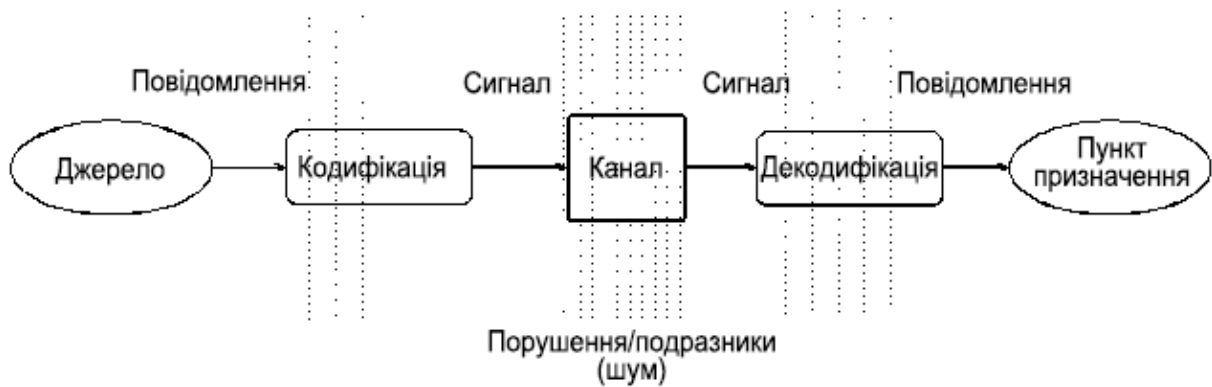
Малюнок 1:) є комунікація, яка може містити думки, почуття, ідеї або емоції. Повідомлення не може бути відправлено у чистому вигляді, воно передається за допомогою слів та мовою тіла (дивись 1.6.).

Таким чином, повідомлення *кодується* в «мові» передавача і передається через *канал* (словесний, невербальний, візуальний і т.д.). У людській комунікації рідко використовується лише один канал. В цей момент спілкування з'являється «шум», який може порушити комунікацію. До категорії «порушень» ми можемо віднести природні шуми (вуличний шум, темрява, туман та ін.).

Порушення (зовнішні подразники) можуть з'явитись на етапах кодування і декодування залежно від конкретного джерела та призначення. Мова йдеться про семантичні відмінності деяких слів і життєвого досвіду кожного індивіда.

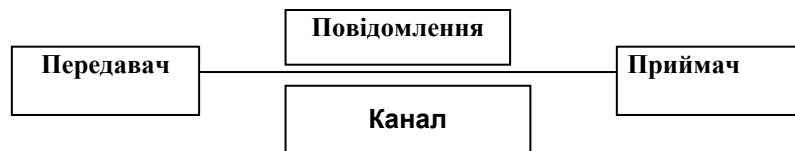
Сигнал приймається і декодується в пункті призначення. Одержувач отримує і у більшій або меншій мірі розуміє повідомлення, яке надіслав відправник: правда є та, яку почули, а не та, яку сказали.

Крім того, ролі можуть змінитись: місце призначення стає джерелом, а джерело, в свою чергу, місцем призначення.



Малюнок 1: Фундаментальна схема комунікації

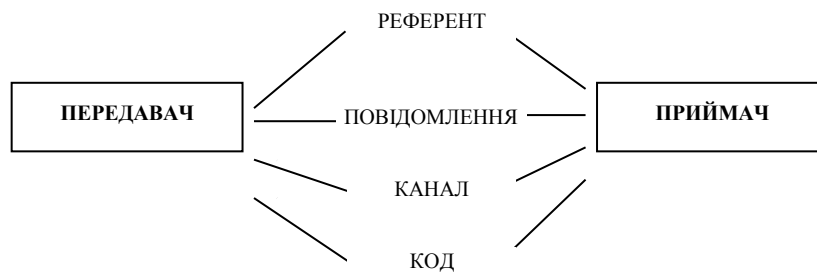
Найпростіша схема структури процесу комунікації була запропонована в 1934 році Карлом Бюлером, в його праці "Die Sprachtheorie" («Теорія мови», Малюнок 2).



Малюнок 2

Пізніше, Роман Якобсон, використовуючи схему Бюлера, розробив структуру процесу комунікації, додавши ще три компоненти: код, канал, референт (Малюнок 3). Відносини в рамках комунікації полягають у наступному: передавач передає повідомлення в коді (мові) до приймача, який ініціює дії декодування повідомлення, що було йому відправлено. Це повідомлення представлено у вигляді визначеного коду, який повинен бути спільним для двох партнерів, що знаходяться в контакт. Між Передавачем та Приймачем має місце так званий «трансфер», який реалізує спільний елемент інформації. Інформація відправляється від Передавача і стає інформацією, коли дійде до Приймача. І Передавач і Приймач є особами, орієнтовані на спільну мету. Передавач призначений для пропонування, Приймач має призначення отримування.

Як вже було вище зазначено, передача повідомлення здійснюється у визначеному коді. Між самим повідомленням та кодом існує деяка розбіжність. Таким чином, у той час, як повідомлення характеризується послідовністю, плавністю, чіткістю, визначене місцем, часом і психічним станом Передавача, код є незмінним, абстрактним та зводиться до невеликої кількості ознак.



Малюнок 3

Елементи процесу комунікації

Незалежно від форми, будь-який процес комунікації має кілька характерних структурних елементів:

- існування, принаймні, двох партнерів (Передавач і Приймач) між якими встановлюється певний зв'язок;
- здатність партнерів передавати та приймати сигнали в визначеному коді, відомий обом партнерам (необхідно зазначити, що, загалом, в будь-якому процесі комунікації партнери «грають» роль Передавача і Приймача по чергові);
- наявність каналу передачі повідомлення.

Процес комунікації виникає як результат взаємозалежності, яка існує між структурними елементами, перерахованими вище.

Іншими словами, ця взаємозалежність відносин, встановлених між структурними елементами, впливає на будь-який процес комунікації розгортанням наступних дій: є хтось, хто ініціює зв'язок, Передавач, і інший, кому призначено повідомлення, Одержувач. Це повідомлення є частиною процесу комплексного зв'язку, завдяки тому, що передбачає етапи кодування і декодування, припускає існування каналів передачі і необхідність каналів прийняття, комунікативні навички Передавача та Отримувача, фізичний та психосоціальний контекст в рамках якого відбувається комунікація.

Контекст, як і середовище комунікації, є значимими факторами комунікації. Воно не відбувається в «культурно-стерильному місці». Воно відбувається в фізичному просторі, у більшості випадках гуманізованому, усіяного культурним та архітектурним

стилем, виражених в присутності певних соціальних контекстів, які впливають на поведінку учасників («акторів», «діючих осіб») комунікації.

а) Матеріальний та часовий контекст охоплює:

- Просторова організація комунікації: положення партнерів, відстань і т.д.
- Обстановка приміщення комунікації: тип меблі, стиль, комфорт і т.д.
- Допоміжні засоби: посилення гучності, фонова музика, світло, зображення і т.д.
- Тимчасові аспекти: час, тривалість, темп і т.д.

б) Соціальний контекст охоплює:

- Наявність або відсутність громадськості чи спостерігачів (сумісну дію) може посилювати або послабити зв'язок, залежно від конкретної цілі акту комунікації:
- Комунікація посилюється в перформативних заходах, конкуренції, вирішення проблем;
- Комунікація послаблюється/блокується, якщо заходи мають терапевтичний або релігійний аспект;
- Посилення або послаблення комунікації в присутності громадськості залежить і від співрозмовників, і від освітніх аспектів (особистість, релігія, спосіб життя та ін.).

в) Культурний та ідеологічний контекст включають:

- Мікрокультура партнерів (звички, відносини, релігія, стереотипи і т.д.)
- Макрокультура соціального середовища (мова спілкування, культурна специфіка, символічні коди і т.д.).

За прикладом Стоцзеля (1963), Дюма ілюструє роль культурного контексту з 1906 року, в аналізі культурної значущості посмішки: - в європейському культурному контексті, посмішка є вираженням прислухання і позитивних відносин; - в японському культурному контексті це означає стан розгубленості; - у мешканців Борнео, кафрі, посмішка виражає презирство і т.д..

Повідомлення може бути передано через словесну мову, невербальним або паравербальним методом.

Надалі ми будемо представляти інші компоненти процесу комунікації: канали зворотного зв'язку (feed-back), комунікаційні канали, комунікаційні середовища, комунікаційні бар'єри.

Зворотній зв'язок (feed-back) є конкретним повідомленням, яке отримує Передавач від Одержувача, яке в свою чергу містить відповіді на отримане повідомлення (так звана «реакція»).

Комунікаційні канали представляє собою «дороги», «шляхи», які використовуються для повідомлення. Існують два типи каналів комунікації:

1. Формальні канали, замовчувані, на кшталт ієрархічних каналів в будь-якій організації;
2. Неформальні канали, встановлені через дружні відносини, переваги, особистий інтерес.

Комунікаційні канали мають технічну підтримку, представлену всіма технічними засобами, які можуть підтримувати процес комунікації: телефон, факс, комп'ютер, телекс, аудіо-відео.

Комунікаційне середовище залежить від засобів зв'язку; існують усні чи письмові середовища.

Фільтри, шум представляють собою бар'єри порушення, які можуть виникнути в процесі комунікації. Зрив надісланого повідомлення може мати таку інтенсивність, що між ним та повідомленням можуть виникнути видимі відмінності. Порушенням можуть бути і внутрішні фактори – фізіологічні, семантичні, сприйняття, міжособистісні або внутрішньоособистісні чинники, і зовнішні – які виникають у фізичному середовищі, де відбувається комунікація (сильний шум, послідовне переривання процесу комунікації).

В процесі комунікації, бар'єр представляє собою будь-що, що зменшує точність повідомлення або ефективність його передачі.

Залежно від їх особливостей, бар'єри можуть бути класифіковані як мовні бар'єри, бар'єри середовища, бар'єри позиції Передавача та Приймача, концепційні бар'єри.

Доктор Леонард Соулз, з Великої Школи Бізнесу Колумбійського університету (Grand School of Business, University of Columbia), вважає, що в процесі комунікації існує наступні мовні бар'єри:

- Ті ж слова мають різне значення для різних людей;
- Той, хто говорить і той, хто слухає можуть відрізнитись рівнем підготовки та досвіду;
- Емоційний стан Отримувача може спотворити те, що він чує;
- Звичайні забобони та рутини впливає на сприйнятливність;
- Складнощі у висловлюванні;
- Використання оманливих/конфузних слів або фраз.

Бар'єри середовища представлені:

- Невідповідний робочий клімат (високий рівень шуму);
- Неправильне використання інформативних допоміжних засобів/інформації;
- Робочий клімат може змусити співробітників приховувати свої справжні думки, тому що вони бояться сказати те, що вони насправді думають.

Позиція Передавача та Отримувача у в процесі комунікації також може бути бар'єром завдяки:

- Образ, який має Передавач та Отримувач про себе та свого співрозмовника;
- Різна характеристика Передавачем та Приймачем ситуації, в якій відбувається комунікація;
- Почуття та наміри, які мають співрозмовники під час комунікації.

Остання категорія складається з концептуальних бар'єрів, які представлені:

- Існування припущень;
- Незграбний вираз повідомлення від Передавача;
- Відсутність уваги до прийому повідомлення;
- Поспішні висновки стосовно повідомлення;
- Відсутність інтересу Приймача до повідомлення;
- Рутини в процесі комунікації.

Хоч процес і має різні форми, які представляють собою реальні проблеми в реалізації процесу комунікації, бар'єри є неминучими, і існують деякі аспекти, які необхідно враховувати, для їх запобігання:

- Планування комунікації;
- Точне визначення мети кожного повідомлення;
- Вибір відповідного моменту для проведення комунікації;
- Уточнення ідей до комунікації;
- Використання адекватної/відповідної мови/лексикону.

1.4 Чому і про що ми спілкуємось?

По-перше, ми мусимо констатувати факт, що ми не можемо не спілкуватись. У будь-який час, будь то ми спілкуємось, будь то висловлюємо думки, ідеї, переконання, почуття, відносини, факти, енергію, спосіб задоволення наших потреб (матеріальних або психологічних), прагнення, бажання або інтереси, намагаючись переконатись, впливати або виховувати.

Всякий раз, коли ми спілкуємось, ми враховуємо чотири основні цілі: бути сприйнятим, бути зрозумілим, бути прийнятим і спровокувати реакцію, яка складається зі зміни поведінки або ставлення до тих чи інших речей. Іноді, ми не в змозі досягти ні однієї з вищезазначених цілей, і в цьому випадку нам не вдається реалізувати процес комунікації.

Якщо ми знаємо, чому ми спілкуємось, що ми переслідуюмо, яка реальна мета цього всього, не менш важливим є наявність чітких відповідей на наступні питання:

- *Що* я хочу сказати? Що хоче дізнатись інша особа?
- *Хто* ця людина переді мною? Що це за особистість? Які потреби та прагнення вона має, що вона бажає? Як вона бачить світ? Які її переконання? Що вона знає про моє повідомлення?
- *Де* проходить діалог? Яке буде найкраще місце, найкраща атмосфера?
- *Яким* чином буде найкраще передати повідомлення? Вербально або письмово? З зображеннями або словами? Використовуючи наукову мову або за допомогою метафор? Серйозно, або з використанням жартів?

1.5. Чому ми (не) розуміємо один одного?

Іноді, ми розуміємо один одного, а іноді – ні. Є багато факторів, які впливають на це: відмінність в сприйнятті, труднощі мови, автоматизм, відсутність інтересу, емоції, особистісні відмінності.

Коли наше повідомлення не розуміють, ми, як правило, звинувачуємо в цьому когось іншого. Хіба він винуватий, що він не почув те, що йому сказали? Він винуватий в том, що ми не прийшли до розуміння, або, він винуватий в тому, що не зробив те, що ми від нього очікували.

Правда є ту, яку чують, а не ту, яку говорять. Якщо ми хочемо, щоб ми були почутими, прийнятими і спровокувати позитивну реакцію зі сторони співрозмовника, тоді є доцільним взяття на себе відповідальності за процес комунікації. Якщо ми не розуміємо один одного, то, можливо, ми не говоримо на «його мові».

Якщо співрозмовник нас не розуміє, ми повторюємо те, що сказали, голосніше. Він не тільки нас не зрозуміє, але, також, це може визвати негативну реакцію і віддалити від нас співрозмовника.

Бажано знати, що співрозмовник в рівній мірі розуміє термінологію, яку ми вживаємо в процесі комунікації, а де це можливо, адаптувати повідомлення для його передачі.

Одне і теж повідомлення може інтерпретуватись по-різному різними особами, або, навіть однією і тією ж особою, але в різних ситуаціях. Для ефективного процесу комунікації слід враховувати те, що люди різні, і, відповідно, вони і поведуться по-різному в залежності від контексту.

Враховуючи власний досвід, ми вчимося знаходити спільні риси різних ситуацій. Ті речі, які ми робимо часто або інстинктивно, є позитивною стороною нашого власного процесу навчання комунікації. Але, можливі і такі випадки, коли шаблонність дій викликають шаблонні помилки.

Наприклад, допустимо, що перший раз коли ми зустріли людину, вона мала байдуже ставлення, поверхнєве або навіть відсутність будь-якого ставлення. Ми не можемо очікувати, що і в наступний раз ця людина матиме таке ж ставлення. Ми можемо помилитись, навіть якщо ситуація буде ідентичною, так як людина, наприклад, може бути більш привітливою наступний раз. Можливо, що під час першої зустрічі

особа мала поганий настрій, або була стурбована чимось іншим, про що ми навіть не здогадувались, і це вплинуло на її ставлення.

Казка про кролика

Ця казка розповідає про кролика, який хотів собі приготувати 8 яєць.
Будь ласка, прочитайте казочку та поміркуйте трошки над мораллю!

