

Тема:

«Коммуникации в организациях»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Коммуникации как процесс	4
1.1. Понятие коммуникации	4
1.2. Типология бизнес-коммуникаций.....	6
1.3. Коммуникации как процесс с обратной связью.....	8
1.4. Каналы коммуникации.....	12
Раздел 2. Межличностные коммуникации	16
2.1. Продуктивность и эффективность коммуникации	16
2.2. Коммуникационные барьеры в межличностном общении.....	17
Раздел 3. Организационные коммуникации	25
3.1. Нисходящие коммуникации.....	26
3.2. Восходящие коммуникации	27
3.3. Горизонтальные коммуникации	29
3.4. Коммуникационные сети	30
3.5. Неформальные коммуникативные каналы	32
3.6. Коммуникационные барьеры организаций.....	34
Раздел 4. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место	38
4.1. Изменение технологий и техническое обеспечение коммуникативных процессов	38
4.2. Сложный социальный контекст.....	40
4.3. Открытые коммуникации	41
4.4. Диалог	42
4.5. Обратная связь и обучение	43
Заключение	43
Приложения.....	45
Приложение 1. Отрывок из книги: С.Р. Филонович. Лидерство и практические навыки менеджера.....	45
Приложение 2. Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»	46
Приложение 3. В. Клепкин. Как наладить горизонтальные коммуникации	48
Глоссарий.....	57
Список рекомендуемой литературы	61
Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	61

Введение

Тема "Коммуникации в организациях" - одна из самых значимых в программе MBA Start. Переоценить значение коммуникаций в деятельности менеджера практически невозможно. Именно способность к специфическим коммуникациям делает человека человеком, позволяет эффективно решать любые задачи - от бытовых до глобальных. Чем выше уровень менеджера, тем более необходимо ему умение грамотно выстраивать коммуникации, и задача нашей программы - научить менеджера делать это не просто хорошо, а блестяще. Здесь требуются не только опыт и житейские навыки, но и серьезная теоретическая подготовка.

Частично знания о коммуникациях вы получили в процессе изучения модуля "Навыки личной эффективности менеджера", однако необходимость системного изучения данного предмета требует от Вас также освоения темы "Коммуникации в организациях". Вы сможете сравнить и проанализировать подходы различных авторов к проблеме коммуникаций, увидеть и много общего (это означает, что, несмотря на преобладание субъективности в коммуникациях, здесь возможны объективные научные построения), и существенные отличия (что говорит о многовариантности интерпретаций человеческого опыта и о постоянном развитии знаний о коммуникации).

Раздел 1. Коммуникации как процесс

1.1. Понятие коммуникации

Согласно энциклопедическому словарю, "Коммуникация (лат. communicatio, от communico - "делаю общим, связываю, общаюсь") - общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности".

Информационное обеспечение системы менеджмента является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы. Информационное обеспечение как процесс входит в понятие "коммуникация".

Коммуникация – это процесс, в ходе которого два или несколько человек обмениваются и осознают полученную информацию. Цель процесса состоит в мотивировании определенного поведения или воздействии на него.

Согласно исследованиям, руководитель до 80% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но стоит учесть, что посредством коммуникаций руководитель реализует свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. 48 минут в час руководители проводят на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах в коридорах. Остальные 20% времени типичного менеджера уходят на работу за столом, большая часть которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма. Из рис. 1 видно, какое важное место занимает менеджмент в информационной сети организации.



Рис. 1. Менеджер как информационный центр

Менеджеры добывают необходимую им информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кто испытывает в ней потребность.

Коммуникации насквозь пронизывают все управленческие функции. Например, планирование включает в себя сбор информации, составление писем, записок и отчетов, встречи с коллегами и руководителями, объяснение им своих планов. Когда менеджер выступает в роли лидера, он должен общаться с подчиненными, чтобы мотивировать их к труду, он также собирает информацию о положении дел в компании, объясняет подчиненным принципы новой структуры. Коммуникативные навыки - необходимое условие успеха каждого менеджера. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Таблица 1. Три информационные роли менеджера (по Г. Минцбергу)

Роль	Что делает	Каким образом
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам

Поскольку руководитель исполняет три свои информационные роли и осуществляет четыре основные функции (планирование, мотивация, организация и контроль), с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Рассмотрение коммуникаций в бизнесе как научной прикладной дисциплины определяет и подход, точку зрения на происходящие в бизнесе процессы. Можно говорить о так

называемом коммуникативном подходе в управлении, когда происходящее в организации рассматривается прежде всего как взаимоотношения между людьми и группами. Такой подход выглядит естественным, по крайней мере, в целом ряде видов деятельности в бизнесе и научных дисциплин. Например, с точки зрения коммуникативного подхода:

- **управление персоналом** - организация коммуникаций, связанных с деятельностью отдельных людей и групп, в интересах организации и в их собственных интересах;
- **маркетинг** - коммуникации организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения или по поводу средств и путей продвижения товара и услуги на рынок;
- **конфликтология** - исследование коммуникаций, в основе которых лежит противоречие интересов сторон;
- **паблик рилейшнз** (связи с общественностью) - исследование проблемы формирования у общества позитивного представления об организации и ее продукции, услугах;
- **реклама** - коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара;
- **корпоративная культура**: важная составляющая культуры - культура коммуникаций, культура управления.

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

По содержанию можно было бы считать понятия "коммуникации" и "общение" синонимами с той только разницей, что общение - это больше психологическое явление, а говоря о коммуникациях, мы должны пояснить, какой из аспектов коммуникации мы имеем в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический.

1.2. Типология бизнес-коммуникаций

Основное развитие теории коммуникации началось сравнительно недавно - с конца 40-х годов XX века. У каждого из исследователей, принимавших участие в этой работе, неизбежно складывалось свое представление о том, как именно протекает процесс коммуникации, однако стоит остановиться подробнее на тех теориях, которые считаются классическими теориями коммуникации.

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой.

Поэтому коммуникации можно разделить на внешние и внутренние (рис. 2).

Факторы внешней среды оказывают всевозрастающее влияние на деятельность

организации. Эти факторы (потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и определяют состав и содержание внешних коммуникаций. Более того, внутренние коммуникации зачастую являются реакцией на меняющуюся характеристику внешнего окружения. Организации пользуются разнообразными средствами коммуникации с внешней средой:

- с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы;
- в налоговую инспекцию представляют письменные отчеты;
- в сфере отношений с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность;
- с поставщиками используют их рекламу, на материалы, сырье, комплектующие, заключают договоры о поставках.

Внутренние коммуникации - это коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

Межуровневые, вертикальные коммуникации в организациях. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей.

По нисходящей информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Таким путем мастера получают план-задание на месяц, изменения в технологии, план вывода оборудования на ремонт и др.

Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях. Таким образом, мастера информируют начальника цеха о ходе производства, об уровне выполнения плана, об отклонениях от плана, о проблемах и возможных путях их разрешения. Информация по восходящей обычно передается в виде отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации. Организация состоит из большого числа тесно взаимосвязанных подразделений. Координация деятельности всех подразделений помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации нуждается в горизонтальных коммуникациях. Общая тенденция заключается в усилении роли непосредственного координирования действий несоподчиненных подразделений организации.

Именно информация, проходящая по горизонтальным коммуникациям, т. е. по коротким каналам связи, обеспечивает качество поступающей информации (достоверность и своевременность). Она формирует равноправные отношения между партнерами и поэтому является важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Рассмотренные вертикальные и горизонтальные коммуникации действуют в рамках официальной структуры организации по линии формальной иерархии подчиненности и делегирования полномочий, а также по линиям формальной подчиненности

горизонтального взаимодействия. Однако внутри организации существуют и играют важную роль неформальные коммуникации, которые действуют в рамках неформальной структуры. К их числу относят слухи, прошедшие по системе тайного сообщения. По каналам слухов информация передается гораздо быстрее, чем по каналам формальных коммуникаций. Нередко руководители используют неформальные коммуникации для запланированной утечки информации или сведений вроде "только между нами". К числу таких слухов относится информация о крупных грядущих преобразованиях в организации: слияние отделов, сокращение персонала, структурных преобразованиях и т. п.

Коммуникация - это ключ к эффективности управления. Коммуникации - устные и письменные, формальные и неформальные - идут по многим каналам и в различных направлениях. Администрации необходимо так осуществлять передачу общего курса, директив, целей и задач, чтобы все служащие их поняли и приняли. Чтобы держать людей в руках и контролировать их, нет лучшего управленческого средства, чем понимание. Окончательная проверка коммуникации выражается в том, дает ли она требуемые результаты быстро и правильно



Рис. 2. Классификация коммуникаций

1.3. Коммуникации как процесс с обратной связью

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

Отправитель, Сообщение, Канал, Получатель (подробнее см. модуль "Навыки личной эффективности менеджера", тема "Технология эффективной работы с информацией").

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

То, что искажает смысл, называется **шумом**.

Источники шума варьируют от различий в языке (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может измениться смысл в процессах кодирования и декодирования, и различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Американский математик и инженер Клод Шеннон работал над своей коммуникационной моделью в конце 1940-х годов по заказу лаборатории Белл Телефон и это во многом определило "технический" характер созданной модели. Главной задачей было снижение "шума" и максимальное облегчение обмена информацией. Модель описывает пять функциональных и один дисфункциональный факторы коммуникативного процесса. К функциональным элементам относятся (рис. 3):

- 1) источник информации, продуцирующий сообщение;
- 2) отправитель, кодирующий сообщение в сигналы;
- 3) канал, проводящий это сообщение;
- 4) получатель;
- 5) цель или место назначения.



Рис.3. Модель Шэннона – Уивера

Сигнал уязвим настолько, насколько он может быть искажен шумом. Примером искажения может являться наложение сигналов, одновременно проходящих через один канал.

Неспособность участников коммуникации осознать, что посланное и полученное сообщение не всегда совпадают, является частой причиной затруднений коммуникационного обмена. Эта важная мысль, заложенная в модели, получившей название "модель Шеннона-Уивера", привлекла внимание и получила развитие в исследованиях Мэлвина Де Флюэра, расширившего исходную модель в более разветвленную сеть (рис. 4).

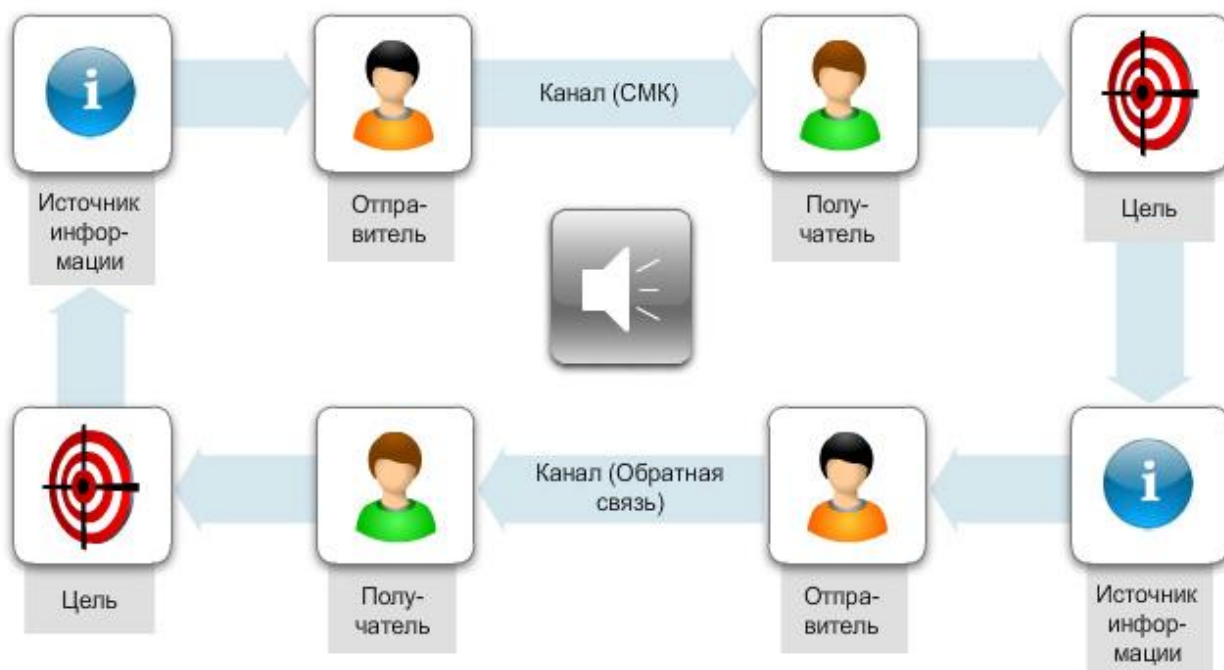


Рис.4. Модель Де Флюэра

Он, в частности, отмечает, что в коммуникативном процессе "значение" трансформируется в "сообщение" и описывает, каким образом отправитель переводит "сообщение" в "информацию", которую затем посылает по каналу. Получатель декодирует "информацию" в "сообщение", которое, в свою очередь, трансформируется в месте назначения в "значение". Если между первым и вторым значениями есть соответствие, то коммуникация состоялась. Но, согласно Де Флюэру, полное соответствие является весьма редким случаем.

В модели Де Флюэра учтен основной недостаток линейной модели Шеннона-Уивера - отсутствие фактора обратной связи. Он замкнул цепочку следования информации от источника до цели линией обратной связи, повторяющей весь путь в обратном направлении, включая трансформацию значения под воздействием "шума". Обратная связь дает коммуникатору возможность более приспособить свое сообщение под коммуникационный канал для повышения эффективности передачи информации и увеличивает вероятность соответствия между отправленным и принятым значением.

Но окончательным преодолением упрощенной трактовки коммуникации как одностороннего линейного процесса явилась циркулярная модель Ч. Осгуда - У. Шрама (рис. 5). Ее главная отличительная черта - постулирование циркулярного характера процесса коммуникации. Другая ее особенность определяется тем, что если Шеннона интересовали в первую очередь каналы, то Шрамм и Осгуд обратили свое внимание на поведение главных участников коммуникации - отправителя и получателя, основными задачами которых являются кодирование, декодирование и интерпретация сообщения.

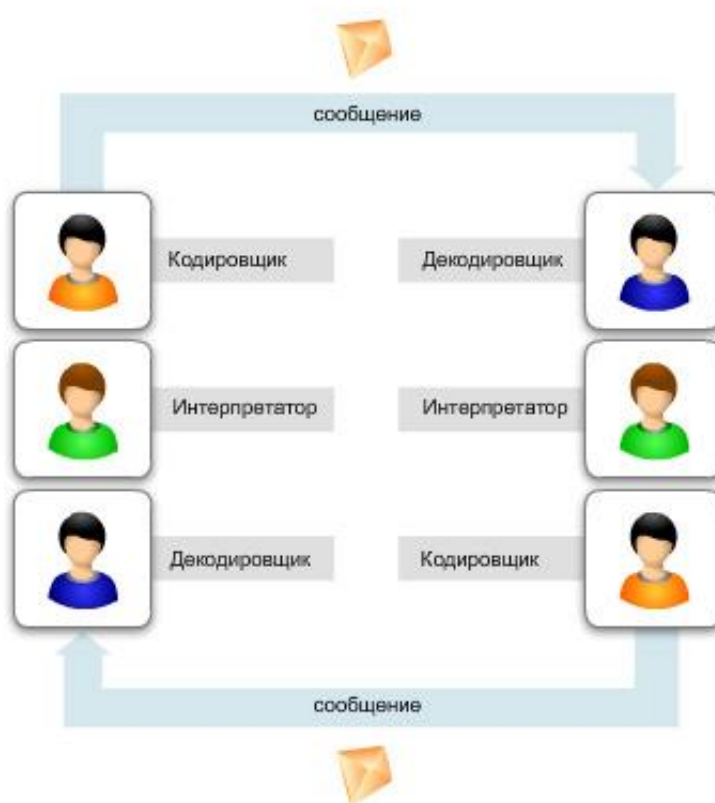


Рис. 5. Модель Осгуда – Шрама

Современные исследователи коммуникативных процессов представляют процесс обмена информацией, представленной на рис. 6.

Непременные участники коммуникативного процесса - отправитель и получатель.

Отправитель - это индивид, который хотел бы донести свою идею или концепцию до других людей, найти информацию, выразить мысли или эмоции. Он должен закодировать свое послание, подбирая символы, из которых будет состоять его сообщение.

Сообщение представляет собой осязаемую формулировку отправляемой получателю идеи. Сообщение отправляется через определенный канал, по которому послание поступает получателю (письменный отчет, телефонный звонок, встреча лицом к лицу).

Получатель декодирует содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует для себя их значение.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок. В ходе этих процессов знания, установки и прошлое каждого человека играют роль фильтров, создавая "помехи" адекватной интерпретации символов. И наконец, в том случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает обратная связь. В отсутствие реакции процесс коммуникации носит односторонний

характер; обратная связь означает, что сообщения идут в обе стороны.

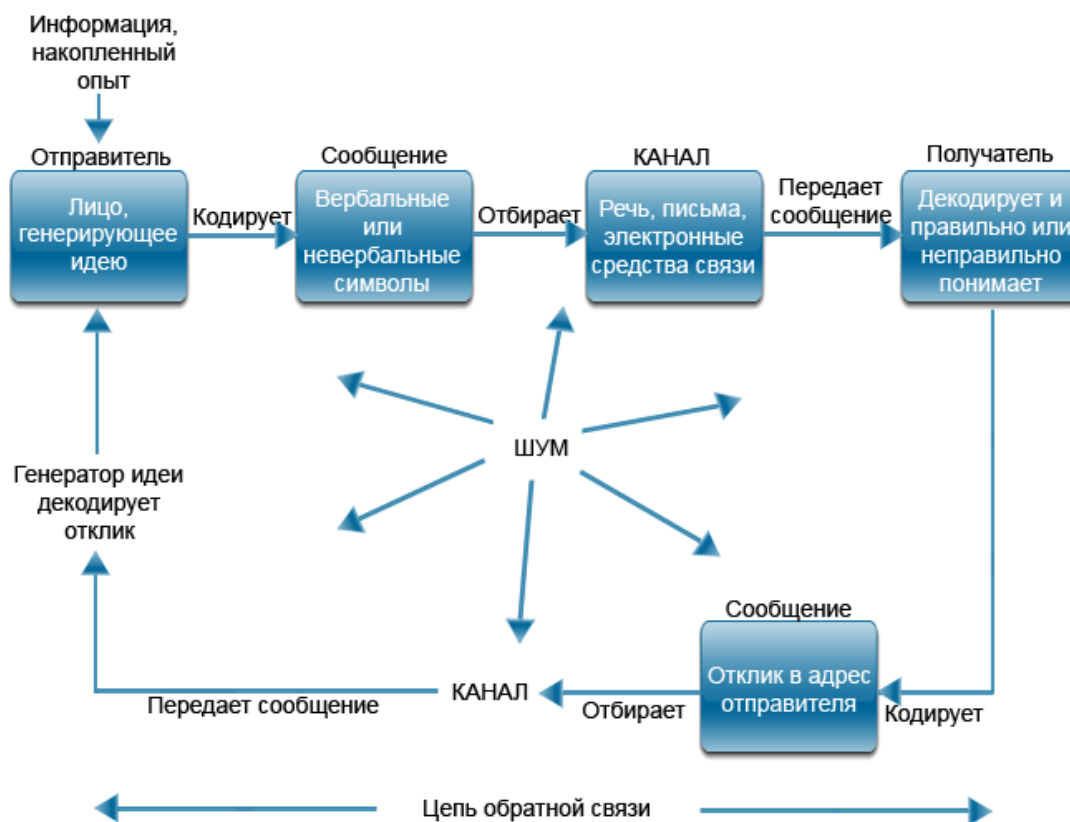


Рис. 6. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

Обратная связь - мощное средство повышения эффективности коммуникаций, так как она несет отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание. Обладающие хорошими коммуникативными навыками менеджеры прекрасно осознают круговую природу коммуникаций.

Подробнее см. Приложение 1. Отрывок из книги: С.Р. Филонович. Лидерство и практические навыки менеджера.

1.4. Каналы коммуникации

Менеджер имеет возможность выбирать наиболее удобные для него каналы коммуникаций с другими руководителями и рядовыми сотрудниками. Обсудить проблему можно в личной беседе, по телефону, написав электронное сообщение, записку или письмо, либо повесить сообщение на доску объявлений - конкретный канал во многом определяется природой сообщения. В проведенном недавно исследовании была сделана попытка объяснить процесс выбора менеджерами наиболее эффективных коммуникативных каналов. Оказалось, что каналы различаются по объему передаваемой информации. Как труба обладает определенными физическими характеристиками, ограничивающими тип и объем перетекающей по ней жидкости, так и канал коммуникации

ограничивает передаваемый по нему объем информации. Классифицировать каналы, как и обычные трубы, можно по их пропускной способности.

Пропускная способность (емкость) канала - это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию (рис. 7).