Кролик повинен приготувати 8 яєць, але він не має сковороди для того, щоб їх пожарити. Сидить він, думає і згадав, що ведмідь має сковороду. Щасливий, він йде до лігва ведмедя позичити сковороду!

Йдучи... йдучи, кролик запитує себе:

- Якщо ведмідь попросить 2 яйця за позичення сковороди? Хм... нехай так буде, я дам йому 2 яйця, і залишусь ще з 6. Мені досить і 6!

Йде він далі, і запитує себе знову:

- А якщо він попросить 4 яйця? Це зовсім не добре! Але, що робити, якщо ведмідь єдиний у лісі, хто може позичити мені сковороду! Тоді, я вчиню як в бізнесі – прибуток ділиться наполовину! Так і буде, якщо він попросить 4, і мені буде достатньо 4!

Вже зовсім близько з лігвом ведмедя, до нього дійшла інша ідея:

- Судячи з того, що я знаю ведмедя, він шкуру з мене здер, а ще, він безсовісний і думаю, що залишить мені тільки 2 яйця. Боже, і я, у кого було 8 яєць, маю залишитись тільки з 2?

Дуже делікатна ситуація, але ось воно що! У кінцевому рахунку, ніж померти з голоду, я віддам йому 6, а я, враховуючи що менше розмірами, залишусь з 2. Ці яйця збережуть мене від голоду сьогодні!

Нарешті, кролик дійшов до лігва! Знову почав він думати, знову почав нервувати, думав, як краще задовольнити ведмедя. І тоді він зробив висновки, без жодних питань:

- Якщо ведмідь попросить в мене всі яйця? Що мені робити? Хм... це надзвичайно делікатне питання!!!

Він вже визначився, і стукає у двері, з якої виходить ведмідь з посмішкою:

- Кролик, скажи мені, яка в тебе проблема і чим я можу тобі допомогти?

Кролик: - Ведмедю, знаєш що: НЕ ПОТРІБНА МЕНІ ТВОЯ СКОВОРОДА!

Потім він повернувся і пішов!

Мораль:

Етикетування друзів, колег або керівників, навіть не слухаючи їх думок, може призвести до складнощів в процесі комунікації!

1.6. Категорії мови

Людське спілкування відбувається за допомогою трьох різних каналів: **вербального, паравербального та мовою тіла**. Згідно досліджень Школи Пало-Альто, словесний канал займає 7%, паравербальний - 38%, і 55% - мова тіла.

Ми можемо говорити і про четвертий канал. Дві особи, які знаходяться на великих або малих відстанях, які не мають візуального, слухового, нюхового, смакового або тактильного контакту також можуть передавати і отримувати повідомлення. Цей зв'язок іноді називають *енергетичним*, іноді «*паранормальним*».

Вербальна комунікація реалізується через вимову та декодування слів, тобто через значення, переданого в словах за допомогою мови. Письмову комунікацію ми назвемо «словесною».

Паравербальне спілкування здійснюється за допомогою тембру голосу, тону, інтонації, паузи між словами і словесними проявами вербального змісту: сміх, зітхання, стогін, крик і т.д.

Мова тіла (body language) відноситься до пози, фізіономіки, міміки, жестів, вигляду і відстані. Важливо відзначити, що значення жестів може відрізнятись в різних культурах.

В контексті видів комунікації, невербальна комунікація (мова тіла), представляє інтерес, принаймні, з двох причин:

- 1) її роль часто зведена до мінімуму;
- 2) В усній комунікації, 55% інформації збирається і зберігається через невербальну мову (міміка, жести, пози і т.д.).

Невербальна комунікація має, завдяки своє великій частки в спілкуванні, особливо важливу роль. *Невербальна мова може підтримувати або суперечити вербальній комунікації.* Невербальне повідомлення є найближчим до реальності Передавача і викликає у нього найбільший фокус. Так, наприклад, часто ми констатуємо той факт, що одна сторона процесу комунікації стверджує, що вона говорить правду, інша «відчуває», що вона обманує. Що це за «шосте відчуття», яке отримує інформацію, яка не виражена вербально Передавачем/емітентом? Вважається, що у жінок це «шосте відчуття» більш розвинуто, ніж у чоловіків. Одним з можливих пояснень може бути те, що жінки більш здібні до різних можливостей інтерпретації невербальних мов, їх жести, які дають їм здатність спілкуватись з новонародженими по праву вважається майстерністю невербального спілкування. Іншим можливим поясненням є те, що розвиток цієї здатності виникла завдяки компенсуванню відсутності в них фізичної сили.

Поки наука відкриє це «шосте почуття», яке додатково пронизує процес комунікації, ми створимо образ людини з п'ятьма почуттями, яка спілкується переважно невербально і іноді виражається за допомогою слів. Вона володіє навичками інтерпретування сигналів, що надходять від цих п'яти почуттів, здібностей, які розвиваються впродовж всього життя, заснованому на досвіді та навчанні.

Ось декілька прикладів, через що ми спілкуємось:

A. Мова тіла

Для того, щоб усвідомити важливість мови тіла, уявіть собі мімів, що виражають цілі історії тільки за допомогою мови тіла, згадайте німі фільми за участі Чарлі Чапліна, які роблять слова непотрібними, або запитайте себе, чому, коли ми усвідомлюємо важливість розмови, ми наполягаємо на спілкуванні тет-а-тет, а не за допомоги телефонів або інших гаджетів.

Пояснення наступне: через телефон, наприклад, блокується комунікація за допомоги мови тіла і таким чином, це робить процес комунікації неповним, невизначеним.

Мова тіла допомагає спілкуванню виразом обличчя, рухом тіла (жестами), формою та позицією тіла, зовнішнім виглядом і тактильним спілкуванням.

B. Вираз обличчя

Комунікація шляхом виразу обличчя включають в себе **міміку** (хмуре підняття брів, морщення носу, звуження губ та ін.), **посмішка** (через характеристики і час виконання), та **погляд** (контакт або уникнення погляду, вираз погляду, напрям погляду і т.д.).

Ми, як правило, мимоволі посміхаємось і хмуримось, щоб зменшити або розширити зіниці.

Обличчя є найбільш виразною частиною тіла, і його експресія є безцінним засобом вираження. У нормальному стані, очі і нижня частина обличчя видно найбільш інтенсивно під час комунікації. Вважається, наприклад, що в розмові з жінкою, те, що вона виражає очима є більш важливим, ніж те, що вона виражає словами.

Міміка є тією частиною нашого обличчя, яке спілкується: зухвалий лоб означає заклопотаність, гнів, розчарування; підняті брови з відкритими очима – сюрприз, здивування; зморшкуватий ніс – роздратування; збільшені ніздрі – гнів, або в іншому контексті, чуттєве збудження; щільні губи – невизначеність, нерішучість, приховування інформації.

Посмішка це комплексний жест, здатний виражати широкий спектр інформації, від задоволення, радості та насолоди до обіцяння, цинізму, збентеження (посмішка Мони Лізи, загальновідома як однозначність та неоднозначність в одному). Інтерпретація значення посмішки, однак, варіюється від культури до культури (або

субкультури), тісно корелює з конкретними припущеннями, які зроблені на основі відносин між людьми всередині цієї культури.

Погляд

Говорять, що очі – це «дзеркало душі». Спосіб, через який ми дивимось і нас дивляться, пов'язані з нашими потребами утвердження, прийняття, довіри та дружби.

Навіть дивлячись або не дивлячись на когось – ці дії мають який сенс. Коли ми дивимось на кого, ми підтверджуємо/визнаємо його присутність для нас; перехоплення погляду когось означає бажання спілкуватись. Прямий/пильний погляд може означати чесність і близькість, а в деяких ситуаціях – свідчить про загрозу. Загалом, пильний погляд означає постійну турботу.

Реалізація переривчастого контакту і коротких спалахів поглядів показує на відсутність дружби. Рух очей наверх означає спробу щось згадати, вниз – жаль, скромність, боязкість або приховування емоцій. Погляд у сторону, або «непогляд» когось може вказувати на відсутність інтересу, холодність. Уникання погляду означає приховування почуття, дискомфорт, або почуття провини.

Люди, які не впевнені в собі, будуть уникати погляди Передавача на собі в ситуаціях, коли вони відчують загрозу, але, будуть прагнути найти його в сприятливих ситуаціях; існує навіть вираз «чіплятися» за погляд.

Погляд являє собою «нетактильний» спосіб чіпати когось, звідки і вираз «гладити поглядом».

Розширені зіниці свідчать про сильні емоції. Зіниці розширюються, як правило, коли ми дивимось на щось приємне, до якого ми маємо щире ставлення. Зіниці зменшуються, коли з'являється прояв нещирості, тривожності. Часте блимання означає неспокій.

С. Рух тіла

Тіло спілкується через **жести, положення**, та через **спосіб руху**.

Жести

Для того, щоб усвідомити, як часто ми використовуємо жести, ми можемо спробувати поговорити з руками за спиною.

Деякі елементи мови жестів: жаття кулаків – свідчить про ворожість і гнів, і залежно від контексту ще й визначення, солідарність, стрес; відкриті обійми – чесність, прийняття; рука біля рота – подив, рука перекриває рот – приховування чогось, нервозність. Голова, яка підпирається долонею, означає нудьгу, а долонь (пальці) на

щоці, навпаки, показує крайню зацікавленість. Руки, які знаходяться за спиною, можуть свідчити про перевагу або самоконтроль.

Також, зверніть увагу на культурні особливості, які викликають відмінності. Наприклад, рухом голови вгору-вниз ми кажемо «так», в той час, як мешканці Шрі-Ланки передають таке ж повідомлення, переміщаючи голову справо-наліво. У нас, показуючи пальцем особа виражає свою грубість і не виховання, в той час, як в Таїланді це абсолютно нейтрально, а в США – загальноприйнятий індикативний жест.

Використання надмірної жестикуляції вважається грубим в багатьох країнах світу, а у італійців – це ознака красномовства та пристрасті.

Спосіб, у який американці схрещують ноги, (розслаблено, вільні рухи, без обмежень) відрізняє їх від європейців (які контролюють їх фінальне положення); позиція у чоловіків відрізняється від жінок. Американець навіть поставить ноги на стіл, якщо це для нього буде зручно, або, щоб продемонструвати контроль над ситуацією. Ми, люди, як правило, досить добре знаємо, з чим пов'язується такий жест, його асоціації та формальність, можливу напруженість. Коливання ноги означає нудьгу, нетерпіння або стрес.

Поза (позиція) тіла

Поза/положення/позиція тіла говорить нам, в першу чергу, про статус людини, або, який вони думають, що мають, або б хотіли мати. В цьому аспекті, спосіб, в як себе людина позиціює перед іншими є дуже важливим фактором. Наслідки позиції тіла дає нам інформацію про відносини, емоції, рівень ввічливості, духовне тепло.

Домінантна особа прагне тримати голову піднятою, а підлегла – опущеною. В цілому, нахилення корпусу вперед означає інтерес до співрозмовника, але також, іноді, тривогу і занепокоєння. Розслаблена позиція, відкинувшись у кріслі, може вказувати на індиферентність, нудьгу або надмірну впевненість в собі, і виникає найчастіше у тих, хто вважає себе домінантом в групі.

Пози, пов'язані з співвідношенням між людьми, коли вони разом (в групі), можуть бути розділені на три категорії:

1. Включення/невключення, що означає активність або пасивність зв'язку в групі (доступний або обмежений зв'язок). Наприклад, члени групи можуть утворити коло, можуть повернутись в бік центру, зробити півколо, залишивши допустимий інтервал між кожним, вказуючи тим самим на обмеженість «доступу» до цих груп.

2. Тілесний орієнтир – відноситься до ситуації, коли дві особи вирішили сісти лицем к лицу (vis-a-vis) або поруч (паралельно). Перша ситуація вказує на схильність до бесіди, друга – до нейтрального ставлення.
3. Відповідність/невідповідність, позиції, які свідчать про інтенсивність, з якою людина бере участь в процесі комунікації. Інтенсивна участь призводить до відповідної позиції співрозмовників; зміна позиції співрозмовника викликає зміни в процесі комунікації, і, відповідно, в змісті самого повідомлення. У випадку, коли існує відмінності в статусах співрозмовників, поглядах або думках, позиції не є відповідними (рівними): взаємодія в процесі зводиться до мінімуму.

Рух тіла

Поведінка тіла в процесі комунікації з точки зору руху може бути:

- Характеризована бічними рухами, це вважається хорошими комунікативними моментами;
- Характеризована рухами «лице-спина», це вважається позитивною активністю;
- Характеризована вертикальними рухами, це вважається переконливістю;

В Америці з'явилися так звані headhunters, "мисливці за головами" – спеціалізовані консультанти з проблем пошуку необхідних людей для певної управлінської функції. Ці фахівці активно використовують вищезазначені індикатори/характеристики.

D. Тактильна комунікація

Цей тип невербальної мови проявляється в частоті дотиків, тисненнях руки, спосіб обійм, взяття під руку, плескання по плечу і т.д.

Ми знаємо, що ці дотики означаються для румун (або представників інших східноєвропейських національностей), але в різних інших культурах це може означає зовсім інше. Наприклад, у японців, легкий уклін голови вперед заміняє рукостискання (у якості вітання), в той час як у ескімосів подібний жест – це легкий удар по плечу.

Деякі люди уникають всі дотики. Сила і тип дотику значною мірою залежить від віку, вітання, відношення і культури.

Е. Персональна присутність

Персональна (особиста) присутність, свідчить, наприклад, за допомогою форми тіла, одягу, запаху (парфум або специфічний запах), ювелірних виробів (біжутерії) та інших модних аксесуарів. В нашій культурі існують певні відносини між формою тіла, зовнішнім аспектом (виглядом) та індивідуальністю. Ми розрізняємо три типи «фізичних станів»/присутності:

- 1-ектоморф (хиткий, тонкий та високий);
- 2-ендоморф (товстий, круглий, невисокий);
- 3-мезоморф (м'язистий, спортивний, високий).

Завдяки соціальній обумовленості, ми «навчилися», що «очікувати» від людей, що належать до різних категорій. Таким чином, ми схильні сприймати ектоморфів як молодих, амбітних, підозрілих, напружених, нервових і менш мужніх; ендоморфів ми сприймаємо як старих, старомодних, менш фізично сильних, балакучих, добрих, приємних, надійних, дружніх, які залежать від інших; мезоморфів сприймаємо як упертих, сильних, авантюристів, більш зрілих в поведінці, впевнених в собі та вічних переможців.

Одяг, оскільки це результат особистого (персонального) вибору, відображає індивідуальність, це свого роду продовження Его (свого власного «Я»), і в цьому контексті, він передає інформацію про власника. Це може вплинути, навіть на вашу поведінку в цілому. Одяг може бути використаний для створення іміджу в цілому.

Одяг та аксесуари може відзначати реальний чи бажаний соціальний статус. Наприклад, жінки які прагнуть високих адміністративних функцій, як правило, і одягаються певним чином (класичний костюм з двох частин), а також, аналогічно до чоловіків використовуючи їх аксесуари (портфелі, наприклад).

Нонконформістський одяг свідчить про те, що носій є оригінальним, соціальним бунтівником, можливий створювач проблем або артистом. Необережний одяг, як правило, пов'язаний з самоцінностями особистості.

Для бізнес-ситуації оцінюється елегантність одягу належної якості.

Особиста гігієна є також важливим фактором. Запах «телеграфу» повідомлення для багатьох людей, навіть не усвідомлюючи це. Сильний парфум, навіть якісний, звертає увагу неадекватним чином, можливо викликає поганий смак/відчуття або певні різні реакції (як негативні, так і позитивні).

Г. Мова простору

Мова простору повинна сприйматись в 5 вимірах: розмір, ступінь особистості, висота, близькість – віддаленість, всередині – ззовні.

Кожен з нас має свої переваги в залежності від відстані з тими, ким ми спілкуємось. В більшості європейських культур не допускається близькість більше, ніж на 50 см (інтервал 4-50 см – тільки для сім'ї або близьких) – це є так званий інтимний простір. «Вторгнення» в цей простір викликає дискомфорт.

Ми спілкуємось з комфортом, коли відстань між співрозмовниками становить 1-2 м, відстань, яка виходить за межі **власного простору**. В меншому просторі важко зосередитись на процесі комунікації. Часто ми стикаємось з ситуацією, що коли ми спілкуємось з кимось, невимушено ми робимо крок вперед або назад для регулювання цієї дистанції до адекватної відстані для нашого особистого простору.

Надмірне наближення в процесі спілкування може викликати загрозу для особистих відносин; надмірна віддаленість може свідчити про зарозумілість, важливість, високий соціальний статус. Чим більше особа важлива, тим частіше вона буде віддавати перевагу більшим приміщенням, великим столам, яку вимагає більшу відстань від співрозмовника.

Якщо ми будемо спостерігати, як люди прагнуть вибрати собі місце в приміщенні (там, де є вибір) і як вони відзначають свій особистий простір за допомогою рухів, окремих дій або позиції тіла.

Спосіб, у який менеджер використовує простір під час зустрічей можуть нам вказати на його особистість, стиль керівництва або метод прийняття рішень. Менеджер, який завжди сидить за столом показує своє небажання до активних дій. Можливо, такий тип менеджера буде приймати рішення один, і його стиль є скоріше авторитарним, ніж демократичним.

В цілому, менші приміщення сприймаються як більш доброзичливі, теплі і затишні. Тому, великі завжди асоціюються з владою, статусом і важливістю.

Н. Мова кольору

Колір, за його емоційне сприйняття та ефективність, можна вважати дзеркалом нашої особистості, а отже, і впливає на зв'язок. Творче мислення має більшу ефективність в кімнаті з переважним червоним кольором, а відображення ідей – в зеленому. Яскраві кольори вибираються для активних комунікативних дій, екстравертів а більш блідні – для сором'язливих, інтровертів.

Значення кольору може бути різним в різних культурах. Наприклад, червоний колір в Китаї асоціюється з радістю або святковістю, в Японії – з битвою та гнівом; в культурі американських індіанців означає мужність; в Європі – любов, а в США – з комунізмом. В країнах африканського континенту чорний колір означає добро, а білий – зло. Для європейців, чорний колір – це колір печалі, в той час як у японців та китайців цей стан асоціюється з білим. Зелений у європейців символізує заздрість, а у азіатів – радість, в деяких країнах – надію; у той час, як жовтий для європейців означає боягузтво, заздрість, у американців – це колір інтелігенції, в азіатів – чистоту.

Колір впливає на процес комунікації наступним чином: теплі кольори стимулюють спілкування, в той час як холодні його пригнічують; монотонність/одноманітність і надмірна різноманітність може віддалити від вас співрозмовника.

I. Мова часу

Спосіб, за допомогою якого ми можемо спілкуватись за мовою часу, корелюється через:

- Точність часу
- Відсутність часу
- Час як символ.

Точність часу

Час розглядається як щось дорогоцінне і особисте, і в цілому, коли хтось дозволяє собі його структурувати за нас, це свідчить про різницю в статусі.

Прийти пізніше або раніше на ділову зустріч, або бути пунктуальним чи ні на засіданні має певне значення: це свідчить про серйозне ставлення до співрозмовників або до цієї зустрічі в цілому, сприйняття їх статусу, особистої поваги до важливості цих заходів. Будь-які затримки можуть тільки дратувати тих, хто чекає.

Чим більше ми змушуємо чекати, все більше вони відчують себе приниженими; вони відчують неповагу до себе та зниження соціального статусу в очах інших. Таким чином, мова часу може бути використана, навмисно чи ні, для маніпулювання або контролю над предметом спілкування, повагою та інтересом.

Відсутність часу

Ми сприймаємо час як персональний обмежений ресурс, і тому, метод як кожний вирішує ним розпоряджатись, показує наше ставлення до цього процесу (менеджменту часу). Якщо ми не виділяємо достатньо часу для конкретного повідомлення, це буде

свідчити про відсутність інтересу та важливості. Соціологічні дослідження показують, що загалом, позитивні комунікаційні відносини пропорціональні до частоти взаємодії між особистості в окремих часових інтервалах.

Час як символ

Цей аспект вимагає окремого звання, такі як ритм (наприклад: прийняття їжі тричі на день і в певний час). Точно так само, в залежності від пір року, реалізуються деякі заходи. Традиції та свята, також, зазначені у часі. Таким чином, підприємці, наприклад, знають, що під час зимових свят купується більше і працюється менше.

В кінці кінців, після того, як було охарактеризовано кожен тип мови, добре знати і деякі аспекти невербальної мови, які повинні враховуватись під час інтерпретації:

- Для уникнення неправильного тлумачення елементу невербальної мови, краще інтерпретувати його в контексті вербальної та «нон-вербальної».
- Індивідуальні характеристики особистості, освіти, життєвого досвіду і т.д. є факторами, які необхідно враховувати в правильній інтерпретації невербальних мов.
- Спосіб використання та інтерпретація (тлумачення) невербальних мов відрізняється декількома способами: від людини до людини; від професії до професії, від спільноти до спільноти; від культури до культури.

1.7. Основні особливості (фундаментальні характеристики) комунікації/спілкування

Крім того, на основі представленої ситуації ми можемо ідентифікувати деякі характеристики комунікації:

- Комунікація має роль залучення людей до контакту одним з одним в середовищі, що їх оточує;
- В процесі комунікації, через зміст повідомлення мають бути досягнуті певні цілі і передані певні значення;
- Будь-який процес комунікації має потрійний вимір: зовнішній зв'язок (усні і невербальні дії, які спостерігаються співрозмовниками), мета (те, що розуміється за межами слів) та інтеркомунікація (комунікація, досягнута кожною особою персонально та внутрішньому рівні);

- Будь-який процес комунікації відбувається в окремому контексті, тобто, в певному психологічному просторі, соціальному, культурному, фізичному або тимчасовому, під час якого співрозмовники перебувають в тісному взаємозв'язку;

- Процес комунікації має динамічний характер, тому що кожний зв'язок ініціює деяку еволюцію, зміну людей, які беруть участь у процесі;

- Комунікаційний процес є незворотнім, що означає, що колись пославши повідомлення, воно не може бути «зупиненим» на «шляху» до Одержувача.

Будь-ласка, зверніть увагу, що характеристики, наведені вище, отримані строго з аналізованого випадку.

До перерахованих можна ще додати:

- Кризову ситуацію, під час якої процес комунікації має швидший ритм і сферу охоплення;

- Значення повідомлення може відрізнятись і між партнерами акту комунікації, акт і між Отримувачами цього повідомлення;

- Будь-яке повідомлення має явний зміст та прихований, і, частіш за все, саме останній є більш значним.

1.8. Принципи та функції комунікації/спілкування

Незалежно від соціальної системи, комунікація виконує **вісім функцій:** *інформування, соціалізація, мотивація, діалог, освіта, розвиток культури, розвага, інтеграція.*

1. ІНФОРМУВАННЯ

- Забезпечення доступу до інформації;
- Надання інформації для проведення діяльності та досягнення цілей;
- Надання інформації, необхідної для реалізації рішень.

2. СОЦІАЛІЗАЦІЯ

- Створення сприятливого клімату для взаємодії

3. ДІАЛОГ

- Організація діалогів, забезпечення зв'язку
- Стимулювання спілкування

- Підвищення ініціативи і творчості

4. ОСВІТА

- Поширення знань, необхідних для поліпшення професійної підготовки та духовного розвитку
- Отримання навичок та вмінь для своєї професії
- Підвищення здатності сприймати і інтерпретувати явища для розгляду ефективних рішень проблем

5. СТВОРЕННЯ ОБРАЗУ

- Надання інформації для створення особистого образу
- Формування свідомості залежності від організації, соціальної групи

6. МОТИВАЦІЯ

- Надання інформації, спрямовану на підвищення інтересу та участь в реалізації завдань
- Визнання продуктивності досягнень
- Стимулювання віри в собі
- Підвищення власної відповідальності

7. ПРОСУВАННЯ (РОЗВИТОК) КУЛЬТУРИ

- Передача культурних елементів (гасла, норми, системи цінностей)
- Розширення культурного горизонту
- Розвиток уяви та творчих здібностей
- Стимулювання етичних і естетичних потреб

1.9. План комунікації: зміст та відношення

Процес комунікації проходить в двох напрямках – зміст і план взаємозв'язку. Іноді, не знаючи чому, одна людина може здаватись приємною, а інша – ні. План змісту передає інформаційний контент, в той час як план взаємозв'язку передає інформацію про інформацію. Слова (зміст) несуть ідеї, поняття та концепції, в той час як тон голосу і мова тіла (відношення) передають емоції та почуття. План змісту представляє *ЩО* передається, а план взаємозв'язку конкретизує *ЯК* спілкуватись, визначаючи тим самим план змісту.

Як ми бачимо з нашого власного життєвого досвіту, мета комунікації має дуже великий вплив, навіть часто визначається планом взаємозв'язку. Якщо зв'язок між двома планами узгоджується, то ми маємо надію на те, що людина може бути нам приємна. У іншому випадку, якщо ми відчуваємо дисонанс між планом змістом і взаємозв'язку, тоді у нас не виникає впевненості в повідомлення, співрозмовник може стати неприємним, це іноді може викликати захисні механізми, які у кожного індивідуальні. У таких ситуаціях, ми не зосереджуємось на повідомленні, але над тим, як ми можемо захистити свої інтерес, потреби, або деякі небезпеки, передбачувані нами.

Якщо ми сприймаємо позитивно інформацію з плану взаємовідношення, тоді сказані речі співрозмовнику можуть здаватись цікавими, або навіть повчальними. План взаємозв'язку передає сигнали домінування або підпорядкування, дружби або ворожнечі. Відношення може бути *позитивним* (симпатія, дружба, прийняття, захоплення, схвалення), *нейтральним* (байдужим/індиферентним), або *негативним* (дискомфорт, домінування, несхвалення, неприйняття, презирство).

Давайте уявимо багато способів, що сказати, наприклад, «*Гарна робота!*». Ті ж самі слова можуть бути сприйняті як хвастощі, або, навпаки презирство або зневажливість. В залежності від нашого стану, ми можемо інтерпретувати ці слова як докір, навіть якщо не було такого наміру. Навіть якщо відношення позитивне, то цілком ймовірно, що тенденція є похвалити. Якщо відношення є негативним, ми будемо використовувати ті ж слова докору, у разі, якщо ми будемо себе захищати.

Коли відносини є негативними, план взаємозв'язку стає більш важливим, ніж план змісту. Процес комунікації відволікається, і те, що відбувається далі – серія ліній атаки

та оборони. Відносити між партнерами стають чисто емоційними та ірраціональними. Агресивний тон, іронія, ниття, владність агресивні жести, тривіальні фактори, зневага стають частиною процесу комунікації.

Що робити, коли виникають такі ситуації? У цьому випадку, практично безрезультатно продовжувати спілкування на раціональному рівні. Якщо інші механізми захисту спрацьовують, ознака є присутність негативного стресу, і єдине, що ми можемо і мусимо зробити, щоб повернути до себе увагу співрозмовника, його інтерес і взаємне задоволення потреб – це допомогти один одного вийти з стресу і намагатись змінити взаємовідношення один до одного.

1.10 . Рівні комунікації

В залежності від кількості людей, ми можемо говорити про п'ять рівнів людської комунікації: *внутрішньоособистісна, міжособистісна, групова та загальногромадська.*

Внутрішньоособистісна комунікація це комунікація всередині себе. Людська особа прислухається до себе, ставить собі питання, сумнівається чи побоюється, судиться або відображає, спілкується в думках або зображеннях. Внутрішньоособистісна комунікація є дуже важливою для психічної рівноваги.

Міжособистісна комунікація є діалогом між двома людьми. У кращому випадку, вони слухають один одного по черзі і намагаються поважати і розуміти один одного і, також, по черзі намагаються передати ясно, як для інших, свої потреби, прагнення, інтереси та побажання.

Групова комунікація або *в команді* це діалог з групою максимум в 10 осіб. В групі, або команді, людина проживає більшість свого соціального життя. Тут діляться знаннями, особистим досвідом, вирішують проблеми і приймають важливі рішення, неминуче з'являються і вирішуються конфлікти. Цей рівень людської комунікації буде детально описаний в розділі, присвяченому комунікації в команді.

Громадська комунікація відбувається у випадку лекцій, виступів, переказів або презентацій однією людиною. Судячи з усього, людина, яка читає лекції більше спілкується, але це не так. Кожний учасник спілкується вербально або невербально,

ставлячи питання для роз'яснень або надаючи інформацію у зв'язку зі своїм інтересом або його відсутністю.

Масова комунікація відбувається шляхом поширення письмових, усних або візуальних повідомлень шляхом системи засобів масової інформації або широкої аудиторії. Вона включає в себе різні форми, такі як книги, пресу, аудіовізуалізацію та ін. Головною особливістю масової комунікації є те, що відповідь затримується в часовому просторі і повідомлення передається тільки в одному напрямку.

1.11. Простори комунікації

Створення хороших міжособистісних відносин можна почати з правильного вибору правильної відстані до свого партнера. В рівній мірі, і коротка і занадто велика дистанція може сприйматись як неадекватність і може перешкоджати створенню хороших відносин з співрозмовником.

«Адекватна» дистанція для кожної людини різна. Існують люди, які віддають перевагу більш близькій дистанції, і навіть дотики не є проблемою, в той час коли інші віддають перевагу більш віддаленій дистанції. Тим не менш, є відмінності в різних народів і культурах стосовно «адекватності» дистанцій.

Віддалення від співрозмовника послаблює зв'язок, в той час як наближення його посилює. Якщо новини хороші, до наближення може бути адекватним (доцільним), а якщо вони погані – можна чекати на дистанціювання. Можуть виникнути і інші ситуації, які в значній мірі будуть залежати від особистості тих, хто залучений до процесу комунікації.

Ми можемо говорити про чотири категорії міжособистісних відстаней: *інтимна, персональна, соціальна та суспільна*.

Інтимна зона

Інтимна зона – до 50 см, приблизно половина руки. Це не тільки дистанція інтимності, ласки, а й ближнього бою, тобто зона захисту. Доступ до цієї області мають тільки люди, яким ми довіряємо.

Ми повинні обережно спостерігати (не обов'язково з підозрою) за дотиками інших. Про можливі наслідки маніпулятивних дотиків поговоримо пізніше.

Нехтування інтимною зоною може бути сприйнято як зневажливе ставлення до людини. Ступінь доступності інтимної зони залежить від кожної особистості та її впевненості в собі. Тим не менш, інтимна зона ще залежить від соціального статусу людини. Керівництво, як право, намагається це виразити у віддаленні від співрозмовників шляхом масивної мебельної архітектури в приміщенні.

Особиста/персональна зона

Зазвичай, персональна зона знаходиться в межах від 50 до 120 см, що відповідає нормальній відстані, яку використовують співрозмовники розмовляючи на вулиці, або у великому приміщенні (ця дистанція це відстань прямої руки).

Ця зона має особливе психологічне значення: активація інстинкту «власності» при введенні партнера протилежної статі.

Соціальна зона

Соціальна сфера обмежується від 1,20 до 3,5 метрів і зберігається для соціальних контактів, переговорів і професійних відносин.