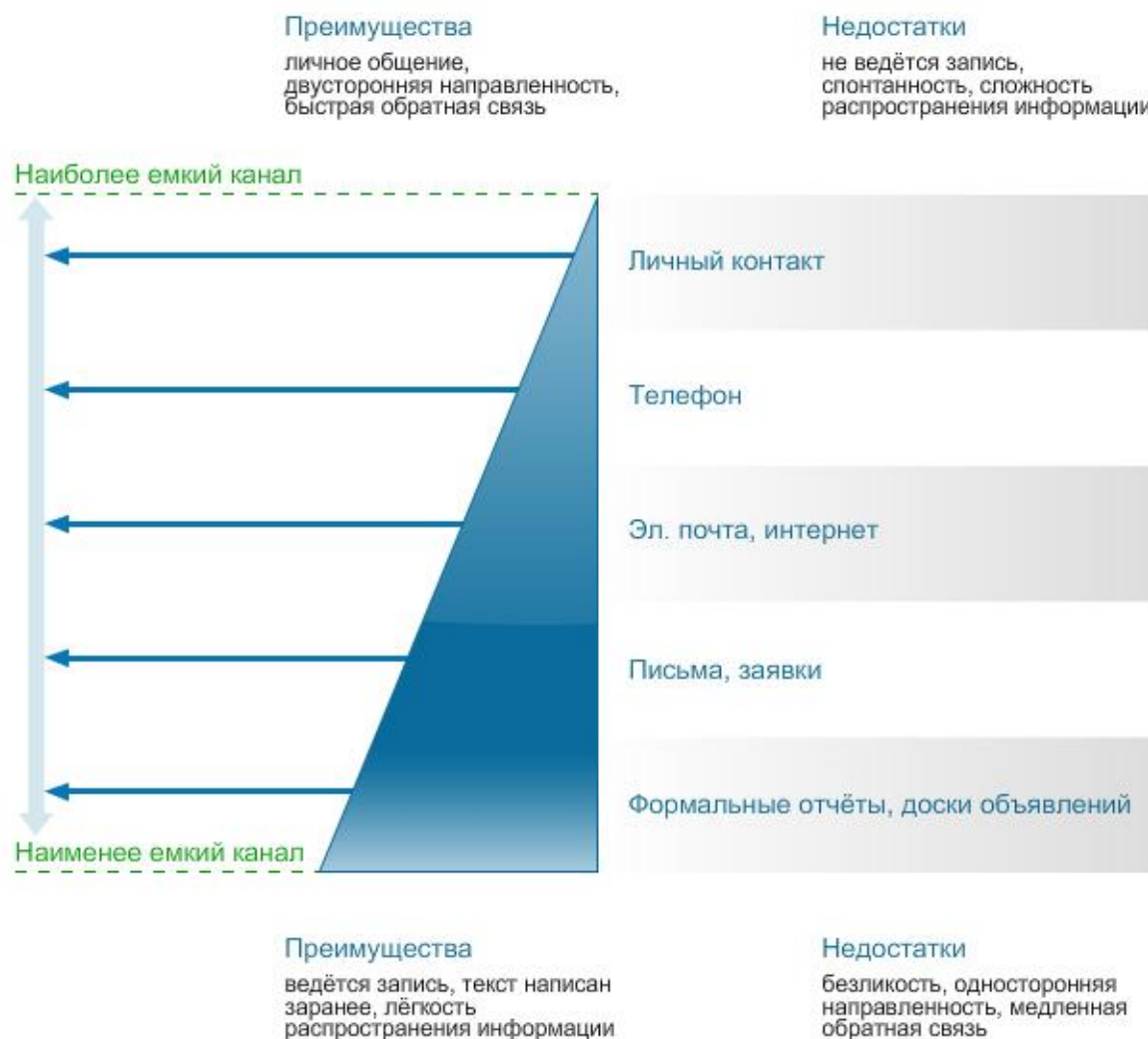


Рис.7. Классификация каналов коммуникации по пропускной способности

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора:

1. способность обрабатывать несколько сигналов-подсказок одновременно;
2. возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи;
3. способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

Самым богатым в плане этих возможностей средством является личное общение, ибо оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход. Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций,

осознанию особенностей ситуации. Следующим в классификации каналов коммуникации стоит общение по телефону. В этом случае между отправителем и получателем нет личного контакта, участники не воспринимают позы и язык жестов друг друга. Однако есть человеческий голос, а в нем заключен огромный объем эмоциональной информации.

Общение по телефону все чаще заменяет электронная почта. Исследователи Университета штата Огайо установили, что около половины респондентов стали реже звонить по телефону с тех пор, как начали пользоваться э-почтой. Те же респонденты отметили, что сообщать дурные вести, давать советы и проявлять чувства предпочитают все же в личных беседах или по телефону. В электронных сообщениях, как правило, нет ни визуальных, ни вербальных подсказок, что повышает вероятность их недопонимания. Осознавая потребность в каналах с большей пропускной способностью, многие организации прибегают к интерактивным конференциям по интернету, иногда с использованием видеосигналов (т. е. визуальных подсказок).

Еще ниже в классификации каналов по пропускной способности стоят письменные сообщения - записки и письма. Они тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только нанесенные на бумагу слова и изображения и не могут обеспечить быструю обратную связь. Безличные коммуникативные каналы - объявления, бюллетени, стандартные компьютерные отчеты - являются самыми "мелкими", их пропускная способность ограничена в наибольшей степени. Используя их, отправитель не имеет возможности сфокусироваться на конкретном получателе, передает минимум информационных сигналов и не получает обратной связи.

Очевидно, что у каждого канала коммуникации есть определенные преимущества и недостатки. Каждый из них, в зависимости от обстоятельств, может быть эффективным средством общения. Выбор канала зависит от того, является ли сообщение обычным, рутинным, или нет. Нестандартные сообщения, как правило, двусмысленны (неоднозначны), связаны с новыми событиями, и весьма высока вероятность того, что они могут быть неправильно поняты. Нередко они передаются в обстановке, характеризующейся нехваткой времени, необычностью ситуации. Эффективно донести всю сложность обстоятельств позволяют лишь самые емкие каналы. С другой стороны, рутинные коммуникации просты и прямолинейны. Рутинные сообщения содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру, в письменной форме то, о чем менеджеры уже договорились. Такие сообщения могут быть переданы и через менее емкие коммуникативные каналы. К письменным коммуникациям приходится прибегать и тогда, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или когда информация носит официальный характер.

Выбор канала также зависит от того, хочет ли руководитель просто распространить некую информацию, или хочет добиться от подчиненных определенного поведения. Рекомендации по выбору канала в зависимости от цели коммуникации показаны на рис. 8.

Использование обратной связи с работниками с фирме "Интернэшнл Пейпер"

Фирма "Интернэшнл Пейпер" разработала программу совершенствования обмена информацией для корпоративного и цехового уровней. Первым шагом на пути разработки стало выяснение путем опроса отношения работников к компании, а также - какого рода информацию они хотели бы получать. Результаты опроса были использованы при разработке ряда программ информационного обмена, например программы "Оперативный прорыв".

В рамках этой программы был создан канал для непосредственной связи цеховых руководителей с рабочими-почасовиками с целью обсуждения с ними общих проблем работы в цехе и безопасности на рабочих местах. Цеховое руководство провело ряд встреч с рабочими-почасовиками и открыто обсудило все эти вопросы. Рабочих проинформировали об основных проблемах компании, показав им видеозапись конференций руководителей высшего звена фирмы. Руководители менее высоких уровней смотрели запись вместе с рабочими, а затем обсуждали с ними все возникшие вопросы. Результаты обсуждения были сообщены высшему руководству, которое, в свою очередь, отреагировало на полученную информацию, по каналам обратной связи доведя свою реакцию до руководителей менее высоких уровней.

Как осуществлять коммуникацию, канал	Цели коммуникации	
	Распространить информацию	Сформировать поведение
Лицом к лицу (один на один)	Выстроенные	Выстроенные
Символический (собрание, митинг)		
Интерактивные средства коммуникации (телефон, голосовая почта, факс, эл. почта)		
Межличностные статичные средства коммуникации (письмо, меморандум, отчет)		
Безличные статичные средства коммуникации (бюллетень, листовка, информационное письмо, видео)		

Рис.8. Выбор канала в зависимости от цели коммуникации

Раздел 2. Межличностные коммуникации

2.1. Продуктивность и эффективность коммуникации

Сегодняшние организации становятся все более "высокотехнологичными", но мы должны помнить, что именно люди приводят в движение всю эту систему.

Когда люди вступают друг с другом в коммуникации, возникают как минимум две важные и взаимосвязанные проблемы.

- Проблема эффективности (связана с точностью коммуникаций).

Эффективные коммуникации имеют место в тех случаях, когда смысл, вкладываемый источником в сообщение, и значение, воспринимаемое получателем, практически совпадают.

- Проблема продуктивности (связана с затратами).

Продуктивные коммуникации имеют место в тех случаях, когда затрачено минимальное количество ресурсов. Например, время - это очень важный ресурс. Представьте себе преподавателя, который индивидуально общается с каждым студентом в группе по поводу изучаемого предмета. Это практически невозможно. Но даже если бы и было возможно, то обошлось бы слишком дорого с точки зрения временных затрат. На работе люди нередко предпочитают не посещать друг друга лично, если им требуется передать сообщение. Они полагаются на эффективность письменных меморандумов, почтовых бюллетеней, групповых собраний или электронной почты.



Рис. 9. Эффективность и продуктивность коммуникации

Нередко эффективность и продуктивность вступают в конфликт, взаимоисключают друг друга. Так, если отправитель посылает по электронной почте сообщение об изменениях в

политике, это может сэкономить его время, но не всегда ведет к желаемой интерпретации и ответной реакции. Аналогично, эффективные коммуникации не всегда оказываются продуктивными. Если менеджер по производству лично подойдет к каждому работнику и объяснит ему все изменения в процедуре, это может гарантировать, что каждый поймет нововведение, однако окажется недопустимо дорогостоящим мероприятием с точки зрения временных затрат.

Эффективное общение менеджера с другими людьми предполагает необходимость использования всех представленных в модели коммуникаций (рис. 6) элементов. Если отправитель или получатель не умеют кодировать или декодировать сообщения сходным образом, коммуникативный процесс прерывается. Все мы знаем, как трудно общаться с человеком, который говорит на другом (в прямом смысле слова) языке. Впрочем, проблемы в коммуникации возникают и в том случае, когда люди говорят на одном и том же языке. Например, выбор канала во многом определяет помехоустойчивость сообщений. От умения обеих сторон слушать зависит, будет ли смысл сообщения правильно осознан и принят. Таким образом, эффективные коммуникации требуют от менеджера знаний о воздействии на коммуникативный процесс межличностных факторов, таких как каналы коммуникации, невербальное поведение, умение слушать, умение предоставить обратную связь.

В процессе межличностного общения информация может быть представлена в **вербальной, паравербальной** (интонации, эмоции - вздохи, всхлипы, смешки, паузы, междометия) и **невербальной форме**. Если вербальная коммуникация непосредственно связана с содержанием передаваемой информации, то паравербальная и невербальная демонстрируют отношение к ней собеседников и тем самым во многом определяют эффективность усвоения информации ее адресатом.

Принято считать, что из общего потока информации, воспринимаемой нами в процессе общения, только 20% составляют сами слова. Большая же часть информации (до 80%) в процессе общения передается на паравербальном и невербальном уровне.