Громадська зона

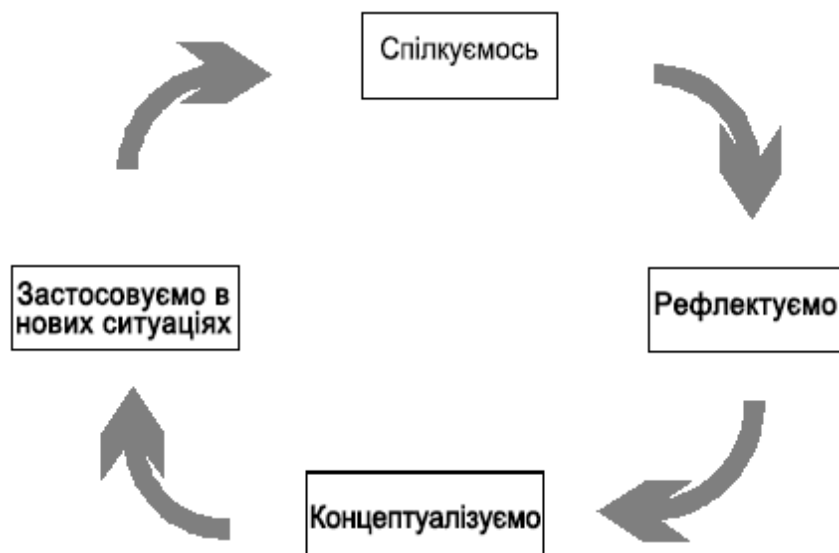
Громадська зона (> 3,5 м) це зона, де міжособистісне спілкування втрачає свій характер. Мова може йти про якийсь офіційний захід. Ця відстань забезпечує безпеку та психологічну перевагу над іншими.

1.12. Ефективність комунікації і мистецтво спілкування

Дорога до продуктивності, а потім, в перспективі, до майстерності, має ті ж самі етапи в процесі і в комунікації, і в інших областях. Цикл навчання включає теоретичні поняття (в нашому випадку фрази-кліше з *Транзакційного Аналізу* та *Process Communication Management (Менеджмент процесу комунікації)*), досвід спілкування (вправи та осмислення), розгляд і аналіз досвіду, накопичування і його застосування у майбутньому.

Існують чотири кроки в процесі навчання, які ми можемо зобразити як спіраль: спілкуємось, рефлектуємо, аналізуємо, концептуалізуємо, прогресуємо і т.д. (Малюнок 2:). На цьому шляху ми стаємо виконавцями процесу комунікації. Ми ефективні і

добре розуміємось з багатьма людьми. Для майстерності необхідно щось ще. Це щось ще можна назвати інтеграцію знань в процес комунікації.



Малюнок 2: Цикл навчання комунікації

Для того, щоб бути ефективним в процесі комунікації іноді достатньо базових знань, теоретичних основ і придбання окремих навичок на поведінковому рівні, так зване **мистецтво спілкування, що включає використання людських функцій в повному обсязі: поведінка, мислення, інтуїція, почуття, емоції і, нарешті, комунікацію.**

ДІМ НА ПІВДОРОЗІ (Алан Піз – «Навички комунікації»)

На схилах мальовничих пагорбів Італії, на півдорозі між Венецією і Вероною, знаходився невеликий готель. Одного разу, вночі, зупинився там мандрівник. – Куди йдеш? Запитав його завідуючий готелем. – Я з Венеції і прямую до Верони, відповів йому мандрівник. Скажіть, будь ласка, продовжив він, які люди в Вероні? – А які в Венеції? запитав завідуючий. – Там якісь моторошні люди! Вигукнув мандрівник. Байдужі, холодні і віддалені. Ніколи навіть пальцем не поворухнуть, щоб допомогти іншим. Тому я і уїхав звідти. – Хм..., сказав завідуючий, тоді вам не сподобається і Верона... Люди там точно такі ж! Розчарований, мандрівник попрямував до своєї кімнати. Пізніше, в той же вечір, прибуває інший мандрівник. – Куди прямуєш? Запитає завідуючий. – Я з Верони і

прямою до Венеції, сказав другий мандрівник. Скажіть, будь ласка, продовжив він, які люди в Венеції?

- А які люди в Вероні? Запитує завідувачий. — Чудові люди! Вигукнув мандрівник. Вони дуже ввічливі, теплі, доброзичливі, завжди готові допомогти. Мені було шкода їх покидати. Тоді вам сподобається Венеція, так як там люди точно такі ж!

Мораль!

Решта реагують на вас таким же чином, як і ви ставитесь до них.

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

1.12. Принципи і основні правила ефективної комунікації

Зайнятість з приводу сприяння та покращення комунікації існували ще з давніх часів. Хоч правила ефективної комунікації здаються простими і доступними для всіх, практика показує, що часто вони використовуються помилково.

а) Оптимізація вербальної комунікації

- Виражайте те, що ви думаєте насправді, якомога чіткіше і прямо, настільки це можливо.
- Не передавайте дуже великий обсяг інформації за раз.

Способи вербалізації:

- Пряма і точна вербалізація – чітке формулювання думок і почуттів;
- Персональна участь – «Мені подобається ваш малюнок», замість «ваш малюнок дуже красивий»;
- Участь інших – за допомогою невербального компонента, чітка вказівка позицій та відношення; особлива конструктивна критика;
- Навчання полягає наполегливість з метою чогось добитися;
- Бути ввічливими та доброзичливими з метою збереження хороших відносин з співрозмовником.

Мотиви тих, хто не вербалізує:

- Страх перед тим, щоб не потривожити;
- Страх перед чужими дамками;
- Страх перед насмішками;
- Страх перед невдачами та помилками.

в) Оптимізація невербальної комунікації

- Для того, щоб:
- 1. Знати вплив невербальних елементів на значення повідомлення.
- 2. Узнати добре свою власну невербальну поведінку.
- 3. Змінити, якщо це необхідно.
- 4. Зверніть увагу на те, як ви інтерпретуєте повідомлення від інших.

в.1. Поліпшення зорового контракту

- Коли і як ми бачимо співрозмовника:
- Коли йде розмова, мати слухняне ставлення до співрозмовника.
- Коли ми хочемо наполягти на якийсь фактор, бути тактичним.
- Коли ми даємо слово нашому співрозмовнику

Не тримайте постійного візуального контакту!

в.2. Поліпшення міміки

Ситуації, коли доцільно посміхатись:

- Коли хочете почати діалог, доцільно посміхнутись;
- Коли дякуєте;
- Коли отримуєте або робите комплімент.
- Посмішка полегшує контактування, її відсутність часто перешкоджає спілкуванню.
- Посмішка є недоречною, коли вас критикують або коли співрозмовник є сердитим.

в.3. Підвищення голосу

Голос:

- Передає емоції;
- Може бути яскравим, сумним, визначеним, радісним, щасливим, ворожим і т.д.
- Елементи:
 - Звуковий об'єм (><; повинен бути адаптований до ситуації);
 - Тембр (серйозно-спокійний, гостро-виражений емоційно);
 - Словесний потік (швидкий, повільний);
 - Артикуляція (помилковість, ясність);

b.4. Адаптація позиції та міжособистісної відстані

Загальна позиція відноситься до:

- жестів;- спосіб, як ми сидимо;
- спосіб, як ми стоїмо на ногах;
- відкритість/закритість ставлення;
- динамізм/відсутність енергії;

Міжособистісна дистанція:

- дистанційний/доброзичливий;
- зацікавленість/індиферентність;
- тип дистанцій в залежності від ситуації.

Основні правила щодо ефективної комунікації

Виражені синтетично вони наступні:

- правило кількості – стосовно розмови (співрозмовники повинні надавати необхідну інформацію, не більше, не менше);
- правило якості – те, про що співрозмовники кажуть, повинні відповідати дійсності;
- правило відношення – повідомлення, яке відходить від співрозмовника повинно бути адекватним і придатним для зв'язку;
- правило значення – передана інформація повинна відповідати контексту і обставинам, у яких проходить процес комунікації;
- правило стилю – співрозмовники повинні говорити чітко, послідовно, всеосяжно та коротко;
- правило прийнятності – співрозмовники повинні адаптувати повідомлення до характеристик один одного.

Американська Асоціація Менеджменту розробила список з **десяти правил ефективної комунікації**:

1. Намагайтесь уточнювати ваші ідеї до спілкування/комунікації

Наскільки більш систематично ви будете аналізувати свої ідеї, тим більш ясними вони стануть. Це перший крок до ефективної комунікації. Дуже часто не

вдається правильно спланувати процес комунікації. Добре планування повинно враховувати цілі і ставлення тих, хто буде залучений до процесу комунікації.

2. Вивчіть мету кожної комунікації

Перед спілкуванням ви повинні задати собі питання, що ви хочете досягти своїм повідомленням? – інформацію, ініціювання якихось заходів, зміна в поведінці людини. Ідентифікація найбільш важливої мети, а потім адаптування мови, тону і загального підходу – це все може сприяти вашій меті. Не намагайтесь досягти занадто багато від одного спілкування. Чим більш повідомлення є концентрованим, тим більше шансів є на успіх.

3. Беріть до уваги всі фізичні та людські елементи при спілкуванні

Значення і наміри передаються не тільки словами. Існують і багато інших факторів, що впливають на загальний вплив спілкування і хороший менеджер повинен бути чутливим до загальної атмосфери спілкування. Наприклад, коли проходить процес комунікації – повідомлення грає особливу роль; середовище – чи сприятливо воно для даної ситуації; соціальний клімат, який визначає трудові відносини в організації або відділу і задає тон спілкуванню; звички і минула практика.

Подумайте про ступінь відповідності чи ні до очікувань громадськості. Будьте завжди в курсі того, що відбувається навколо. Комунікація як живий організм – повинен адаптуватись до навколишнього середовища і нав'язати відповідний тон.

4. Проконсультуйтеся з іншими при плануванні комунікації, при необхідності

Часто, бажано та необхідно заохочувати участь інших у плануванні та розвитку процесу комунікації. Такі консультаційні ідеї часто допомагають у досягненні бажаних результатів від повідомлення. Крім того, ті, хто допомагав вам в плануванні будуть підтримувати вас найбільш активно.

5. Коли ви спілкуєтесь ви повинні бути в курсі екстра-мовних характеристик

Використовуйте тон, вираз, очевидність, сприятливість до чужих рекомендацій/відповідей – все це має величезний вплив для досягнення вашої мети. Ці тонкощі спілкування часто упускаються з виду, але вони впливають на реакцію слухача і на повідомлення навіть більше, ніж основний зміст. Так само, вибір мови – нюанси

сенсу та емоцій, що розповсюджуються за допомогою слова – визначення реакції слухачів . Комунікація включає в себе поведінку людини, яка призводить до обміну змістом. Комунікація прямо пропорційна до особливостей спілкування загалом.

6. Не втрачайте можливість передати якусь важливу інформацію, яка б була корисною для слухачів

Беручи до уваги інтереси і потреби інших – звичка дивись на речі з точки зору співрозмовника – часто призводить до ефективних можливостей передати співрозмовнику важливу інформацію або йому допомогти. Люди реагують набагато краще, ніж менеджери, і їх повідомлення враховують і інші інтереси.

7. Слідить за процесом комунікації

Якщо ми не будемо слідити за реакцією людей стосовно зрозумілості нашого повідомлення, наші зусилля, які будуть покладені в процесі комунікації, можуть бути марними. Цього можна уникнути шляхом задавання запитань, заохочування співрозмовників, висловлювання реакції в ході подальших контактів та розгляду діяльності відповідно до отриманої інформації. Переконайтесь, що існую зворотній зв'язок (feedback) від кожного повідомлення та кожного процесу спілкування, таким чином, щоб ваш співрозмовник правильно все розумів.

8. Спілкуйтесь і для завтра, не тільки для сьогодні

Хоча процес комунікації і можна розглядати як акт, який має негайний характер, він повинен бути запланований з урахуванням минулого з метою динамічності для співрозмовника, повинен бути узгоджений різними інтересами та довгостроковими цілями. Наприклад, погана робоча ефективність або недоліки підлеглого. Відстрочка процесу комунікації з урахуванням неприємних елементів важче в довгостроковій перспективі по відношенню до підлеглих і організації.

9. Переконайтесь, що ваші дії підтримують процес комунікації

В рамках фінального аналізу, найпереконливішою комунікацією є не та, яку ви робите, а та, яку ви говорите. Якщо захід або поведінка суперечить вашим словам, то виникає тенденція втрати слів з контексту. Ця практика з менеджменту є найефективнішою для будь-якого менеджера – чітка відповідальність і повноваження – це саме те, що допомагають в процесі комунікацію краще, ніж навички тисячі ораторів.

10. Старайтесь розуміти і ви, а не тільки бути зрозумілим

Коли ми починаємо говорити, ми часто вже не слухаємо – в тому сенсі, щооб бути «на одній хвилі» з нашими співрозмовниками. Негативним наслідком є випадки, коли ми самі себе звинувачуємо, коли нам хтось намагається щось сказати. Манера слухати є однією з найбільш важливих і складних – і часто забута – комунікативна навичка. Це нас змушує зосередитись не тільки на явних смислів, які висловлюються, ай на неявних і невисловлених, навіть прихованих смислів, які можуть бути суттєвими (так званий «прихований сенс/зміст повідомлення»). Тому, ми повинні спочатку навчитись слухати розумом, якщо ми хочемо дізнатись, що в думках співрозмовника.

Вміння слухати є одним з найважливіших атрибутів зв'язку, яка потребує концентрації стільки для сприйняття сказаного, скільки і для розуміння невисловленого. Останнє є найбільш значущим.

Розділ 2 КОМУНІКАЦІЯ – ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ – **ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

2.1. Діючі особи/Актори комунікації в суспільних відносинах

Індиферентно від форми, будь-якому процесу комунікації характерні наступні елементи:

- Два партнери комунікації (один Передавач, і один Одержувач/Приймач);
- Одне повідомлення;
- Один код;
- Один канал передачі повідомлення.

В практиці суспільних відносин, Передавач відомий як *організація*. З цієї причини, для суспільних відносин також використовується термін «організаційна комунікація». Організаційний термін є загальним, який включає різні типи закладів: владні структури (уряд і міністерства, президентство, військо, місцева адміністрація), політичні партії, професійні компанії, культурні і спортивні установи, НУО та ін. Згідно з Дж. У. Гуттом та Ч. Маршом, суспільні відносини можуть бути здійснені в п'яти різних типах організацій:

- **Агентство з суспільних відносин** – незалежні компанії, які надають, на договірній основі, послуги по зв'язкам з громадськістю за запитом різних організацій;
- **Корпорації** – в рамках великих економічних груп, які спеціалізуються на зв'язках з громадськістю, які займаються окремою аудиторією;
- **Державні (владні) структури** – департаменти по зв'язку з громадськістю, відомства, які організовані в міністерствах, державних установах, органах місцевого самоврядування; вони поширюють інформацію про діяльність цих організацій і моніторизують реакцію ЗМІ та настрої і думки громадськості відповідно реагуючи до них;
- **Некомерційні організації** – спеціалісти працюють в університетах, лікарнях, церквах, фондах, НУО та ін., маючи за завдання зв'язки з пресою, державними органами, донорами (фандрайзинг), з конкретними аудиторіями;
- **Незалежні консультанти по зв'язкам з громадськістю** – ці фахівці є співробітниками різних установ для пунктуального виконання заходів по зв'язку з громадськістю.

Спеціалісти по зв'язку з громадськістю є де факто Передавачами повідомлень організацій, завдяки чому їх називають *реляціоністами* або *практиками*.

Одержувач/Приймач повідомлень організації є громадськість. Вони визначаються як «група людей, пов'язаних спільними інтересами і характеристиками, які відповідають однаково на певні питання».

Існують кілька типів громадськості, які класифіковані за наступними критеріями:

- **Позиція в залежності від організації:** внутрішні (ті, які активують/діють в рамках організації)
зовнішні (ті, що розміщені за її межами);
- **Відношення до організації:** прихильники, опоненти, нейтральні;
- **Наявність в організації:** традиційні (та громадськість, яка вже пов'язана з організацією) та майбутні (та громадськість, яка буде зацікавлена організацією).

Традиційні громадськості організації наступні:

- ЗМІ (місцева і національна преса, письмова або аудіовізуальна, спеціалізована або широкопрофільна);
- Співробітники;

- Учасники (вищий та середній менеджмент, ради і комітети з управління, почесні члени, пенсіонери та радники);
- Співтовариства (громадські організації – поліція, церква, лідери в окремих сферах – вчителі/педагоги, місцеві мери, місцеві чиновники, банкіри, етнічні лідери);
- Державні установи;
- Інвестори/донори;
- Споживачі.

Канали передачі, через які повідомлення організації досягають громадськості, бувають трьох типів:

- *Контрольовані ЗМІ*: вони представляють собою канали, по яким фахівці зі комунікації здійснюють контроль над змістом повідомлень, часом і місцем його розповсюдження. Приклади: інформаційні бюлетені, листи, брошури, веб-сайти, громадські виступи, рекламні матеріали (аудіовізуальні і друковані);
- *Неконтрольовані ЗМІ*: в цю категорію входить ціла система ЗМІ (інформаційні агентства, газети, радіо, телебачення). Спеціалісти з комунікації з громадськістю більше не мають контролю над кінцевим повідомленням.
- *Особливі події/заходи*: розроблені і виконані організацією з метою створення привілейованих відносин з зацікавленою аудиторією (спонсорство, створення навчальних центрів, конференції, семінари, нагородження преміями, дні відкритих дверей, концерти, свята).

Згідно з Т. Хантом та Дж. Е. Грунігом, протягом всієї своєї історії, в рамках зв'язку з громадськістю було розроблено декілька **моделей комунікації**:

- **Модель агенту преси**: в рамках цієї моделі, комунікація здійснюється в одному напрямку, від джерела до Приймача, не беручи до увагу специфіку і суспільні очікування; основна мета передавача полягає в тому, щоб контролювати громадськість, а також, зробити якомога більше реклами;
- **Модель громадського інформування** (громадська інформація): ця модель спрямована на поширення серед громадськості точної і достовірної інформації, а спілкування, тим часом, залишається одностороннім;

- **Асиметрична двостороння комунікаційна модель (2-way asymmetric):** комунікація відбувається в двох напрямках, тобто організація-громадськість і громадськість-організація; таким чином, беручи до уваги зворотній зв'язок з громадськістю і повідомлення складаються по відношенню до них;
- **Симетрична двостороння комунікаційна модель (2-way symmetric):** в рамках цієї моделі комунікація також розвивається в двох напрямках, але тепер реакція громадськості береться до уваги з метою подальшої зміни поведінки організації.

Що таке громадські відносини?

Громадські відносини (зв'язки з громадськістю) в спеціалізованому розумінні означає серію заходів інформування та передачі інформації, до їх появи в засобах масової інформації, які проводяться не емпірично, в обмеженому порядку, методом міжособистісного спілкування, або в догматично розширеному порядку, в манері пропаганди. Суспільні відносини базуються не на основі пропаганди, а на переконанні.

Громадські відносини являють собою менеджмент комунікації, який сприяє встановленню підтримки в процесі спілкування, і в цьому аспекті взаємного визнання і співробітництва між організацією та її аудиторією. Громадські відносини оцінює відношення громадськості і в комунікативній сфері зближує індивіда та організацію шляхом процедури спільного прийняття рішень. Це все сприяє довірі зі сторони громадськості.

Функції громадських відносин:

- a) Презентація зовнішньої групи
- b) Допомога тим, хто «зовні», в розумінні ідей та методів дій
- c) Показати групі, який є образ зовнішніх комунікативних дій, щоб отримати хороше відношення від інших, від зовнішньої аудиторії.

Хоча і існує відносно нове поле діяльності в цьому аспекті, **PR (піар)** існує ще з початку суспільного життя. Щоб дати йому визначення, існує не менше 472 різних варіантів, і здається, жодний з них не може охопити повністю сферу діяльності цього феномену. PRSA (Американське товариство по зв'язкам з громадськістю/Public Relations Society of America), після кампанії по модернізації визначення феномену Громадських Відносин (Public Relations – PR) сформулювало нове визначення цієї області, визначення, яке багато спеціалістів (Джим Груніг, Невілл Хобсон, Джеремі

Оуїянґ) знайшло «задовільним» або сказали, що воно «пристосоване до сучасної інтерпретації». Ось, як це визначення звучить: **«Громадські відносини це стратегічний процес комунікації, який створює взаємовигідні відносини як для організацій, так і для їх аудиторії».**

Тим не менш, ми можемо зрозуміти чим займається піар завдяки загальному інструменту, який він використовує – КОМУНІКАЦІЯ. Будь то ми говоримо про онлайн-комунікацію (соціальні ЗМІ), оффлайн-комунікацію (ораторство, відносити зі ЗМІ) або корпоративний внутрішній зв'язок, все, починаючи від загального знаменника: **комунікація** все одно доходить до спільної точки: **громадські відносини (піар).**

Громадські відносини це конкретні організаційні заходи, які відкрили контактні зони з клієнтами, де ті, в свою чергу, мають доступ до інформації, документів та операцій (товарів або послуг) або консультацій. Також, вони використовуються тільки для зовнішнього середовища, в той час, як піар може використовуватись і в внутрішньому.

Крім того, деякі вчені (спеціалісти в цій області) вважають, що *відносини з громадськістю становить необхідний зворотній зв'язок піару.*

Отже, як висновки, ми бачимо, що піар та відносини з громадськістю – це дві окремі області .

2.2. ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ

Громадську комунікацію можна визначити (в дуже загальних термінах) комунікацію зі сторони адміністрацій (національних, регіональних, районних, місцевих), а також, зі сторони державних установ!!!

Хоч цей тип комунікації має спільні риси з комунікацією, громадська комунікація має свої особливості.

Особливості громадської комунікації про які ми повинні пам'ятати:

- ✓ Основним фактором, що визначає вашу роботу є ГРОМАДЯНИН!
- ✓ Прозорість є дуже важливим елементом вашої роботи перед громадянами, суспільством;
- ✓ Ви морально є відповідальними і повинні віддавати собі звіт в тому, що робите;
- ✓ Працюйте заради задоволення та підтримки, а не заради грошей.

Комунікація є ключовим елементом в управлінні будь-якої установи (в великій чи малій приватній компанії, або в місцевій адміністрації) .

Комунікація в сфері державного управління має дві форми: внутрішня і зовнішня комунікація.

Існують чотири фактори, які мають важливе значення для успішної реалізації програми зв'язку:

1. Адміністрація переконана у важливості комунікації.
2. Адміністрація згодна з тим, що необхідно планувати стратегічно процес комунікації, як і будь-яку іншу функцію менеджменту.
3. Адміністрація розподіляє бюджет та ресурси (в тому числі і професійний комунікатор, зайнятий на повний робочий день) для заходів комунікації.
4. І, нарешті, адміністрація наполягає на тому, що комунікаційна стратегія повинна періодично оновлюватись, тому що ситуація змінюється з часом, як політична, так і фінансова.

Цей посібник орієнтований на практичні аспекти (перелічені в додатка, викладених в кожному розділі), які легко можна використовувати в розробці комунікаційної стратегії для зміцнення взаємодії персоналу як в рамках організації, так і за її межами. Ми повною мірою усвідомлюємо, що комунікаційні проекти можуть відрізнятись в плані складності, від однієї установи до іншої, і навіть в межах однієї.

Таким чином, рекомендації, описані нижче, не завжди будуть актуальними для всіх випадків.

Зацікавлені установи можуть вибрати, які вони вважають найбільш корисними для поліпшення комунікаційного процесу або змінення деяких елементів в умовах і характеристиках адміністрацій місцевого самоврядування.

ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЯ КОМУНІКАЦІЙ?

Для того, щоб почати ефективну програму з комунікації, установа повинна спочатку чітко розуміти комунікаційну середу. Визначається ***комунікаційна політика*** а потім встановлюються ***цілі та пріоритети*** програми комунікації – програма, яка також є носієм бачення, місії та пріоритетів організації. Наступним кроком є ***план комунікації***, який нараховує ряд комунікаційних проектів в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі, що дозволить організації інформувати своїх партнерів і, в той же час, слухати їх. Після того, як ***проект*** запущений, установа вимірює успіх,

аналізуючи ряд простих *показників ефективності* і починає планувати наступну серію заходів комунікаційного процесу.

Цикл, що включає всі ці елементи – комунікаційна політика, цілі та пріоритети спілкування, проекти з комунікації, аналіз індикаторів ефективності – становлять *стратегію комунікації* окремої організації.

2.2.1. Внутрішня комунікація, зовнішня комунікація

Ефективна комунікація це щось більше, ніж проста передача інформації: вона повинна бути *двосторонньою, відкрита для обміну інформацією та зворотного зв'язку*.

Існують два типи комунікації: внутрішня і зовнішня.

Між *співробітниками*, адаптування і реалізація програми *внутрішньої комунікації* сприяє інтеграції працівників, приносить відчуття приналежності до організації, створення здорового робочого середовища і збільшує організаційну ефективність.

Внутрішня комунікація сприяє співпраці і поліпшенню трудових відносин.

Внутрішня комунікація представляє собою обмін повідомленнями в рамках організації, за участі людей та груп. Може бути:

♦ Формальною

- є характерною для великих установ, в систематичному і формалізованому вигляді
- канали зв'язку створюються та контролюються
- система обов'язків і делегування завдань має ієрархічний характер
- інформація передається повільно і трьома способами: зверху вниз, знизу вгору і по горизонталі

♦ Неформальною

- Будь-яке спілкування, що відбувається за межами офіційних каналів зв'язку

Неофіційні канали зв'язку, які виникають спонтанно і передають **чутки** (неформальні повідомлення, які відносяться до ситуацій, подій, випадків) і **плітки** (повідомлення відносяться до осіб).

Внутрішні канали зв'язку:

- *З'являються і існують в неконтрольованому виді;*
- *Вони швидкі, вибіркові і мають велику владу впливу;*
- *Доповнює офіційні канали;*
- *Є пульсом організації;*
- *Можуть реалізувати прямі зв'язки між директором установи та підлеглими на різних ієрархічних рівнях;*
- *Вони мають найактивнішу роль, коли установа проходить через періоди зміни або перебуває під загрозою зникнення.*

Важливо!!!!!!

Внутрішня комунікація розвиває дух співробітництва і стимулюють поліпшення трудових відносин

Зовнішня комунікація виявляє, насправді, особливості місцевого самоврядування. Місцеві адміністрації несуть відповідальність за інформування громадськості про те, як гроші витрачаються, про види пропонованих послуг.

Хороший план комунікації встановлює зв'язок між урядом та громадськістю, пояснюючи пріоритети, проекти та політичні позиції.

Місцева адміністрація має справу з багатьма видами аудиторій: *Уряд, адміністрації та регіональні (провінціальні) асоціації, різні національні та міжнародні організації, журналісти та громадськість (їх пріоритети та потреби і т.д.).*

Зовнішня комунікація це комунікація між адміністрацією та громадянами

В останні роки всі перейшли від зовнішнього інформування до зовнішньої комунікації, двостороння діяльність в результаті необхідності державної підтримки для громадської підтримки та прийняття рішень.

Наступні розділи ми будемо розвивати найбільш ефективні способи комунікації з громадянами, за допомогою яких адміністрація може запропонувати тим, хто їх обрав: прозорість, консистенцію і діалог.

2.2.2. Середовище комунікації: діагностичний інструмент

Перед початком роботи по комунікаційній стратегії необхідно оцінити стан комунікації в установі.

а. НОСІЇ СЛОВА

Носії слова, як представники місцевих адміністрацій, говорять *від імені* адміністрації? Хто можуть бути цими носіями слова?

- **Мери (голови міськрад, сільрад)**
- **Заступники мерів**
- **Всі обрані члени ради (місцеві депутати, районні)**
- **Кадри виконавчого керівництва (виконавчі директори, керівники відділів, офісів та ін.)**
- **Держслужбовці**
- **Відповідальні за комунікацію**
- **Інші**

Щоб уникнути плутанини в повідомленнях, відправлених місцевими органами влади, кількість носіїв слова повинна бути скорочена. Зазвичай, мер та його заступник мають повноваження коментувати різні політичні моменти. Відповідальний за комунікацію/Носій слова має право коментувати неpolітичні теми.

Є необхідність існування механізму, можливо, навіть процедури зворотного зв'язку між співробітниками та цими «носіями слова» (прес-секретарями), таким чином, щоб була можливість проінформувати суспільство перш ніж давати інтерв'ю або до виступів на публічному заході.

Можна розглянути можливість використання *ключових повідомлень*: забезпечення ключовими повідомленнями з конкретних питань (зокрема спірними) може бути ефективним для передачі поглядів місцевих органів влади на різних рівнях. Вони також забезпечують послідовність і уникнення передачі вражень між членами політичної установи з метою запобігання розбіжностей.

Кадри виконавчого керівництва і персонал представляють адміністрації. Кожен раз, коли вони висловлюються – вони передають повідомлення, добре чи погане, людям навколо них.

б. ПОВІДОМЛЕННЯ

- Ключові повідомлення повинні бути проаналізовані та сплановані стратегічно. Комунікація має за мету передачу бачення організації і допомагає їй досягти своїх цілей і виконати стратегічні пріоритети.

- Наявність великого числа цілей призводить до втрати фокусу і ефективності повідомлень в політичному плані; громадськість також бентежать різні повідомлення. Повинно бути встановлено основні комунікаційні завдання протягом багатьох років з метою залишатись послідовним в цих повідомленнях.
- Повідомлення можуть бути передані дуже неформально, як, наприклад, в розмові між двома колегами; або формально/офіційно, наприклад, під час конференції або через платну рекламу в газеті.

с. КАТЕГОРІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ

Внутрішня громадськість

- Мери та заступники мерів
- Члени ради (місцеві, районні)
- Керівництво та підлеглі
- Інші

Зовнішня громадськість

- Громадянин
- Регіональні адміністрації/районні та урядові на національному рівні
- Співробітники місцевої адміністрації, районних, регіональних та урядових
- Громадянське суспільство
- Члени організацій та груп тиску
- Журналісти, які займаються громадськістю та політикою
- Інші

В залежності від призначення повідомлення, до внутрішньої або зовнішньої категорії громадськості, воно повинно мати різний підхід:

Для внутрішньої

- Співробітники потребують інформацію про всі проекти і політичні рішення. Вони повинні отримати цю інформацію, перш ніж вона буде оприлюднена, з тією ціллю, щоб вони були готові до будь-яких наслідків в результаті будь-яких подій, які можуть трапитись на роботі.

- На відміну від зовнішньої аудиторії (громадськості), співробітники дуже зацікавлені в інсайд-інформації, таку як дні народження колег, можливості для навчання, участь в організованій роботі і т.д.

Для зовнішньої

- Категорії зовнішньої аудиторії потребує інформацію про всі політичні питання. Зовнішня громадськість (аудиторія) повинна знати, з ким вона спілкується, і якщо є які-небудь питання.
- Коли ви ведете діалог з зовнішньою аудиторією, не думайте, що вони знають всіх деталей; не використовуйте скорочення або занадто складні терміни/числа, якщо ви не впевнені, що громадськість вас зрозуміє.
- Загалом, широка громадськість (громадяни країни) не вимагає докладну або комплексну доповідь, чи тільки короткий огляд ситуації. Включіть контактну інформацію для тих, хто хотів би отримати додаткову інформацію.

d. ІНСТРУМЕНТИ

- Логотип / Емблема
- Дискусії віч-на-віч
- Телефонні розмови
- Листи
- Візитні картки
- Електронні листи / Електронна пошта
- Рекламні щити
- Банери
- Зустрічі / Засідання
- Семінари
- Розповсюдження або інформаційні бюлетені для членів
- Конференції
- Аудієнції в адміністраціях
- Брошури
- Плакати / Афіші
- Журнали та інформаційні бюлетені
- Прес-релізи
- Платна реклама
- Інтерв'ю

- Телевізійні або радіо програми
- Інші

Деякі поради щодо вибору найкращих інструментів:

- Перш ніж виділити час та інвестувати гроші в створенні нового інструменту, переконайтесь, що він підходить вам і вашій цільовій аудиторії і буде відповідати всім вимогам? Прагніть якомога більшої простоти.
- Адаптуйте текст відповідно до вашої цільової аудиторії. Інформаційні брошури повинні бути написані простою мовою, на відміну від офіційних документів.
- Плануйте розподіл інформаційних матеріалів: враховуйте фінансові та часові обмеження.
- Для досягнення широкої аудиторії (громадськості), враховуйте рекламу на радіо та в газетах. Але, будьте обережні: реклама коштує дуже дорого.

е. ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК (FEEDBACK) / РЕАКЦІЯ

Хороша комунікація має два значення, тому що організація повинна *інформувати* та *слухати* свою аудиторію, дати йому можливість відповідати, коментувати, привітати, протестувати або запитувати додаткову інформацію.

Доступні інструменти для передачі коментарів та ставлення запитань?

- Телефон
- Інтернет сайти
- Інтернет
- Електронна пошта
- Пошта
- Куточок читача в інформаційних бюлетенях
- Аудієнції, особисті контакти
- Скринька для пропозицій
- Інше

Деякі поради, які можуть виміряти і прийняти зворотній зв'язок більш швидко і позитивно від громадян:

- Найкращий шлях для адміністрацій – це створення відповідних послуг та політики, яка б слухала точку зору громадськості.

- Переконайтесь, що інформаційні матеріали містять адрес та номер телефону.
- У більшості країн в даний час очікується від будь-якої серйозної організації веб-сайт, електронна пошта та ін.
- Якщо співробітники мають акаунти в електронній пошті, вхідна пошта для них повинна стати першочерговою. Вони повинні щоденно перевіряти отримання нових повідомлень *та оперативно на відповідати*.

f. ПЕРЕШКОДИ

Навіть найкраще спланований процес комунікації може зіткнутись з перешкодами. Це можуть бути «фізичні» перешкоди (низька якість телефонного зв'язку, загублений лист, фоновий шум під час розмови, неправильно написане слово в листі, надлишок інформації та ін.) або «емоційні паразити» (міжособистісний конфлікт між Передавачем та Одержувачем, культурні відмінності, мовний бар'єр).

Найбільш очевидні проблеми, які можуть впливати на процес комунікації з різними аудиторіями?

- Відсутність зв'язку між керівництвом та співробітниками
- Відсутність комунікації/зв'язку між самими співробітниками
- Недостатність необхідних фінансових та людських ресурсів, щоб виробляти інформаційний матеріал
- Керівні кадри не вірять в важливість спілкування
- Неправильне розуміння місії
- Культурні та мовні відмінності в рамках зони/території
- Політична напруженість між місцевими органами влади на національному рівні
- Населення розкидане по великій території
- Відсутність інтересу журналістів стосовно конкретних тем, пов'язаних з місцевою владою
- Інше

Постійне використання емблеми / логотипу на допомогу визначення деякої інформації має суттєвий вплив.

Знання – це сила. Вище керівництво повинно розуміти, що інформування співробітників дає їм більше влади.

Як було сказано раніше, повідомлення заздалегідь повинно бути стратегічно сплановано. Якщо відповідальний за комунікацію розпочинає різні проекти з певною

структурою і плануванням, зусилля будуть витрачені марно, і проекти стануть для громадськості суперечливими.

2.2.3. Створення комунікаційної політики

Як і в будь-якому політичному документі, комунікаційна політика об'єднує принципи, процедури, рекомендації, керівні елементи і ін. стосовно комунікації як з внутрішньою аудиторією, так і з зовнішньою. Комунікаційна політика повинна бути повністю вирівняна зі стратегічним планом планування.

Підготовка комунікаційної політики займає багато часу і уваги до деталей, так як цей документ буде основою для комунікаційної програми протягом багатьох років вперед. Політика комунікації повинна містити наступну інформацію (і будь-які інші відповідні матеріали пов'язані з цим процесом):

- Бачення
- Місія
- Позиціонування (або гасло/слоган)
- Цінності організації
- Пріоритети

2.2.4. Постановка завдань та стратегій комунікації

Почати проект без плану комунікації це теж саме, що стрибнути швидко в будь-який автобус, на знаючи, куди він прямує. Перед тим, як організація починає роботу на конкретних ініціативах зв'язку, треба встановити дострокові та середньострокові цілі і засоби комунікації, а потім почати розробляти різні стратегії для того, щоб досягти ці цілі.

Цілі стратегії комунікації, як правило, визначаються через конвертацію проблемних питань. Найважливіше питання у випадку комунікаційної кампанії – «Що ми бажаємо реалізувати?». Від цього повинні відштовхуватись наступні дії: визначення конкретних питань, проблем, встановлення чітких цілей (коли будь-яка ціль фактично еквівалента очікуваним результатам).

Конкретні цілі залучають заходи індивідуального характеру (необхідні для досягнення цілей), а також, взаємозалежні (інтегровані в загальні заходи кампанії).

Модель посібника з розробки комунікаційної стратегії:

<http://www.aor.ro/documente/ProiectulIntarirea/Ghid%20de%20elaborare%20a%20unei%20strategii%20de%20comunicare.pdf>

2.2.5. Розробка плану комунікації

У порівнянні з *комунікаційною політикою*, яка є керівництвом і встановлює правила і рекомендації для майбутніх років, *комунікаційний план* представляє собою конкретні проекти (заходи, публікації, програми та ін.), які допомагають організації для задоволення своїх цілей.

Проекти, які виходять з цілей та стратегій комунікацій, мають справу з різними категоріями населення (з внутрішньою та зовнішньою аудиторією), можуть бути спорадичними або регулярними, короткими, середньостроковими або довгими. Проекти включають, також, механізми зворотного зв'язку.

План комунікації перераховує *всі* комунікаційні проекти, які організація проводитиме наступного року і дає наступну інформацію про кожен з них:

- Назва проекту
- Опис проекту
- Відповідальна особа (або відповідальний сектор)
- Партнери, якщо проект розроблений у співпраці
- Дата початку та термін реалізації (якщо існує) проекту
- Категорії громадськості (для кого розроблений цей проект?)
- Індикатори (успіх проекту?)
- Виділений бюджет спеціально для цього проекту
- Інше

Список проектів, який включений до плану комунікації *може* бути дуже детальним, але *не обов'язково* має бути занадто детальним. Важливо те, що рівень мислення, який враховується при підготуванні плану комунікацій, повинен якомога детально описувати кожен крок реалізації проекту, для досягнення поставлених цілей в терміни, передбачених в рамках цього самого проекту.

План комунікації є дуже динамічним документом, який повинен бути переписаний на рік, відповідно до бюджету та пріоритетів. План комунікації також може бути написаний конкретно для якогось великого проекту.

Як редагувати план комунікації

Будь-який план комунікації повинен містити фундаментальні питання «З якою ціллю була створена дана організація?», «Яку мету вона переслідує?», «Які ключові цілі цієї організації». Ці питання є обов'язковими для розробки вашого плану.

Тим часом ви повинні задатись питанням, наскільки добре громадськість знайома з діяльністю організації, і яка думка самої компанії з приводу цього. Для того, щоб отримати об'єктивну картину з даного питання, будуть необхідні польові дослідження – часто використовуються для такого запитальники, телефонні дзвінки або вибіркове опитування на вулиці. Таким чином, можна дізнатись, яке ставлення є у суспільства до самої компанії/організації.

Чого ти хочеш досягти? (Ваша мета)

Як ти хочеш, щоб вагу компанію/організацію сприймали після певного періоду часу – наприклад, один рік, три роки, або по закінченні якоїсь кампанії/проекту? Хочеш стати більш відомим для широкої публіки, і якщо так, то чому? Чи є в тебе навички ефективно зайнятись великою кількістю клієнтів, споживачів або відвідувачів?

До кого ти звертаєшся? (цільова аудиторія)

До яких секторів спільноти та звертаєшся? Наприклад, ви можете звернутись до місцевих лідерів громадської думки, таких як редактори місцевої газети, батьків дітей до п'яти років, або тих, хто займається наглядом літніх людей. «Широка публіка» та «всі люди» - це дуже розпливчасті вираження. Наскільки цільова аудиторія буде специфікованою, настільки ви матимете успіх в вашій діяльності. Вибрати аудиторію не означає виключити всіх, чи тільки ліпше пізнати якусь окрему групу людей.

Дізнайтесь, з яких джерел інформується ваша цільова аудиторія. Які газети вони читають? Чи слухають вони місцеве радіо? Чи є вони частиною іншої мережі? Чи вважають вони, що місцева газета не годиться? Все це вам допоможе застосувати на практиці стратегію.

Яке повідомлення ви бажаєте передати? (ключове повідомлення)

Намагайтесь бути якомога ясними в повідомленні, якщо ви бажаєте щось передати. Ключові повідомлення, як правило, прості і рідко пов'язані з заявами стосовно політичної кампанії. Ви повинні спитати «Які є мотиви аудиторії, що вони змушені звернутись до наших послуг?» Відповідь є наступною – «Тому що ми хороші» не є достатньою. Чому ми хороші? «Ми занадто впевнені в собі» або «знаємо про те, що говоримо» - обидва є ключовими повідомленнями. Не завжди необхідно передавати ключові повідомлення за допомогою слів – вони можуть бути включені до рекламних матеріалів, розроблених в рамках проекту.

Які методи ви використовуєте?

Як ви можете найкраще вразити вашу аудиторію власним повідомленням? Це залежить від інформації, яку ви повинні надати громадськості. Також, подумайте про відносини зі ЗМІ. Якщо дискусії є найкращим варіантом, доті використовуйте: конференції, зустрічі, візити – всі вони можуть бути частиною піар-плану (PR). Що стосовно експозицій у вітринах, або прямої поштової розсилки, виставок? Ваші методи повинні бути засновані на інформації, настільки це можливо, про цільову аудиторію. Не має сенсу покладати багато зусиль, щоб з'явитись в якомусь діловому журналі, наприклад, якщо дуже мало представників вашої цільової аудиторії читають цей журнал – щотижнева газета, в такому випадку, є більш корисною.

Стратегії та розклад

Іншими словами, це ваш план дій. Бажаєте потужну хвилю реклами або щось полегше? Встановіть свої цілі в свій власний розклад – це є дуже важливим стимулюючим елементом в плануванні вашої стратегії. Наприклад, якщо вага стратегія передбачає участь в якомога більше зустрічах, то пропонується відвідати Х зустрічей на протязі найближчих шести місяців. Кожен обраний метод або засіб спілкування матиме свої власні часові ліміти. Якщо ви не встановите кілька конкретних цілей, можна забути про позитивні результати!

Бюджет

Скільки все це буде коштувати? В ідеальній ситуації ваш бюджет буде охоплювати всі витрати, необхідні для реалізації вашої стратегії. Реальна ситуація змушує обмежити бюджетні варіанти. Ви не зможете застосувати все, що ви спланували, отож треба спрямувати свої ресурси до методів, які будуть найефективнішими – навіть якщо вони не найпривабливіші.

Деякі етапи вашої стратегії може початись тільки після декількох місяців реалізації стратегії, і в цьому випадку, вам може не вистачити часу, щоб зібрати додаткові гроші. Кредитори, у більшості випадків, пропонують гроші для точних дій, які є невід'ємною частиною загальної стратегії комунікації, ніж якимось приватним ініціативам.

Оцінювання

Ясно заздалегідь, що цей етап викличе у вас головну біль. Але, як можна перевірити, якщо ваші зусилля були успішними? Завжди залишайте собі час для цього – навіть якщо це передбачає зберігання якихось газетних вирізок з рекордною кількістю інтерв'ю. Роблячи це регулярно, ви можете збагнути, якщо справи йдуть не так, як треба. Це дуже хороша система профілактики, яка дозволяє змінювати свою стратегію, а не битися головою об стіну при виникненні проблем.

!!! Запам'ятати – найкраща стратегія є та, яка є гнучкою і змінюється з часом.

Деякі інструменти комунікації

Існує багато можливих механізмів для комунікації, на внутрішньому та зовнішньому рівні: уява і бюджет є єдиними елементами, які обмежують діапазон інструментів комунікації. Тим не менш, ми не можемо не підкреслити важливість вибору інструментів, які мають відношення до громадськості, з яким ми намагаємось наладити комунікаційний зв'язок. Найдорожчі проекти не завжди є найефективнішими, навпаки.

а. Друковані матеріали

Всякий раз, коли справа доходить до витрат на друк, майте на увазі, що комплексний документ, великий, з великою кількістю кольорів, глянсовий – такий друк завжди означає більш високі витрати на друк. Перед початком роботи над дизайном вашого документу, зв'яжіться з кількома типографіями/поліграфіями і запитайте їх, яким чином можна зекономити бюджет.

- **Бюлетені:** щотижневі, щомісячні, раз в два місяці, щоквартально; надруковані або зроблені в електронному вигляді; відправлені поштою, факсом або електронною поштою. Інформаційний бюлетень є одним з найкращих інструментів для безперервного інформування людей. Бюлетень повинен містити корисну інформацію для читачів і повинні бути «привабливими»; повинні містити короткі статті на цікаві теми, не насичені складною та громіздкою інформацією; фотографії «в русі» членів команди проекту або партнерів замість статичних та повторюваних фотографій VIP-персон під час зустрічей.
- **Листи:** інформативний лист на 2-3 сторінки на технічну тему або про нову політику може бути реалізований швидше і з меншими витратами, ніж у спеціальному випуску інформаційного бюлетеня; може поширюватися на конкретні категорії громадськості.
- **Брошури та путівники:** пояснює, що за установа керує цим проектом і містить різні питання про місцеве самоврядування (внутрішні процедури, нові закони, організація консультативних зустрічей).
- **Афіші (плакати):** повинні бути на конкретну тему (наприклад: навколишнє середовище, демократія) а не тільки для просування місцевих адміністрацій.
- **Календарі:** з мальовничими фотографіями, надіслані до різних місцевих адміністрацій.
- **Запрошення:** до різних заходів, до різних прес-конференцій, на річні збори та ін.
- **Карта країни:** не туристична карта, але інструмент з інформацією про кожну місцеву адміністрацію.
- **Річні звіти:** внутрішні або зовнішні.
- **Преса (газети та журнали):** фотокопії статей, в яких згадується місцева адміністрація і може бути поширена серед партнерів та ін.
- **Рекламна продукція:** ручки, футболки, сумки.

- **Візитні картки** співробітників і членів органу місцевого самоврядування

В. Аудіовізуальні матеріали

Ці статті навантажують інформацію під час конференції або семінару.

- **Слайди**, електронні або друковані (наприклад, в PowerPoint): щоб підтримати інтерес громадськості, лектор не повинен повторювати дослівно зміст слайда, але використовувати візуальну підтримку, щоб проілюструвати свій виступ, особливо, якщо тема складна.
- **Діапозитиви**: сьогодні діапозитиви не такі популярні, як в минулому, але це набагато дешевше, ніж відеозапис.
- **Відеокасети**: дуже дорогі в реалізації і служать тільки для обмежених цілей. Після декількох місяців, відео здасться застарілим.
- **Банери**: установа/організація повинна мати кілька банерів з ім'ям та з власним логотипом/емблемою. Банери встановлюються в конференц-залах протягом декілька секунд. Вони визначають організатора заходу, не тільки для учасників, а і для газет чи телебачення, якщо на заході присутні представники ЗМІ.

С. Електронна комунікація

Багато організацій витрачають безліч часу і багато грошей на інтернет-сайти нового покоління, але їх основна публіка ще не оснащена обладнанням для консультації з новим типом сайту. Дуже часто такі сайти неефективні, і після короткого часу не використовуються організацією.