Использование в процессе общения психотехнологий, первоначально разработанных в психотерапии и предназначенных для повышения степени влияния на собеседника, резко повышает продуктивность межличностной коммуникации. Вы познакомились с такими технологиями в процессе изучения курса "Психология делового общения", и здесь мы лишь акцентируем внимание на тех коммуникационных барьерах, которые возникают в процессе межличностного взаимодействия (**подробнее см. модуль "Навыки личной эффективности менеджера", курс "Психология деловых отношений"**).

2.2. Коммуникационные барьеры в межличностном общении

Очень важно помнить о семи источниках шума, которые чаще всего отмечаются в межличностном общении:



Рис.10. Семь источников шума

Умение слушать

Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значение.

Только тогда менеджер имеет возможность адекватно ответить на исходное сообщение. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта. Слушание составляет 75% эффективной коммуникации, при этом большинство людей тратят на это всего 30-40% времени. Это ведет к многочисленным коммуникативным ошибкам. Многие люди не умеют по-настоящему слушать своих собеседников, озабочены прежде всего тем, что они скажут сами, а не тем, что говорят им. Наше умение слушать, выраженное в объеме понятого и запомненного материала (при попытке воспроизведения через 48 часов после прослушивания 10-минутного сообщения), в среднем не превышает 25%.

Каких правил должен придерживаться менеджер, который стремится услышать собеседника? В табл. 2 перечислены десять правил эффективного слушания и на примерах показано, чем отличается хороший слушатель от плохого.

Таблица 2. Рекомендации по активному слушанию

Правило	Плохой слушатель	Хороший слушатель
Слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задает вопросы, перефразирует
Находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет новые знания
Не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость, концентрируется на главном
Используйте то, что мы думаем быстрее,	Нервничает, если собеседник говорит	Обдумывает, резюмирует, взвешивает аргументы,

чем говорим	медленно	прислушивается к интонациям
Будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
Оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает не огрехи речи, а суть высказывания
Поддерживайте в собеседнике интерес	Заранее предубежден, начинает спорить	Вступает в дискуссию только после того, как поймет позицию другой стороны
Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи	"Придирается" к словам	Прислушивается к центральным темам диалога
Тренируйте умение слушать	Отсутствие энергии, невнимательность	Активно использует мимику, жесты, контакт глазами.
Тренируйте интеллект	Предпочитает работать с легкими и простыми материалами, избегает сложных	Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру

Человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, ведет беседу гибко, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает информацию, которую он получит уже в следующую минуту. Правильный подход к слушанию предполагает, что вы не размышляете о самом себе, а сопереживаете, проникаетесь чувствами собеседника. Следовательно, для этого необходим определенный уровень развития эмоциональных способностей.

В качестве примера образцовых слушателей можно привести некоторых ведущих телевизионных ток-шоу. Например, известный телеведущий Владимир Молчанов активно слушает гостей в студии или выступления из аудитории, не позволяет себе отвлекаться, концентрирует все внимание на говорящем, устанавливает контакт глазами. Он слушает с сопереживанием, не прерывает собеседника, а затем перефразирует высказанные слова и идеи, дабы убедиться в правильности понимания. Благодаря развитому умению В. Молчанова слушать, его гости чувствуют себя желанными, понятыми, значимыми. Сравните это с ток-шоу "Пусть говорят", где ведущий навыками активного слушания не обладает.

В некоторых организациях умению слушать способствует сама корпоративная культура. Например, топ-менеджеры Wal-Mart как минимум два дня в неделю посвящают поездкам по магазинам и общению с простыми работниками.

Физические искажения

Любое количество физических искажений может снизить эффективность коммуникации. Некоторые из этих искажений отчетливо прослеживаются в разговоре менеджера с руководителем его отдела.

"Ладно, Сергей, давай послушаем, в чем заключается твоя проблема (телефон звонит, руководитель отдела снимает трубку, обещает предоставить отчет "в кратчайшие сроки"). М-м-м, где мы остановились? Да, у тебя возникли проблемы с маркетингом. Они... (секретарь приносит бумаги, которые необходимо немедленно подписать, он ставит свою подпись и секретарь уходит). Ты говоришь, они не хотят сотрудничать? Должен сказать тебе, Сергей, почему бы тебе... (Телефон звонит снова, пришел приглашенный на обед партнер)... М-м-м, справишься с этим как-нибудь сам - сейчас я должен уйти".

Помимо того, что у руководителя не было серьезного намерения поговорить с подчиненным, он допустил, чтобы физические помехи создали информационную перегрузку. В результате пострадали коммуникации. Этой ошибки удалось бы избежать с помощью расстановки приоритетов и тщательного планирования. Если у Сергея было что сказать, то его руководитель должен был назначить подходящее время для встречи. Помимо этого, необходимо исключить такие помехи, как телефонные звонки, случайные посетители и т. п. Как минимум можно было бы дать указание секретарю не беспокоить их во время разговора.

Семантические барьеры

Термин "Семантика" является многозначным, одним из значений как раз и является слово "значение" (от греч. *semantikos* - "обозначающий").

Семантические барьеры коммуникаций включают в себя неудачный выбор слов или неуместное их использование, а также применение смешанных сообщений. Примером могут послужить два приведенных ниже предложения, которые некогда пытались передать в качестве "административных сообщений".

1. "Мы просим внести любые рекомендации, которые вы пожелаете, и вы можете быть уверены, что всем этим рекомендациям мы уделим самое пристальное внимание".
2. "Клиенты продолжают подчеркивать фундаментальную необходимость стабилизации ценовой структуры на самом нижнем уровне, какой только существует в настоящее время".

Почему бы не передать эти же сообщения в более простом виде, например:

1. "Пришлите нам свои рекомендации. Мы их внимательно изучим".
2. "Клиенты хотят снижения цен".

Когда возникают сомнения относительно ясности вашего письменного или устного сообщения, следует вспомнить популярный KISS-принцип коммуникаций **Keep it short**

and simple - Придерживайтесь простоты и краткости.

Смешанные сообщения

Мы говорим о смешанных сообщениях в тех случаях, когда слова передают одно сообщение, а "язык тела" - другое. Очень важно следить за языком тела, поскольку невербальные символы способны дать ключ к пониманию того, что на самом деле было сказано в ходе личной беседы.

Невербальные коммуникации происходят, как правило, при личных встречах. Один из исследователей, к примеру, выделяет три источника передаваемых при личном общении информационных сигналов:

- собственно произносимые слова;
- голос (напряжение, интонация, тембр);
- выражение лица собеседника.

Согласно его оценкам, относительные веса этих трех факторов при интерпретации сообщений распределяются следующим образом: вербальное воздействие - 7%, голосовое - 38%, выражение лица - 55%.

Очевидно, что важно не то, что говорится, а то, как произносит слова собеседник. Невербальные послания передают мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Жесты чаще всего говорят о наших чувствах куда понятнее слов. В то время, когда наше сознание формулирует выражения вроде "я счастлив" или "поздравляю с новой должностью", "язык тела" передает информацию об истинных чувствах: мы краснеем, потеем, отводим глаза, кричим, избегаем смотреть собеседнику в глаза. И если словесные и невербальные сообщения противоречат друг другу, получатель приходит в недоумение. Как правило, в таких случаях люди в большей степени доверяют не словам человека, а его поведению.

Сильные невербальные сигналы формируются из царящей в офисе менеджера обстановки.

Например, как бы вы оценили следующее развитие событий в кабинете вашего руководителя?

- 1) *он остается за столом, приглашая вас занять место на стуле напротив;*
- 2) *вы и начальник сидите на стульях, но не за рабочим столом, а в удалении, возможно, за журнальным столиком;*
- 3) *вас приглашают присесть в удобное кресло, а руководитель занимает место на диване.*

Большинство из нас воспринимают первую ситуацию как недвусмысленный сигнал: "Начальник тут я" или "Я представляю власть". Вторая ситуация может означать:

"Мы будем говорить о серьезном деле". Третья характеризуется более домашней и дружественной обстановкой, руководитель как бы приглашает: "Давайте получше узнаем друг друга", "Будем друг другу доверять".

Если невербальные сообщения дополняют и поддерживают ваши слова, они являются весомым подспорьем в общении. Необходимо учиться координировать свои словесные и невербальные сообщения и в то же время быть восприимчивым к посланиям коллег, подчиненных и начальников.

Межкультурные коммуникации

В связи с глобализацией особую актуальность приобретает проблема межкультурной коммуникации. Здесь нужно быть весьма корректным и осторожным - неважно, идет ли речь о людях, относящихся к различным этническим группам в пределах одной страны или даже города, являющихся приверженцами различных вероисповеданий и/или представителями различных национальных либо субнациональных культур, которые иногда формируются в отдельных регионах/географических областях в рамках одной национальной культуры.

На Западе одной из задач специалистов по управлению персоналом в последние годы стало так называемое **"Управление разнообразием" (managing diversity)**, подразумевающее, в первую очередь, выстраивание корректных коммуникаций между работниками - представителями различных культур. Общей проблемой сегодняшнего дня, в том числе и в России, является этноцентризм - склонность людей считать, что высшими являются именно их культура и ее ценности. Этноцентризм часто сопровождается нежеланием понять альтернативные точки зрения и серьезно отнестись к ценностям других людей.

Сложности межкультурных коммуникаций отчетливее всего проявляются в отношении восприятия языковых различий. К примеру, рекламное сообщение может дать великолепные результаты в одной стране, но натолкнуться на препятствия, когда его переведут на другой язык.

Вспомним проблемы, связанные с проникновением в Японию европейской модели Форда "Ка". На японском языке "Ка" означает "комар". Более того, представители различных культур могут употреблять одинаковые жесты для разных целей. Например, скрещенные ноги в Великобритании считаются приемлемым жестом, однако это абсолютно недопустимо в Саудовской Аравии, особенно если подошва ботинка направлена на кого-либо. В Канаде вполне допустимо указать на человека, чтобы привлечь его внимание, но этого нельзя делать в Азии.

Эксперты по международному бизнесу советуют для лучшего понимания культурных различий хотя бы в минимальном объеме изучить язык страны, с которой вам приходится иметь дело. Возможно, перспектива изучения иностранного языка может звучать пугающе, однако полученные результаты вполне оправдывают затраченные усилия.

Обратная связь

Обратная связь (ОС) позволяет менеджеру определить, насколько эффективны (или неэффективны) его коммуникации. Она же позволяет развивать способности подчиненных. Мы уже говорили о важности обратной связи, когда рассказывали о модели коммуникативного процесса. Но несмотря на всю свою значимость, обратная связь зачастую остается без должного внимания. Исследование показало, что хотя руководители большинства компаний придают коммуникациям большое значение, более половины из них не утруждают себя составлением отдельных сообщений для работников, покупателей и поставщиков и еще меньше уделяют внимания обратной связи от этих контрагентов.

В случае письменного меморандума или записанного звукового сообщения односторонний коммуникационный поток исходит от отправителя к получателю. При этом отсутствует прямая и немедленная обратная связь от получателя. Отправителю легче посылать односторонние сообщения, но они нередко фрустрируют получателя, который может испытывать сомнения по поводу того, что же отправитель имел в виду или собирается делать.