- **Інтернет-сайт**: для інформації, імена та посади співробітників і вищого керівництва, щоденна інформація про майбутні заходи, копії прес-релізів, зайняті позиції з різних політичних питань та ін. В країнах, де підключення до мережі Інтернет є дуже слабким, доцільніше створити веб-сайт з дуже малою кількістю фотографій та ілюстрацій. Не обов'язково використовувати анімацію на сайті; хоча це може створити цікавий ефект, воно буде уповільнювати з'єднання з сайтом, і відвідувач не буде задоволений витраченим часом на це.
- **Інтранет**: Інтернет-сайт для ексклюзивного використання співробітниками і управлінського персоналу. Відвідувачам необхідно знати пароль для доступу до нього. Інтранет надає інформацію про робочі умови та різні ситуації.

- **«Панель» з електронними повідомленнями:** на інтернет-сайті, де співробітники можуть обмінюватись інформацією, вони можуть запитати, поділитись досвідом. Це місце, де подібні один одному люди можуть допомогти собі, навіть якщо вони розкидані по всій країні.

- **Телеконференції по телефону:** варіант, який доступний не у всіх країнах, але, який може скоротити витрати на поїздки.

d. Заходи

Заходи є важливим елементом хорошої комунікаційної програми, тому що багато чого з цього базується на особистій взаємодії.

- **Заходи типу «День відкритих дверей»:** в встановлений день, громадяни запрошені відвідати центральні офіси місцевих адміністрацій та зустрітись з обраними членами та співробітниками.

- **Прийоми:** оголошує про запуск інформаційного бюлетеня, переміщення в нову будівлю, святкування важливої події і т.д.

- **Навчальний семінар:** для обраних членів та співробітників.

- **Кіоск/стенд:** на яр марці, на виставці.

e. Інструмент для консультацій

Ніколи не забувайте *слухати* громадськість. Зворотній зв'язок (feedback) стосовно різних операцій рідко надається спонтанно, так що це буде необхідно, щоб спровокувати реакцію зі своєю аудиторією. Інформація, яку ви отримуєте натомість – безцінна.

- **Опитування:** у кінці кожного публічного заходу; щорічно повинні бути висвітлені в інформативному бюлетені; відправлені поштою або через електронну пошту співробітників і т.д.

- **Круглі столи:** конференції з конкретних тем, з динамікою в різних областях.

- **Події в регіоні:** візит до різних місцевих проектах, обмін інформацією з різних важливих тем та ін.

- **Скринька для пропозицій:** в офісі, так щоб відвідувачі могли залишати записки зі своїми ідеями та коментарями.

- **Купон відповідей:** у кожному виданні бюлетеня – прохання та пропозиції.

- **Електронна пошта:** на інтернет-сайті та візитних картках всіх співробітників.
- **Питання чи скарги:** тоді, коли організація отримує запит на інформацію або скаргу, ввести систему відстеження для надання оперативної персональної відповіді.

В додатках представлені приклади он-лайн бюлетенів, анкети стосовно різних громадських проблем, комунікації між НУО та стосовно регламенту комісії спеціалізованої в рамках місцевих адміністрацій

f. Засоби масової інформації

- **Платна реклама:** в газетах, журналах або на радіо.

ПРИМІТКА: реклама на ТБ є надзвичайно дорогою: рідко виникає ідея для некомерційної організації витратити велику частину бюджету на телевізійні рекламні ролики.

- **Прес-конференції:** тільки для важливих анонсів.
- **Постійна рубрика:** деякі ЗМІ, зокрема альтернативні/незалежні, можуть бути зацікавлені в наданні регулярної колонки, безкоштовної або за низькою ціною.
- **Прес-релізи:** тільки для важливих анонсів. Не завжди необхідно писати офіційний прес-реліз щоб відправити всім журналістам в країні; як тільки відповідальний за комунікацію наладив хороший робочий зв'язок з пресою (різними репортерами), простого телефонного дзвінка або повідомлення через електронну пошту буде достатньо для появи в ЗМІ нової історії.

Відносини із засобами масової інформації є складною частиною комунікаційної стратегії, але може стати одним з найпотужніших інструментів зв'язку.

2.2.6. Відносини зі ЗМІ

Важливість ЗМІ в сучасному суспільстві не можна заперечувати. Місцеві органи влади повинні сформувати хороші відносини з журналістами з приводу політичних питань. Це є актуально скрізь, навіть у країнах, де більшість журналістів працюють на державу.

а. Реактивні відносини зі ЗМІ

Коли-небудь, будь-яка національна організація на національному рівні зв'яжеться із засобами масової інформації для коментування питань, пов'язаних з її сферою діяльності.

- Переконайтесь, що телефон або електронні листи репортерів приймають швидко та оперативну відповідь – протягом години – і яка містить відповідну інформацію. Якщо журналіст бажає здійснити інтерв'ю, відповідний за комунікацію створює умови для здійснення цього процесу.
- Переконайтесь, що всі співробітники і всі менеджери знають манеру відповіді на прохання преси.
- Якщо виникає криза і вона пов'язана з місцевою адміністрацією, то ви повинні бути готові – ЗМІ одразу ж звернуться до відділу з комунікації. Переконайтесь, що прес-секретар отримав інструкції і знає ситуацію.

б. Проактивні відносини із засобами масової інформації

Організація з хорошою комунікаційною стратегією не тільки відповідають на запити ЗМІ: вони генерують такі прохання і повинні бути задіяні постійні зусилля, для того, щоб необхідна інформація завжди була присутня в газетах, журналах, на радіо чи телебаченні.

- Підготуйте щоденний огляд преси зі всіма статтями стосовно місцевої адміністрації: зробіть так, щоб поширити копії найцікавіших статей, одну з яких помістіть в архів. Використовуйте це для наступних цілей:
 - Знати, що журналісти, які займаються громадським сектором та політикою; щоб з'ясувати, що їх цікавить більше.
 - Щоб стежити за місцевими та національними новинами і спробувати збільшити інтерес преси.

- Перед тим, як відправити прес-реліз або оголосити проведення прес-конференції, переконайтесь, що ви знаєте, що ви хочете представити представникам ЗМІ. Що буде представляти інтерес для засобів масової інформації?

Знайдіть перспективу для ваших новин, які зроблять їх цікавими для тих, хто не працює кожен день в публічній адміністрації. Коли ваші «новини» не є цікавими для журналістів – не надсилайте їх.

- Коли ви організовуєте прес-конференцію, ви створюєте ситуацію «можливості закарбувати зображення», щоб проілюструвати повідомлення, яке ви намагаєтесь відправити. Не використовуйте завжди конференц-зал. Намагайтесь використати те місце, яке матиме відношення до вашого повідомлення. Використовуйте свою уяву.
- Інтерактивні живі трансляції по радіо та телебаченню (коли представники громадськості можуть зателефонувати і задати питання по різним темам) дуже популярні сьогодні.
- Ведіть переговори по радіо та телебаченню з приводу запуску постійних програм, присвяченим питанням місцевого самоврядування. Зробіть те ж саме з газетами.
- Не забувайте про місцеві та спеціалізовані ЗМІ (наприклад, спеціалізовані видання з екологічних питань або теми менеджменту).
- Підтримуйте зв'язок через електронні засоби масової інформації в мережі Інтернет. Якщо немає ніякої «електронної публікації» в вашій країні, то ви можете знайти аналоги в сусідніх країнах (за рахунок чого ви можете просувати свою діяльність і закордоном) або ви можете знайти спеціалізовану особу, яка на континентальному рівні займається зацікавленням громадськості за рахунок «електронних новин» (“e-news”, “e-publications”).

с. Відносини зі ЗМІ в період кризи

В період кризи, відносини зі ЗМІ повинні бути відкритими і чесними, і залишатись спокійними.

- Існують кілька способів, як реагувати на негативні новини в газетах, на радіо або телебаченні:
 - > Зв'яжіться в відповідним журналістом і дайте йому шанс провести інтерв'ю зі спеціальним представником, який прояснить ситуацію.

> Протягом одного-двох днів відправте листа до редакції, підписаний мером або одним з директорів, уточнивши позицію адміністрації стосовно контрактної ситуації/проблеми.

> Якщо представники багатьох ЗМІ запитують можливість проведення інтерв'ю, зручніше буде швидко організувати прес-конференцію, в рамках якої можна буде відповісти на всі питання.

- Перед тим як дати інтерв'ю, лектор (прес-секретар) повинен бути добре інформованим, і добре освоїти ключові повідомлення, які повинні бути передані. Подумайте про всі питання, які можуть бути задані і знайдіть відповідні відповіді – до інтерв'ю.

- Є завжди дві сторони однієї і тієї ж історії; представник (лектор, прес-секретар) повинен залишатись нейтральним, наскільки це можливо і спробувати зрозуміти позиції обох сторін.

- Якщо до таких заходів не залучені спеціальні адвокати, які можуть порадити не обговорювати конкретні питання, відповідати «без коментарів» не дуже гарна ідея. Набагато краще бути чесним і коротко пояснити питання, ситуацію, ніж уникати відповіді на такі питання і викликати незадоволення у представників ЗМІ.

- Процес комунікації це не процес перекриття або прикрашання правди. Прес-секретар не повинен ніколи говорити будь-яку брехню під час інтерв'ю.

- Якщо репортер ставить запитання, і лектор (прес-секретар) та знає відповіді, він просто повинен сказати «не знаю», і може запропонувати зв'язатись з репортером, коли у нього з'явиться відповідна інформація.

2.2.7. Оцінка результатів програми комунікації

Коли ви підготували план комунікації, ви включили список з показниками для кожного проекту. Деякі фактори оцінки є *кількісними* (число журналістів, присутніх на прес-конференції, процент місцевих співробітників, які приймали участь в заходах), в той час як інші є *якісними* (збільшення рівня задоволеності місцевим самоврядуванням, аналітичні статті в національних газетах та ін.).

Переконайтесь, що ви *оцінюєте* кожний проект на основі цих показників. Наприклад:

- Наприкінці кожного заходу попросіть учасників заповнити анкету (максимум на одній сторінці) з приводу організаційного питання. Проаналізуйте коментарі. Виправте найголовніші недоліки до наступного заходу.
- Зверніть увагу та запам'ятайте тих, хто просить брошури, плакати або інші інформаційні матеріали. З'ясуйте, які з них найбільш затребувані?
- Проаналізуйте кількість телефонних дзвінків, факсів та електронної пошти з проханням представити інформацію. Потім з'ясуйте, чи зростає ця кількість після відправки інформаційного бюлетеня до цільової групи або після появи статті в національній газеті?
- Оцініть не тільки кількість, але і якість інформації, яка представлена в пресі на протязі багатьох років. Чи стали статті про органи місцевого самоврядування більш ретельними та позитивними?
- Зверніться до адміністратора сайту або постачальника інтернет-послуг з приводу кількості відвідувачів вашого сайту. Коли більше відвідувачів – після поширення інформаційного бюлетеня через електронну пошту, або після проведення прес-конференції?

Враховуючи ці результати, перегляньте свої комунікаційні проекти і внесіть необхідні корективи.

План комунікації повинен бути переписаний (модифікований) регулярно, в ідеалі – щороку. Спеціалізовані проекти, які були успішними, мають шанс стати постійними програмами; інші види діяльності, менш успішні, можуть бути скоректовані (адаптовані) або скасовані (анульовані). Але якщо потрібно, при необхідності, відновити план комунікації, частіше, ніж один раз в рік – не обов'язково його ревізувати повністю, тільки його окремі елементи (дії/заходи, громадськість, інструменти, зворотній зв'язок і т.д.).

Час від часу ви, також, повинні будете оцінити загальну комунікаційну стратегію, особливо, якщо зміна контексту мала, наприклад, як зміни в місцевій раді (або в будь-що інше в рамках установи/організації).

2.2.8. Комунікаційна кампанія

Нерідко існують випадки, коли фактори рішень зі сторони місцевих адміністрацій можуть пройти без коливань в процесі комунікацій, часто відомої як «прес-кампанії», хоча, як ви побачите пізніше, такий підхід не може бути обмежений однією цільовою групою – ЗМІ.

Кампанії сьогодні в моді. У всіх секторах суспільства.

В спорті, в бізнесі. Особливо в політиці.

Згадайте вибори в Сполучених Штатах, після яких Джордж Буш став президентом.

Обидва кандидати витратили близько \$ 350 млн. на виборчих кампаній.

Що спостерігається пов'язано з цими подіями. Особливо в спорті – заходи, які генерують рекламу. Олімпійські ігри, Кубок світу, Ліга чемпіонів і т.д.

Організація кампаній сьогодні це індустрія.

Це вивчається в університеті. Існують курси та семінари на цю тематику. «Мистецтво політичних кампаній» був дуже успішним семінаром в Вашингтоні в 2004 році.

а. Невдачі, які повинні уникнути

Незважаючи, або через їх популярність, кампанії часто терплять невдачі. Особливо в некомерційному секторі. Навіть найбільш добре організовані та реалізовані.

Ці невдачі можуть трапитись через відсутність грошей, які іноді необхідні, якщо ви хочете створити рекламу сьогодні. Але, найчастіше ці невдачі трапляються через відсутність підготовки і досліджень. Мова йде про цілі та очікувані результати для коротко - та довгострокових цілей.

Кампанія – це тимчасове явище, яке повинно бути розміщено в довгострокову стратегію.

В окремий план. Бізнес-план або план з комунікації.

Ідейний план з довгостроковими цілями.

З стратегією на майбутнє. З заходами, та їх відстеження/продовження з часом.

Найбільша помилка, яку ви можете зробити, це почати кампанію без розгляду альтернатив.

Які існують інструменти стратегії і які з них є найбільш ефективними?

Кампанія є кращим засобом для досягнення мети?

Або б було краще, щоб це реалізувалось освітнім шляхом, регулювання, законодавства або лобіювання?

Крім того, кампанії коштують грошей. Багато грошей. Для реклами по телебаченню і радіо, на рекламних стендах, папках, буклетів і брошурах. Для створення інтернет-сайтів і т.д.

Чи існує достатніх грошей для цього? Чи передбачили ви наявність грошей для цих заходів?

в. Визначення, ціль, ефект

Перш ніж обговорювати успіх або провал кампанії, ми пропонуємо вам визначення фахівців, яке було розроблене фахівцями Асоціації муніципалітетів Нідерландів:

***Кампанія** являє собою ряд короткострокових заходів для просування продукту, послуги або інших речей, за допомогою сфокусованого повідомлення яке неважко зрозуміти, і яке може призвести глибокий вплив на аудиторію.*

Ключові слова:

- Дослідження,
- Моніторинг,
- Цілі та цільові групи,
- Повідомлення,
- Засоби і події,
- Преса і реклама.

Більшість кампаній спрямовані на передачу *інформації* і *знань* широкій громадськості або специфічним цільовим групам. Ці кампанії бувають досить успішними. Дослідники прийшли до висновку, що рівень знань, після реалізації успішної кампанії, іноді збільшується в середньому на 10-15%.

Ефект короткострокових кампаній на зміну *ставлення* або *поведінки* не легко довести. Ставлення та поведінка знаходяться під впливом багатьох факторів. Важко визначити, які чинники є домінуючими в конкретній ситуації через їх різноманітність – комерційна реклама, інші теми, які представляють інтерес спільноти, інші кампанії і т.д.

Але ці кампанії часто знаходяться під впливом несподіваних і непередбачених чинників: глобальні питання, кризи і катастрофи, політичні, соціальні та складні зовнішні проблеми.

В цілому, можна сказати, що кампанія з підвищення обізнаності про проблеми та можливі їх рішення, підготовлені та розгорнуті, часто успішно, але все стає більш складним і проблематичним, коли мета є вплив на думку або відношення та зміни в поведінці.

В Румунії модно в останні роки все більше і більше говорити про те, як багато існують методів інтеграції країни в Європейський Союз.