В процессе межличностной коммуникации обратная связь - это намеренное сообщение другому человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению цели, и о тех, которые приводят к результатам, не соответствующим целям организации.

Функциями обратной связи являются поддержание и поощрение действий, ведущих к успеху и дающих нужный результат или изменение неэффективного поведения.

Умение предоставить как положительную, так и отрицательную обратную связь является необходимой составляющей коммуникативной компетентности эффективного руководителя.

Предоставлять подчиненным обратную связь целесообразно в соответствии со следующими принципами.

ОС должна быть сбалансированной.

Если она будет слишком критичной, то подчиненный может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может восприниматься как опека, что тоже может вызывать некоторый негатив.

Обратная связь должна сочетать в себе выделение положительных и отрицательных моментов. Соблюдение баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для подчиненного, в зависимости от его национальности, культуры, личностных особенностей.

ОС должна быть конкретной.

Обратная связь - это не дискуссии о том, сказал или не сказал подчиненный что-либо, сделал или не сделал. Руководитель всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа: "вы всегда...", "вы склонны...".

Обратная связь касается того, что было сказано, сделано, и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах привносят в коммуникацию атмосферу недоверия и враждебности.

ОС должна быть понятной.

Руководитель должен использовать понятный для подчиненного язык без жаргона и незнакомых слов.

ОС должна быть активной.

Подчиненный не должен оставаться пассивным слушателем. Он должен быть активно вовлечен в процесс изменения своего поведения для достижения определенных задач. Для того чтобы сделать процесс обратной связи более активным, полезно сначала просить самого подчиненного сделать комментарии по поводу своего поведения, знаний, навыков.

ОС должна быть сравнимой.

Прогресс имеет место, если подчиненный может сравнить то, как он выполнил конкретное рабочее задание со своими предыдущими попытками.

ОС должна быть направлена на поведение.

Обратная связь концентрирует внимание на поведении, а не на личности как таковой. Вам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что вы о них думаете. Таким образом, вы можете сказать кому-то, что он "говорил больше всех остальных во время собрания", вместо "Ты излишне болтлив". Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая просто подразумевает неизменную черту характера.

ОС должна быть достаточной.

Выполняя свою работу, человек делает усилия, старается. Поэтому, если он получает лишь мимолетную обратную связь (особенно в случае долгожданного достижения), у него может возникнуть ощущение того, что его усилия остаются не замеченными, что может привести к демотивации.

Широкое распространение получила "Формула обратной связи Т. Рассела", согласно которой руководителю в процессе предоставления сотруднику обратной связи следует придерживаться следующего алгоритма:

- Дайте сотруднику увидеть, что он сделал;
- Покажите ему последствия этого поведения;
- Наметьте вместе с ним дальнейшие действия по изменению поведения.

В зависимости от ситуации и от персональных характеристик люди отличаются тем, какое количество критики они могут принять.

Каждое критичное слово - это капля, падающая в сосуд. К счастью, если внимательно и активно слушать, то можно понять, когда этот сосуд приближается к наполнению.

Если комментарий принимается, человек обычно реагирует следующим образом: "Да, я теперь вижу это", "Это важно", "Я бы хотел услышать более подробный комментарий".

Когда сосуд близок к наполнению, вы можете услышать некоторые сомнения и колебания: "Мне кажется, я понимаю, что вы под этим подразумеваете", "Я не уверен, что это так", "Может быть да, а может, и нет".

Раздел 3. Организационные коммуникации

Мы переходим к другому аспекту коммуникаций, связанному с организацией в целом. В масштабе организации коммуникации обычно осуществляются в трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости.



Рис. 11. Организационные коммуникации

Информация в организациях распространяется как по формальным, так и по неформальным каналам. Формальные каналы совпадают с уровнями иерархии в организации. Организационная структура определяет, по какому пути официальное

сообщение должно переходить с одного иерархического уровня на другой. Поскольку формальные каналы признаются в качестве официальных, их используют для передачи политики, процедур и других официальных сообщений. С другой стороны, в основном истинную сеть образуют неформальные каналы, не имеющие отношения к иерархии власти в организации. Они сосуществуют с формальными каналами, но зачастую отклоняются от них, перескакивая через иерархические уровни и пересекая вертикальные цепочки. Неформальные каналы способствуют созданию в организациях открытой коммуникации и гарантируют, что нужные люди вступят в контакт друг с другом.

Менеджеры должны создавать и поддерживать формальные каналы коммуникаций во всех трех направлениях. Кроме того, в их распоряжении находятся и неформальные каналы. Проще говоря, каждый менеджер имеет возможность хотя бы раз выбраться из офиса и пройтись по производственным цехам, поговорить с сотрудниками.

3.1. Нисходящие коммуникации

Знакомый каждому из нас, наиболее очевидный поток формальных коммуникаций - нисходящие коммуникации, состоит из сообщений и информации, отправляемой подчиненным высшим руководством фирмы. Коммуникации "сверху вниз" могут принимать разнообразные формы. Наиболее распространены речи, сообщения в корпоративных изданиях, по электронной почте, вкладываемые в конверты с зарплатой информационные листки, сообщения на досках объявлений, справочные руководства.

Кроме всего прочего, менеджер определяет содержание коммуникации. Держать работников в курсе абсолютно всего происходящего в организации невозможно, а значит, менеджер должен выбрать наиболее важную информацию. Как правило, нисходящие коммуникации охватывают следующие темы:

Внедрение целей и стратегий. Разъяснение менеджментом новых стратегий и целей обеспечивает работников информацией о конкретных задачах и ожидаемом от них поведении. Полученная информация определяет направление, в котором будут действовать низшие уровни организации.

"Мы начинаем новую программу повышения качества продукции. Ее успех определяет возможности выживания нашей компании".

Должностные инструкции и приказы. Это директивы, описывающие выполнение определенной работы и ее связь с остальными видами деятельности организации.

"Отдел закупок должен обеспечить поставки кирпича, так как через две недели к работе на объекте приступает бригада каменщиков".

Процедуры и различные правила. В такого рода сообщениях описывается политика, правила, нормы и структура организации.

"По истечении 90 дней работы в компании сотрудники получают возможность принять участие в финансируемом компанией сберегательном фонде".

Обратная связь по результатам деятельности. В сообщениях содержится информация о том, насколько хорошо или плохо отдельные сотрудники и отделы выполняют рабочие задания.

"Николай, вы хорошо поработали над компьютерной сетью, эффективность процесса закупок возросла".

Внушение идей. Данные сообщения призваны мотивировать работников на принятие миссии компании, ее культурных ценностей, участие в специальных церемониях, таких как совместные вечера.

"Сотрудники компании - одна семья, мы рады пригласить всех на ежегодный вечер, который состоится 8 марта".

Основная проблема нисходящих коммуникационных потоков - рассеивание, полное искажение или полное исчезновение исходного смысла сообщений. Да, формальные коммуникации - один из самых действенных способов доведения информации до сотрудников компании, но при этом только при передаче от одного человека к другому утрачивается до 25% информации.

Избежать рассеивания информации невозможно, однако с помощью методов, о которых мы рассказали в предыдущих разделах, потери могут быть значительно уменьшены. Для этого следует выбрать наиболее адекватный коммуникативный канал, добиваться соответствия словесных и невербальных сообщений, активно слушать, составляя сообщения, учитывать восприятие получателей.

См. Приложение 2. Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон».

3.2. Восходящие коммуникации

Поток восходящих коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся следующие пять типов сообщений.

Проблемы и вопросы. Сообщения, информирующие руководство о рабочих проблемах и вопросах. *"Принтер не работает уже два дня, а новый будет получен не раньше чем через неделю".*

Предложения по улучшению. Новые идеи относительно улучшения различных процедур, повышения качества или эффективности труда.

"Я считаю необходимым отказаться от шага 2 процедуры аудита, так как он отнимает очень много времени и не приносит никаких результатов".

Отчеты о результатах деятельности. Высшие менеджеры периодически получают

отчеты о работе отдельных сотрудников и отделов.

"Аудиторский отчет для компании "X" мы представили в срок, по отчету для фирмы "Y" отстаем на одну неделю".

Жалобы и споры. Жалобы и конфликты между работниками должны быть услышаны и разрешены вышестоящим руководством.

"Менеджер по анализу операций получил задание исследовать процесс утилизации оборудования, но руководство завода чинит ему препятствия".

Финансовая и бухгалтерская информация. Имеются в виду сообщения об издержках, дебиторских счетах, объемах продаж, будущих прибылях, возврате инвестиций и других показателях, которые могут заинтересовать высшее руководство.

"Наши затраты на 2% превысили заложенные в бюджете показатели, но на 10% возрос и объем продаж, так что мы можем быть удовлетворены полученными в третьем квартале показателями".

Менеджмент компаний весьма заинтересован в бесперебойных восходящих коммуникациях и использует самые разные каналы: ящики для записок с предложениями, опросы сотрудников, политика открытых дверей, управленческие информационные системы и прямые диалоги между руководителями и рабочими.

И все-таки, несмотря на такие титанические усилия, на пути открытого общения остаются барьеры. Менеджеры далеко не всегда готовы вникнуть в проблемы рабочих, да и сами сотрудники не горят желанием добровольно делиться имеющейся у них информацией. Инновационные компании стремятся к тому, чтобы информация поступала к топ-менеджерам в неискаженном виде.

В IBM, например, существует программа "Speak Up": работники могут регулярно посылать менеджерам анонимные письма или сообщения по электронной почте, зная, что их послания не останутся без внимания.

Один из лидеров в области своевременного обнаружения и устранения корпоративных проблем - это компания "Леви Страус" из Сан-Франциско, многие годы отличающаяся повышенной восприимчивостью к нуждам своих работников. В июле 1982 г. этот гигант швейной промышленности начал в своей главной конторе разворачивать программы "Говори свободно" для 1700 своих работников. По аналогии с тем, что делают банки, "Говори свободно" - это программа конфиденциальной двусторонней письменной связи. Координатор программы Кэти Тигардин сказала, что подобная инициатива компании объясняется тем, что "руководство ощутило реальную потребность соприкоснуться с мнениями и установками работников", особенно в связи с последними увольнениями.

Программа первоначально охватывала три категории работников - служащих

компании, специалистов по модной одежде из джинсовой ткани и агентов посредников, т.е. примерно треть всего кадрового состава. Пробная программа оказалась успешной, и ее распространили на всех 1700 работников главной конторы.

Тигардин сообщила, что в настоящее время программа получила статус официальной и может быть распространена на 60 производственных и сбытовых предприятий фирмы в США. По ее словам, в рамках программы приходит в среднем 9 писем в месяц. Обычно эти послания посвящены политике компании и новому комплексу "Левис Плаза". Тигардин говорит, что работники выражают удивление, почему в комплексе отсутствует редколлегия центрального бюллетеня фирмы, почему нельзя изменить часы работы гимнастического зала компании, почему нет стоянки для автомобилей работников или почему компания не может перейти к политике ограничения курения в общественных местах. На письменный ответ соответствующим чиновникам отводится 10 дней. "Я в самом деле поражена откровенностью ответов", - говорит Тигардин и добавляет, что иногда она бывает вынуждена обращаться к чиновнику, написавшему ответ, с просьбой сделать его более позитивным.

Она подчеркивает, что программа "Говори свободно" не заменяет прямой связи с заведующими подразделениями. Правда, когда работник задает вопрос, который относится не только к какому-то конкретному отделу, но заслуживает внимания руководства компании в силу широты интересов автора, программа не может помочь. "Я не вижу в этом ничего страшного, - отвечает она. Напротив, прямой ответ на поставленный в письме вопрос поднимает дух. Ныне создан механизм рассмотрения жалоб".

3.3. Горизонтальные коммуникации

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе как внутри отделов организации, так и между ними. Как правило, горизонтальные коммуникации не только преследуют цель проинформировать кого-то о чем-то, но и содержат просьбы о поддержке или координации действий. Горизонтальные коммуникации подразделяются на три категории:

Разрешение проблем внутри отделов.

Такие сообщения, как правило, связаны с выполнением поставленных задач. "Светлана, ты нам не можешь заполнить бланк расходов на медицинские препараты?"

Координация работы отделов.

Сообщения, которыми обмениваются отделы, направлены на выполнение совместных проектов или общих задач.

"Иван, пожалуйста, свяжись с отделами маркетинга и производства и договорись о встрече. Пора обсудить спецификации новой сборочной линии. Похоже, мы не в

состоянии выполнить их требования".

Инициативы изменений и улучшений.

Такими сообщениями команды и отделы обмениваются в стремлении изменить, улучшить, развить организацию.

"Мы упрощаем систему оформления командировок и хотели бы обсудить нововведения с вашим отделом".

Горизонтальные коммуникации особенно важны в обучающихся организациях, где команды рабочих постоянно решают проблемы и ищут новые способы работы. Для того чтобы улучшить координацию деятельности, многие организации активно используют горизонтальные коммуникации: создают специальные группы, комитеты и даже матричные структуры.

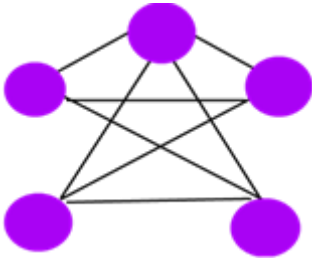
См. Приложение 3. В. Клепкин. Как наладить горизонтальные коммуникации.

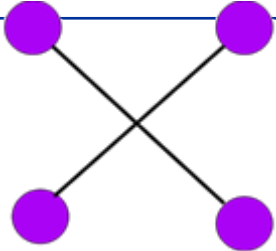
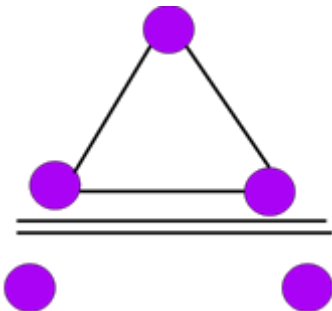
3.4. Коммуникационные сети

Особый тип горизонтальных коммуникаций составляют коммуникации в командах. Команды стали "кирпичиками", из которых построены многие современные организации. Члены команды совместно работают над выполнением одних и тех же задач, и от структуры коммуникаций зависят и получаемые результаты, и степень удовлетворения от труда.

В некоторых случаях организация работы включает в себя создание интерактивных групп, члены которых работают над выполнением заданий бок о бок и которые характеризуются координацией деятельности. Такая модель взаимодействия ведет к возникновению децентрализованной коммуникационной сети, в которой все члены группы осуществляют непосредственные коммуникации друг с другом и свободно обмениваются информацией. Иногда такую структуру называют общеканальной или коммуникационной сетью типа "звезда". Лучше всего она работает в случае сложных и нестандартных заданий. Такая структура, как правило, ведет к высокому уровню удовлетворенности членов группы.

Таблица 3. Командные коммуникационные сети

Паттерн	Схема	Характеристики
Интерактивная группа Децентрализованная коммуникационная сеть		Высокая взаимозависимость на фоне общего задания. Максимально эффективно для выполнения сложных заданий.

<p>Совместно действующая группа</p> <hr/> <p>Централизованная коммуникационная сеть</p>		<p>Независимые индивидуальные усилия, направленные на выполнение общего задания. Максимально эффективно для выполнения простых заданий</p>
<p>Противоборствующая группа (counteracting group)</p> <hr/> <p>Ограниченная коммуникационная сеть</p>		<p>Подгруппы вступают в разногласия друг с другом. Тормозит выполнение задания</p>

Вторая схема организации работы - это совместно действующие группы, члены которых работают над выполнением задания независимо, хотя и связаны друг с другом посредством центральной координации. Задание, подлежащее выполнению, делится между участниками группы, которые затем индивидуально работают над ним. Осуществляется координация деятельности каждого человека, а результаты объединяются в центральном контрольном пункте. Информация стекается к центральной фигуре, а затем распределяется между членами группы. Это создает централизованную коммуникационную сеть, центральная фигура которой выступает в качестве "оси колеса". Иногда такую структуру называют информационной сетью, построенной по типу колеса или цепи. Лучше всего она работает в тех случаях, когда задание легко подлежит стандартизации или разделению на части. В таких группах удовлетворенность, как правило, характерна для человека, занимающего место "оси колеса". В конце концов, именно он больше всех участвует во всех аспектах групповой переработки информации.

Противоборствующие группы характеризуются существованием подгрупп, испытывающих разногласия по поводу некоторых аспектов производственной деятельности. Причиной разногласий между подгруппами могут быть конкретные вопросы, например кратковременные споры о лучших способах достижения цели; иногда разногласия принимают затяжной характер, например в спорах по поводу управления производством. Как и следовало ожидать, коммуникации между группами нередко ограничиваются и искажаются.

Эксперименты, посвященные эффективности решения простых проблем в централизованных коммуникациях, показали их высокую продуктивность. Члены таких команд могли просто передавать информацию лидеру, который и принимал решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация "обходит" всех членов команды до тех пор, пока кто-то наконец не соберет все ее частицы воедино и не найдет решение. Однако чем сложнее становились проблемы, тем быстрее работали децентрализованные сети, ибо информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций,

каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина.

Таким образом, правомерно сделать вывод: в условиях жесткой глобальной конкуренции команды используются для решения комплексных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все ее члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении.

В Microsoft, например, в последние месяцы перед выпуском нового программного продукта проводятся "испытательные" дискуссии. Каждый участник высказывает свои идеи и мнения, а затем команда приходит к окончательному решению. Однако команды, выполняющие рутинные задачи, тратят на обработку информации гораздо меньше времени, а значит, более адекватной представляется централизованная структура. Данная организация предполагает, что данные направляются к руководителю, который принимает решения, а у рядовых членов высвобождается время на выполнение обычных заданий.

3.5. Неформальные коммуникативные каналы

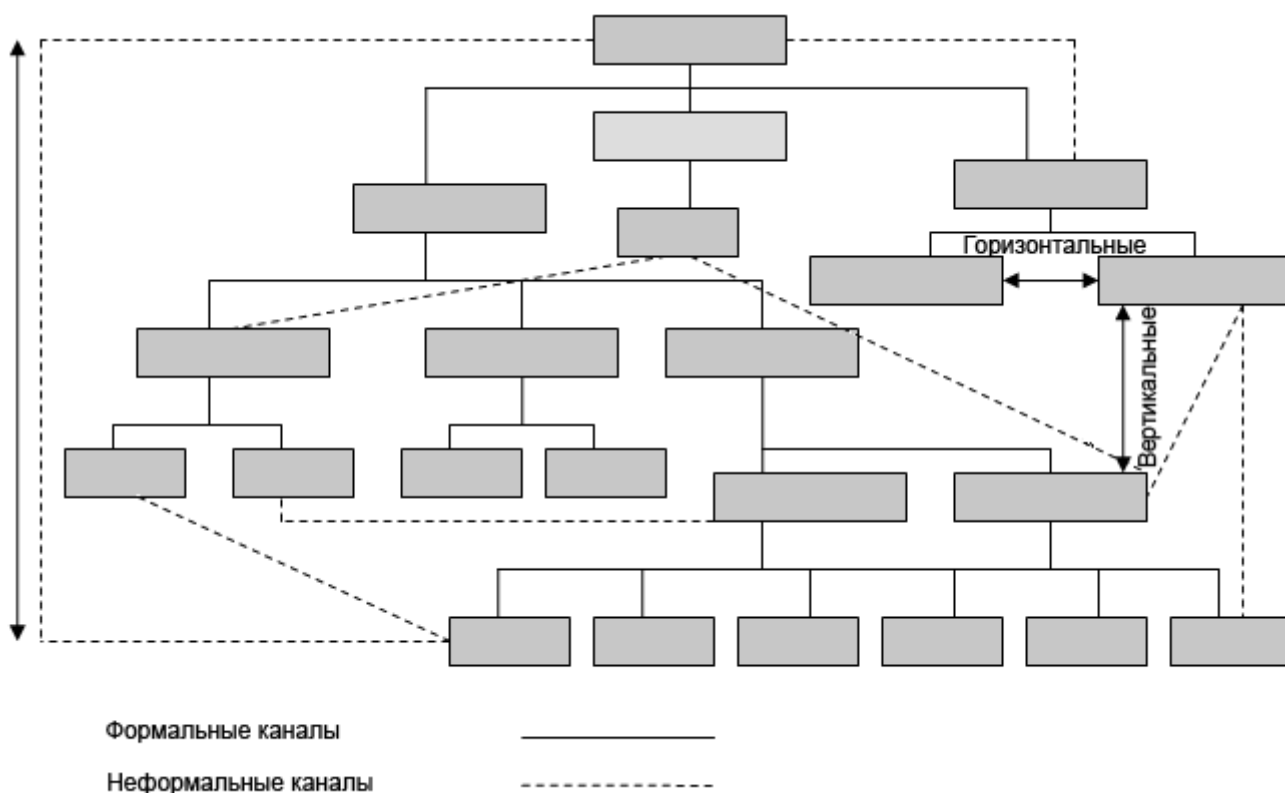


Рис. 13. Формальные и неформальные каналы коммуникации

Неформальные каналы коммуникации никак не связаны ни с "узаконенными" формальными каналами, ни с иерархической структурой организации. Неформальное общение сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. На рис. 13 представлены потоки формальных и неформальных коммуникаций в организациях.

Прогулочное управление

Как правило, в организациях встречаются два типа неформальных каналов: прогулочное управление и "тайный телеграф".

Прогулочное (основанное на выходах в народ) управление получило широкую известность благодаря бестселлерам "In Search of Excellence" и "Passion for Excellence" Т. Питерса, Р. Уотермана и Н. Остин.