Так з'явилась в 2005 році кампанія «Інформування для інтеграції», проведена урядом Румунії через Міністерство Європейської Інтеграції. Спочатку, вона включала дослідницький проект з метою ідентифікації цільових груп та інформаційних потреб, потім супроводжувалась низькою різних заходів для різних цільових груп:

- Європа в школі
- Разом за молоду Європу
- Європа, любов моя, пізнаю тебе і виграю
- Європейська інтеграція та бізнес
- Європа є важливою для тебе
- Підприємці в сільській місцевості
- Державне управління, консультанти та фахівці з європейської інтеграції
- Відносини зі ЗМІ
- Інформаційний центр МЄІ (Міністерства Європейської Інтеграції)
- Євро-диспетчер
- Веб-сайт МЄІ
- Інформативний бюлетень МЄІ

Щоб бути успішною, кампанія повинна бути чіткою та інформативною, може бути яскравою, але не дратівливою, і перш за все, довірливою.

Гумор можна оцінити, але чітка інформація дає кращі результати.

Інший приклад інформаційної кампанії для цільової групи, яка була проведена Повітовою Радою Васлуй і адресована конкретній цільовій групі, міститься в додатку.

с. Лист перевірки

Для того, щоб ретельно приготувати кампанію, бажано використовувати наступний список

1. Визначить ситуацію та проблему: мається на увазі знання, ставлення або поведінка?
2. Подумайте про альтернативи: освіта, законодавство, регулювання, лобіювання і т.д.?
3. Визначить цільові групи: широка громадськість, конкретні цільові групи?
4. Опишіть завдання: в цілому, для кожної цільової групи?
5. Обговоріть загальне повідомлення або повідомлення для цільової групи?
6. Визначить підхід: стратегія, тактика, концепції і т.д.
7. Виберіть засоби: радіо/ТБ реклама, звичайна реклама (просування), афіші/плакати, мапи, Інтернет, посередники та ін.
8. Обговоріть роль преси: суб'єкти для інтерв'ю, дискусій.
9. Складіть графік короткострокових результатів в довгостроковій перспективі.
10. Складіть графік розподілу інформаційних матеріалів.
11. Зробіть попереднє тестування повідомлення/повідомлень, перевірте їх під час кампанії і після її завершення.
12. Забезпечте бюджет для дослідження, проектування, виробництва і розподілу на особистому за загальному рівні.

Загальна бібліографія:

- Vasile Tran, Curs de comunicare, SNSPA, București, 1998
- Armand Mattelart, Michèle Mattelart, Istoria teoriilor comunicării, Iasi, Polirom, 2001
- Bernard Miège, Societatea cucerita de comunicare, Iasi, Polirom, 2000
- Douglas Kellner, Cultura media, Institutul European, Iasi, 2001
- Emmanuel Pedler, Sociologia comunicării, Buc., Cartea Romineasca, 2001
- Gianni Vattimo, Societatea transparenta, Constanta, Pontica, 1995
- Jean Lohisse, Comunicarea De la transmitere mecanica la interactiune, Polirom, Iasi, 2002
- John R. Searle, Realitatea ca proiect social, Iasi, Polirom, 2000
- M.L. DeFleur, S.R. Ball, Teorii ale comunicării de masa, Polirom, Iasi, 1999
- Mihaela Constantinescu, Post/postmodernismul: cultura divertismentului, Univers Enciclopedic, Buc., 2001
- Patrice Flichy, O istorie a comunicării moderne Spatiu public si viata privata, Polirom, Iasi, 1999
- Gabriel Thoveron, Comunicarea Politica Azi, Antet, Buc., 1998
- Jacques Gerstlé, Comunicarea politica, Institutul European, Iasi, 2002
- Roberto Izurieta, Comunicarea statului in era divertismentului, Cluj-Napoca, AMA Impact, 2003
- Jean-Marie Domenach, Propaganda politica, Institutul European, Iasi, 2004
- Pierre Zémor, Comunicarea publica, Institutul European, Iasi, 2003 (PUF, 1995)
- Pascal Lardellier, Teoria legaturii ritualice Antropologie si comunicare, Buc., Tritonic, 2003
- Simona Mirela Miculescu, Relatii publice internationale in contextul globalizării, Buc., SNSPA, 2001
- Vladimir Volkoff, Tratat de dezinformare, Antet, Buc., 1999
- Henri-Pierre Cathala, Epoca dezinformării, Antet Press
- J.A. Barnes, Sociologia minciunii, Institutul European, Iasi, 1998
- Piotr Wierzbicki, Structura minciunii, Nemira, Buc., 1996
- Françoise Thom, Limba de lemn, Buc., Humanitas, 1993
- Lucien Sfez, Simbolistica politica, Institutul European, Iasi, 2000
- Murray Edelman, Politica si utilizarea simbolurilor, Polirom, Iasi, 1999

Specifica:

- Alex Mucchielli, Arta de a influenta Analiza tehnicilor de manipulare, Polirom, Iasi, 2002
- Arnauld du Moulin de Labarth te, Manipularea in relatiile publice, Antet, Buc., 1998
- Charles U. Larson, Persuasiunea: receptare si responsabilitate, Polirom, Iasi, 2003
- Ficeac, Bogdan – Tehnici de manipulare, Editura Nemira, Bucuresti, 1996.
- Hassan Souni, Manipularea in negocieri, Antet, Buc., 1998
- Isabelle Nazare-Aga, Manipulatorii sunt printre noi, Niculescu, Buc., 1999
- R.V. Joule & J.L. Beauvois, Tratat de manipulare, Antet, Buc., 1997
- Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, Quill, William Morrow, New York, 1993
- Slama-Cazacu, Tatiana – Stratageme comunicationale si manipularea, Editura Polirom, Iasi, 2000
- Wren, Timothy – Seductia, Editura Stiinta si Tehnica, Bucuresti, 1997
- Xavier Lucron, Manipularea prin corespondenta, Antet, Buc., 1998
- Johns, Hary (1998) Comportamentul organizational, Buc., Ed. Economica.
- Pitariu, H. (1983). Psihologia selectiei si formarii personalului. Cluj-Napoca: Dacia.
- Pitariu, H.v (2002). Psihologia muncii. Tirgu Mures: Ed. D. Cantemir.
- Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam (2001) The New Handbook of Organizational

Communication, Sage Publishing.

- Cindea, R.M., Cindea, D. (1998) Comunicare manageriala aplicata, Buc., Ed. Expres
- Cees, Van Riel (1994) The Principles of Corporate Communication, Oxford, O.U.Press
- Hofstede, Geert (1996) Managementul structurilor multiculturale, Buc., Ed. Economica.
- Vlasceanu, Mihaela (1999) Organizatiile si cultura organizarii, Buc., Editura Trei
- Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, Totul despre relatii publice, Polirom, Iasi, 2003
- Cristina Coman, Relatiile publice. Principii si strategii, Polirom, Iasi, 2001
- Bernard Dagenais, Profesia de relationist, Polirom, Iasi. 2002
- Doru Pop, Introducere in teoria relatiilor publice, Dacia, Cluj-Napoca, 2000
- Stancu Serban, Relatii publice si comunicare, Teora, Buc., 2001
- Tatiana Lebedeva, Arta de a seduce, Institutul European, Iasi, 1999
- Bernard Dagenais, Campania de relatii publice, Polirom, Iasi, 2003
- Doug Newsom, Bob Carrell, Redactarea materialelor de relatii publice, Polirom, Iasi, 2004
- Bernard Dagenais, Profesia de relationist, Polirom, Iasi, 2002
- Alistair McAlpine, Machiavelli astazi, Teora, Buc., 2000
- Ann Marie Sabath, Codul bunelor maniere in afaceri, Vremea, Bucuresti, 2000
- Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel, Crize Abordarea psihosociala clinica, Polirom, Iasi, 1998
- Wendy Grant, Rezolvarea conflictelor, Teora, Buc., 1998
- Michael Regester, Judy Larkin, Managementul crizelor si al situatiilor de risc, comunicare.ro, Buc., 2003
- Rotaru, Nicolae – Criza si dialog, Editura Rao, Bucuresti, 2003
- Stefan Prutianu, Comunicare si negociere in afaceri, Polirom, Iasi, 1998
- Stefan Prutianu – Negocierea si analiza tranzactionala, Editura Sagittarius, Iasi, 1996
- Dan Voiculescu, Negocierea – forma de comunicare in relatiile interumane, E.S., Buc., 1991
- Cristian Thuderoz, Negocierile Eseu de sociologie despre liantul social, Chisinau, Stiinta, 2002
- Gavin Kennedy, Negocierea perfecta, Ed. National, Buc., 1998
- Hassan Souni, Manipularea in negocieri, Antet, Buc., 1998
- Peter Fleming, invata arta de a negocia intr-o saptamana (Negotiating), Cosmos Viking Pinguin, Buc., 2004
- J.M. Hiltrop, S. Udall, Arta negocierii, Teora, Buc., 1998
- G.M. Pistol, Negocieri si uzante de protocol, Editura Fundatiei „România de miine” , Buc., 1999
- Robert McCord, Lavinia Iulia Luat, Marcel N. Popescu, George Straton, Arta de a negocia 184 reguli speciale care te ajuta sa devii imbatabil in orice disputa, Rentrop & Straton, Buc., 1997
- Legea nr.192 din 16 mai 2006 privind medierea si organizarea profesiei de mediator
- Eugen Gherga si Gabriela Gherga – Medierea Conflictelor, lucrare tiparita in cadrul Pachetului antirasist in anul 2000
- Jean Lohisse – Comunicarea – de la transmiterea mecanica la interactiuni, Editura Polirom, Iasi, 2002
- Pistol Gheorghe - Negocierea-teorie si practica, Institutul National de cercetari comerciale „Virgil Madgearu”, Bucuresti, 1994
- Allan Pease, Intrebarile sunt, de fapt, raspunsuri, Buc., Ed. Curtea Veche, 2001
- Richard Denny, Succesul in vinzari, Buc., ALL BECK, 2003
- Dale Carnegie & Associates, Inc., Tehnici de a vinde, , Buc., Ed. Curtea Veche, 2003
- Frank Bettger, Cum am devenit expert in vinzari, Buc., Ed. Curtea Veche, 2003

- Ann Marie Sabath, Codul bunelor maniere in afaceri, Buc., Vremea, 2000
- Baldrige, Letitia – Codul manierelor in afaceri, Editura Amerocart, Bucuresti, 1993
- Paul Levinson, Marshall McLuhan in era digitala, Librom Antet, 2001
- John B. Thompson, Media si modernitatea O teorie sociala a mass-media, Antet
- Paul Dobrescu, Alina Bargauanu, Mass-media si societatea, Buc., SNSPA, 2001
- Guy Lochard, Henri Boyer, Comunicarea mediatica, Institutul European, Iasi, 1998
- John Hartley, Discursul stirilor, Polirom, Iasi, 1999
- James Lull, Mass-Media – Comunicare, Cultura O abordare globala, Samizdat
- Ziauddin Sardar, Boris Van Loon, Mass-media, Buc., Ed. Curtea Veche, 2001
- 78
- Boris Groys, Unter Verdacht Eine Phänomenologie der Medien, München Wien, Carl
- Hanser Verlag, 2000
- Minciuni Mass media, sub red. Gérard de Selys, Scripta, Buc., 1992
- Mihaela Nicola, Dan Petre, Publicitate, Buc., SNSPA, 2001
- Jean-Jacques Boutaud, Comunicare, semiotica si semne publicitare Teorii, modele,
- aplicatii, Buc., Tritonic, 2004
- Jean-Michel Adam, Marc Bonhomme, L'argumentation publicitaire Rhétorique de
- l'éloge et de la persuasion, Paris, Nathan, 2003
- Vasile Sebastian Dincu, Comunicarea simbolica. Arhitectura discursului publicitar,
- Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Claude Bonnange, Chantal Thomas, Don Juan sau Pavlov ?, Editura Trei, Buc., 1999
- Brunne, Fericirea ca obligatie, Editura Trei, Buc., 1996
- Angela Goddard, Limbajul publicitatii, Polirom, Iasi, 2002
- Al Ries, Jack Trout, Pozitionarea: lupta pentru un loc in mintea ta!, Buc., Curier
- Marketing, 2004
- Doris-Louise Haineault, Jean-Yves Roy, Publicitate si psihanaliza, Editura Trei, Buc.,
- 2002
- Martine Joly, Introduction à l'analyse de l'image, Paris, Nathan, 2003
- Vilém Flusser, Pentru o filosofie a fotografiei, Editura Idea Design & Print, Cluj,
- 2003
- Guy Debord, Societatea spectacolului, EST-Samuel Tastet Editeur, 2001
- Iulian Veghes Ruff, Bodan Grigore, Relatiile publice si publicitatea online, Polirom,
- Iasi, 2003
- Kent Middleton, Robert Trager, Bill F. Chamberlin, Legislatia comunicarii publice,
- Polirom, Iasi, 2002
- Claude-Jean Bertrand, Deontologia mijloacelor de comunicare, Institutul European,
- Iasi, 2000
- Clifford G. Christians, Mark Fackler, Kim B. Rotzoll, Kathy B. McKee, Etica massmedia
- Studii de caz, Polirom, Iasi, 2001
- Crisan, Corina; Danciu, Lucian – Manipularea opiniei publice prin televiziune,
- Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2000.

Ця публікація здійснена за підтримки Європейського Союзу. За зміст даної публікації несе власну відповідальність Повітова Рада Васлуй і вона ні в якому разі не може сприйматися як офіційна позиція Європейського Союзу або структур управління Спільної Операційної Програми Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013.

Європейський Союз складається з 28 країн-членів, які вирішили поступово об'єднати свої знання, ресурси, та долі. Спільно, протягом 50 років, вони збудували зону стабільності, демократії та сталого розвитку, зберігаючи культурне різноманіття, терпимість та свободу особистості. Європейський Союз прагне поділитися своїми досягненнями та цінностями з країнами та народами за його межами.

Європейська Комісія є органом виконавчої влади ЄС.

Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013, фінансується Європейським Союзом через Європейський Інструмент Сусідства та Партнерства і співфінансується країнами, які беруть участь у Програмі.

www.ro-ua-md.net

“Спільні кордони. Спільні рішення”

Партнери:



Проект
реалізується
Повітовою
Радою Васлуй

Вул. Штефан чел Маре
79, Васлуй
Тел.: +40 235 361 090
Факс: +40 235 361 091
Електронна пошта:
consiliu@cjvs.eu
Веб-сайт: www.cjvs.eu



Районна Рада
Леова

Вул. Інdependenceй 5,
м. Леова
Тел.: +373 026 322 058
Факс: +37326322058
Електронна пошта:
consiliu@leova.md
Веб-сайт: www.leova.md



Районна Рада
Ніспорень

Вул. Іоанн Вода 2,
м. Ніспорень
Тел.: +373 264 26853
Факс: +373 264 22291
Електронна пошта:
integ.euro@mail.ru
Веб-сайт:
www.nisporeni.md



Районна Рада
Хинчешть

Вул. Міхалча Хинку 126,
м. Хинчешть
Тел.: +373 026922058
Факс: +373026922302
Електронна пошта:
consiliu@hincesti.md
Веб-сайт:
www.hincesti.md



Ренійська
Районна Рада

Вул. Комсомольська 139
м. Рені
Тел.: +380 067 7085 600
Факс: +380 4840 2 76 18
Електронна пошта:
renirairada@meta.ua
Веб-сайт:
www.reni-rada.odessa.gov.ua



Агентство Сталого
Розвитку та Європейської
Інтеграції «Євро регіон
Нижній Дунай»

Вул. Дзержинського 1,
м. Ізмаїл
Тел.: +380 484 198 108
Факс : +380 484 198 108
Електронна пошта:
asdei.euroregion@yandex.com
Веб-сайт: www.asdei.od.ua