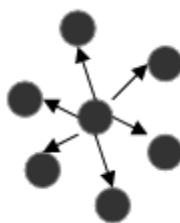
В них рассказывается о руководителях, которые предпочитают получать информацию о жизнедеятельности компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений, менеджер "из первых рук" узнает о том, как живет тот или иной отдел, подразделение, вся организация. Например, президент компании ARCO имел привычку посещать региональное отделение компании. Вместо того чтобы назначать официальную встречу с директором отделения, он приходил инкогнито и разговаривал с рядовыми работниками. В любой организации прогулочное управление способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о волнующих сотрудников проблемах.

Неспособный к прогулочному управлению менеджер ощущает свое отчуждение, изолированность от подчиненных.

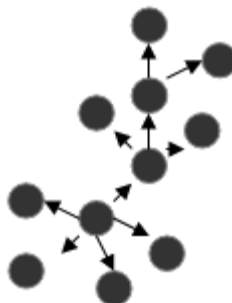
«Тайный телеграф»

"Тайным телеграфом" принято называть неформальную коммуникативную сеть организации, объединяющую всех ее членов во всех направлениях низшего уровня. "Тайный телеграф" существует всегда и везде. Если формальные каналы коммуникации в организации закрыты, он приобретает характер доминирующего принципа общения. Но и в этом случае он, несомненно, приносит пользу, потому что по нему распространяется информация, способствующая более адекватному восприятию ситуации. Слухи позволяют сотрудникам заполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. "Телеграф" активизируется в периоды, когда в компании происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования говорят о том, что эффективность "тайного телеграфа" зависит всего от нескольких человек. На рис. 14. представлены две наиболее распространенные его схемы.



Простая цепочка (один сотрудник передаёт информацию многим)



Кластерная цепочка (несколько человек передают информацию некоторым другим)

Рис.14. Различные схемы "тайного телеграфа"

В простой цепочке один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько индивидов. Чем меньше число "передаточных звеньев", тем точнее информация. С их увеличением "тайный телеграф" превращается в "испорченный телефон".

Что удивительно, передаваемая по "тайному телеграфу" информация отличается достоверностью и, как правило, посвящена организационным проблемам. Около 80% передаваемых сведений так или иначе связаны с бизнесом и не имеют ничего общего со сплетнями, более того, 70-90% данных подтверждаются. Многие менеджеры негативно относятся к "тайному телеграфу" и с удовольствием избавились бы от него. Они считают, что распространяемые по нему слухи лживы, злонамеренны и вредны. Как правило, они ошибаются. Менеджерам следует иметь в виду, что почти пять из шести важных сообщений в той или иной степени переносятся посредством "тайного телеграфа", минуя официальные каналы. Опрос 22 тыс. сменных рабочих из различных отраслей промышленности показал, что 55% из них получает основную массу информации именно по "тайному телеграфу". Наиболее дальновидные менеджеры прекрасно разбираются в тонкостях данного канала коммуникации. Они знают, кто с кем связан и кто из работников играет ведущую роль в неформальном распространении информации. Во всех случаях, особенно в кризисные моменты, управлять коммуникациями нужно с умом, чтобы "тайный телеграф" не становился единственным источником информации.

3.6. Коммуникационные барьеры организаций

Хотя коммуникации в организациях часто носят характер межличностных, однако далеко

не всегда проблемы их организации исчерпываются межличностными барьерами. Зачастую на пути эффективных коммуникаций и, соответственно, успешной работы организации встают специфические преграды, связанные с различными проблемами организаций как целостных систем. Эти организационные преграды в коммуникациях заслуживают отдельного внимания, поскольку их природа связана не со спецификой индивидуального или группового поведения людей, а с некоммуникационными проблемами организаций.

Искажение сообщений.

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений может искажаться. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Однако значительную роль в появлении искажений играют и другие факторы.

Во-первых, возможно сознательное искажение информации источником. Такое искажение может иметь место, например, когда сообщение служит для оценки деятельности источника и модифицирует его так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Во-вторых, еще одна важная проблема обмена связана с так называемой фильтрацией информации. Фильтрация представляет собой процесс утраты части смысла сообщений в связи с неизбежными потерями любой природы при движении вверх или вниз по уровням управления либо внутри одного уровня организации одного сотрудника к другому.

Фильтрация осуществляется при агрегировании сообщений, при их движении вверх по уровням управленческой иерархии, при селективном отборе информации при её распределении между различными получателями, при целенаправленном отсечении руководителем общей информации и упрощении сообщений в случае передачи конкретных указаний подчиненным и т. п.

Управляющие, которые передают сообщения и определяют, что передавать, исходят из стремления преодолеть всевозможные преграды в межличностных контактах, из собственной оценки важности и полезности для дела той или иной информации. Это может подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания.

Например, в одном исследовании приводились данные о том, что "лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% - до начальников цехов и 20%-- до рабочих".

Возможны и другие причины фильтрации информации. Например, сообщения, отправляемые вверх по ступеням управленческой иерархии, могут искажаться в силу наблюдающейся тенденции снабжать начальство по возможности только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку "не хочет сообщать начальнику плохие новости". Поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показывают, что подобные статусные различия сильно отражаются на качества обмена информацией. В числе других причин, мешающих работникам передавать вверх достоверную информацию, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности своего дела.

Информационные перегрузки.

Ещё одна важная причина, по которой содержание сообщения может не дойти до получателя, - перегрузка получателя другими поступающими сообщениями или ненастроенность его на тематику сообщения.

Неудовлетворительная структура организации.

В организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, возможно появление проблем другого рода. Подразделения внутри организации сами являются организациями и, следовательно, неизбежно обладают собственными целями. Поэтому если структура организации и система мотивации построены неудачно, собственные цели подразделений могут вступать в противоречия с общими целями организации и, в частности, блокировать каналы коммуникаций. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий.

Для преодоления указанных преград, как в устной, так и в письменной коммуникациях принята система "Пять "С" коммуникации":

Ясность (Clarity).

Сообщение, информация должна быть настолько однозначной, насколько это возможно. Часто недостаточная ясность вызывается попыткой выразить одним предложением слишком много мыслей.

Полнота (Completeness).

Упрощение информации может привести к её неполноте. Часть информации может оказаться вреднее её полного отсутствия.

Краткость (Conciseness).

Когда Нейл Макэлрой был президентом "Проктер и Гэмбл", он отказался читать любую докладную, если она занимала больше одной страницы. В случае бессвязных длинных

посланий проблема редко связана с необъятностью темы. Гораздо чаще дело в неспособности коммуникатора составить конкретное сообщение, которое он хочет передать.

Конкретность (Concreteness).

Обычно коммуникаторы прибегают к абстракциям и обобщениям, когда они не совсем уверены в реальных, конкретных фактах. Абстракция, конечно, представляет ценность, когда мы имеем дело с абстрактными понятиями. Однако мы впустую тратим драгоценное время и способности, когда втискиваем реальные вещи в абстрактную или идиоматическую терминологию, чтобы произвести впечатление.

Выбор конкретной терминологии приобретает все большее значение по мере того, как растет взаимодействие наций. Термин, приемлемый в одной культуре, в другой может иметь совершенно неприемлемый смысл.

Корректность (Correctness).

Безупречное использование методов коммуникации совершенно бесполезно, если сообщение некорректно.

Менеджмент должен создать такую организационную структуру, которая будет стимулировать позитивные, эффективные коммуникации, что требует как индивидуальных навыков, так и организационных действий.

Атмосфера доверия и открытости в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают наверх как хорошие, так и плохие новости. Для создания такой атмосферы и диалога необходимы усилия по развитию межличностных качеств работников.

Во-вторых, менеджеры обязаны создавать и использовать формальные каналы коммуникации, причем во всех направлениях.

В-третьих, менеджеры должны стимулировать одновременное использование множественных каналов коммуникации, формальных и неформальных. К их числу таких множественных каналов относятся письменные директивы, дискуссии лицом к лицу, "выходы в народ" и "тайный телеграф".

Например, на заводах General Motors ежемесячно издается газета, менеджеры регулярно проводят встречи с рабочими командами, для передачи новостей используется электронный дисплей в кафетерии. Отправка сообщений по нескольким каналам одновременно повышает шансы на то, что они будут получены и правильно поняты.

В-четвертых, структура организации должна соответствовать потребностям в коммуникациях. Если в организации существует дефицит горизонтальных каналов

коммуникаций, в ней могут быть созданы команды, специальные группы, введены должности менеджеров проектов, матричные структуры. Организационная структура, помимо всего прочего, должна отражать и потребности в информации. Если отдел или команда выполняют сложные нестандартные задачи, необходима децентрализация структур, что позволяет интенсифицировать дискуссии и вовлечь сотрудников в процесс управления.

Преодолению организационных коммуникативных барьеров способствует также применение технологии планирования коммуникаций.

Раздел 4. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место

Одним из величайших изменений, происшедших за последние годы в организациях и повседневной жизни, следует считать повсеместное внедрение новых коммуникационных технологий. Из мира телефонов, почты, ксерокопий и личных встреч мы шагнули в эпоху голосовых сообщений, электронной почты, факсов, конференций, проводимых с помощью компьютеров, использования интернета и локальных сетей. Способность эффективно принимать участие во всех формах электронной офисной деятельности и коммуникаций жизненно необходима для служебной карьеры. Постоянное увеличение важности электронной торговли трансформирует саму природу бизнеса в современном обществе. Учитывая скорость и размах происходящих динамических изменений, любой из нас должен быть в курсе всех новейших информационных технологий и вопросов организационных коммуникаций.

Менеджеры лучших на сегодняшний день организаций прикладывают немалые усилия к развитию открытых и честных коммуникаций во всех направлениях. Тем самым они стремятся создать в своих организациях атмосферу доверия, стимулировать обучение и решение проблем. Помимо перечисленных выше идей и подходов на новом рабочем месте применяются открытые коммуникации, диалог, обратная связь и обучение.

4.1. Изменение технологий и техническое обеспечение коммуникативных процессов

Прогресс в информационной технологии позволяет организациям:

- 1) быстрее, чем раньше, распространять информацию;
- 2) иметь доступ к большему, чем раньше, объему информации;
- 3) располагать более широким и непосредственным доступом к этой информации;
- 4) поощрять участие в обмене информацией и ее использовании;
- 5) интегрировать системы и функции, а также беспрецедентным способом использовать информацию для связи с окружающим миром.

Необходимо осознавать и негативные стороны электронных коммуникаций.

Эти технологии по большей части являются безличными; люди взаимодействуют с машинами, а не друг с другом.

Электроника также устраняет невербальную составляющую коммуникаций, которая может внести важный дополнительный контекст в ситуацию.

Некоторые люди, например, говорят, что, отсылая электронное сообщение, гораздо легче быть резким, чрезмерно критичным и бесчувственным, чем при личном контакте. В этом смысле использование компьютерных средств связи может сделать людей менее сдержанными и более нетерпимыми в своих высказываниях.

Еще одна опасность новых коммуникационных технологий - это информационная перегрузка. В некоторых случаях в коммуникационные сети и системы электронной почты поступает слишком много информации, перегружая эти системы - как организационные, так и индивидуальные. У индивидуальных пользователей могут возникнуть сложности с сортировкой полезной и пустой информации, что может вызывать раздражение.

Даже у гиганта информационной технологии Intel есть проблемы с электронной почтой. Работники фирмы вынуждены обрабатывать более 3 млн электронных писем в день, некоторым из них приходится иметь дело с 300 такими сообщениями ежедневно. Сообщения, имеющие отношение к определенной теме, оказываются беспорядочно разбросанными по входным почтовым ящикам, а важные документы нередко свободно циркулируют по корпоративной сети, причем иногда даже в нескольких экземплярах.

Ваше сотрудничество с коллегами может стать более плодотворным, а деятельность фирмы более успешной, если вы воспользуетесь одним из сетевых средств обеспечения групповой работы, которые предоставляют возможность доступа к информации из любой точки мира, где есть выход в Интернет. Например, разработка российских программистов - система оперативного управления компанией "Мотив" - позволяет участвовать в жизни своей компании, находясь в любой точке земного шара. Она позволяет контролировать нисходящие, восходящие, горизонтальные информационные потоки, группировать информацию по удобному для пользователя признаку, автоматически генерировать регулярные отчеты о деятельности сотрудников. Вся информация о ходе исполнения проектов, рабочих заданий и поручений хранится в базе данных и доступна в любое время для работы или ознакомления. Система "Мотив" позволяет привлекать к работе над общими проектами партнеров, клиентов, контрагентов, создавая между участниками коммуникативного процесса единое информационное пространство.

Вот отзыв о системе МОТИВ К.В. Ивановой, начальника отдела продвижения службы маркетинга ЗАО "Микояновский мясокомбинат".

"Одной из основных специфик работы моего отдела является то, что я и мои сотрудники одновременно реализуем множество проектов в разных регионах,

взаимодействуя со многими службами нашего комбината и другими организациями-партнерами. До появления системы МОТИВ я пользовалась в качестве органайзера программой Outlook Express, в которую ежедневно заносила задания для своих сотрудников и получала назад отчеты и комментарии. Данная организация процесса позволяет контролировать и координировать работу конкретного сотрудника, но трудно отследить движение внутри крупного проекта, тем более, если в нем задействованы несколько отделов. Как правило, успех нашей работы зависит от того, насколько слаженно и оперативно сработали не только подразделения внутри службы маркетинга, но и другие службы. МОТИВ - это инструмент, позволяющий организовать единое информационное пространство компании, сделать прозрачными процессы коммуникации между сотрудниками.

Несомненно, преимуществом системы МОТИВ также является его вклад в документодвижение, которое занимает огромную долю в общей работе службы, теперь я в любой момент могу отследить, где находится важный документ, какие есть замечания и как скоро он будет готов к исполнению.

4.2. Сложный социальный контекст

Существует множество вопросов, касающихся коммуникаций в сложном социальном контексте современных организаций. Не утихает интерес к изучению женского и мужского стилей коммуникаций. В своей книге "Разговоры с 9 до 5" Д. Таннен утверждает, что мужчины и женщины обучаются и социализируются различными путями, в результате часто испытывают трудности коммуникаций друг с другом. Она считает, что женщины в коммуникациях ориентированы на выстраивание отношений, тогда как мужчины пытаются утвердить свой статус. Поскольку люди стремятся к тому, чтобы их окружали индивиды, коммуникационный стиль которых подходит их собственному, то отсюда следует вывод: в процессе коммуникации будут доминировать или женщины, или мужчины - в зависимости от того, кто окажется в большинстве в той или иной ситуации.

В связи с этой проблемой все больше и больше людей задают один и тот же вопрос: "Обладают ли женщины лучшими по сравнению с мужчинами коммуникационными навыками?" Исследование, проведенное консультационной фирмой Lawrence A. Pfaff and Associates, позволяет сделать заключение о том, что данное предположение может оказаться истиной. Проведенный опрос показал, что по способности к коммуникациям, умению пойти навстречу, дать оценку и делегировать полномочия окружающим руководство оценивает женщин-менеджеров выше, чем их коллег-мужчин; подчиненные также оценили эти способности у женщин-менеджеров выше, чем у мужчин. Данные результаты можно объяснить тем, что ранняя социализация и обучение лучше развивает у женщин коммуникационные способности и, таким образом, делает их более чуткими к межличностным отношениям. Напротив, мужчины могут социализироваться таким образом, что это неизбежно порождает коммуникационные проблемы - агрессию, дух соперничества и индивидуализм. Учитывая такую возможность, очень важно избежать гендерных стереотипов и сосредоточить свое внимание на исключительно важном вопросе - каким образом можно максимально повысить эффективность коммуникаций в

организациях.

Сегодня многие противоречия в организационных коммуникациях связаны с вопросом невмешательства в частную жизнь. Одним из примеров является контроль со стороны работодателей над электронными сообщениями, которые сотрудники посылают с рабочего места. Исследование, проведенное Американской ассоциацией менеджмента, выявило, что электронный контроль над производительностью работника за год усиливается на 45%. Вас может удивить, что чаще всего боссы следят за номерами телефонов, по которым звонят сотрудники, и за тем, как долго они разговаривают по телефону (39%); электронными сообщениями (27%), компьютерными файлами (21%); содержанием телефонных разговоров.

Вопрос соблюдения тайны остается противоречивым, поскольку непрерывное развитие коммуникационных технологий все больше облегчает работодателям ведение электронного мониторинга за тем, как их работники выполняют работу и осуществляют коммуникации.

Наше общество борется за политическую корректность коммуникаций на рабочем месте. Рабочий словарь меняется, и люди все больше думают о том, чтобы их слова не обижали другого человека или группу людей. Сегодня мы слышим о "цветных", "людях, имеющих физические недостатки" и "людях старшего возраста". Не так давно эти группы людей называли иначе; и в будущем их названия вновь могут измениться. Организации уделяют пристальное внимание данным проблемам и предлагают тренинги для своих сотрудников, помогая им устранить из процесса коммуникаций малейшие оттенки нетерпимости или нечуткости.

4.3. Открытые коммуникации

За термином "открытые коммуникации" стоит тенденция последних лет, отражающая повышенное внимание менеджеров к наделению работников полномочиями, развитию доверия, приверженности и сотрудничества.

Под открытыми коммуникациями подразумевается обмен информацией всех типов между всеми структурными единицами организации - как функциональными отделами, так и уровнями иерархии.

Многие компании открывают свои финансовые документы, делают их доступными для работников всех уровней, чтобы сотрудники понимали, как и почему фирма работает так, как работает.

Открытые коммуникации противостоят традиционному нисходящему потоку, когда начальство "спускает" подчиненным неполную информацию. Избавляясь от привычных информационных границ между уровнями иерархии и функциональными отделами, этих потенциальных коммуникативных барьеров, организация получает возможность пользоваться идеями всех своих сотрудников. Когда идеи циркулируют лишь в узком

кругу менеджеров, в организации не происходит ни эффективного обучения, ни изменений. Не происходит и формирования сети взаимоотношений, благодаря которым фирмы процветают в современных условиях. Привлечение большего числа людей, большего спектра мнений идет на пользу организационным коммуникациям.

Кроме всего прочего, открытые коммуникации способствуют появлению доверия и приверженности общим целям, а это крайне важно для организаций, деятельность которых связана с сотрудничеством и обменом знаниями. 50% опрошенных топ-менеджеров считают открытость коммуникаций ключевым элементом атмосферы доверия в компании.

4.4. Диалог

Еще один "инструмент" развития доверия и сотрудничества - диалог.

Диалог - это групповой коммуникативный процесс, участники которого формируют содержательный поток информации, помогающий им понимать друг друга и делиться своим мировоззрением. Изначально участники диалога могут представлять полную противоположность друг другу, но за счет открытого обсуждения они находят общие идеалы, общие проблемы и общие цели. Проще всего описать концепцию диалога, сравнив его с дискуссией. Отличия между тем и другим представлены на рис. 15.



Рис. 15. Отличия диалога от дискуссии

Задача дискуссии, как правило, - высказать свою точку зрения и убедить других принять ее. Логика дискуссии заключается в том, чтобы сломить сопротивление оппонировавшей стороны. В диалоге, напротив, участников просят высказать свое мнение и предложения по данной теме, что позволяет добиться более полного осознания проблемы, синтезировать новые идеи. Цель диалога - понять точку зрения друг друга и найти точки соприкосновения. Обе формы коммуникации, дискуссия и диалог, могут привести к изменению. Но при этом результат дискуссии ограничен рамками обсуждаемой темы, а результат диалога характеризуется единством мнений, общим содержанием и измененным мировоззрением. По мере выработки более глубоких решений между участниками диалога развиваются все более доверительные отношения.

4.5. Обратная связь и обучение

Лучшие менеджеры используют обратную связь, во-первых, для развития способностей своих подчиненных, а во-вторых - для оптимального достижения целей организации. Обратная связь является тем механизмом, что позволяет людям учиться на своих и чужих ошибках и повышать качество работы. Когда к анализу результатов деятельности привлекаются все члены организации, менеджеры сразу узнают, что получается хорошо, а что плохо. Зная это, они могут совершенствовать организацию.

Сухопутные войска США

В Национальном тренировочном центре, что расположен к югу от Долины Смерти, проводятся учения: "противник" послал беспилотные самолеты (БС) для сбора информации о целях. Войска открывают огонь по БС и тем самым открывают свое местонахождение для боевых вертолетов, барражирующих за соседней горной грядой. По окончании учений участники и военачальники проводят дебрифинг, разбирают планы сражения, обсуждают, что "сработало", а что нет, определяют, как повысить эффективность будущих действий. Генерал Уильям Герцог высказывает мнение, что недорогие беспилотные самолеты-приманки представляют собой отличный способ определения местонахождения противника. Данная идея принимается к внедрению во всех сухопутных войсках. В армии США дебрифинг занимает всего 15 минут и проводится после каждого сколько-нибудь заметного события, тренировочного или боевого. Собственно, весь дебрифинг заключается в четырех вопросах: "Что должно было произойти?", "Что произошло на самом деле?", "Почему возникло несовпадение?", "Что из этого следует?" Это процесс выявления недочетов, новых идей и непрерывного обучения на опыте. "Опыт" служат не только учебные миссии, но и боевые задания. Эксперты специального Центра обучения присутствуют на дебрифингах, беседуют с солдатами, составляют отчеты. Выводы передаются боевым частям и отправляются в архив. В Боснии, например, отчеты с выводами поступали в войска каждые 72 часа.

Заключение

Использование информации и технологии, которое обеспечивает преимущества в борьбе

за высокую производительность, требует готовности к тому, чтобы были открыты коммуникационные связи между людьми, работающими в организации, а также между сотрудниками и клиентами. Оно также предусматривает наличие культуры доверия, пронизывающей всю организацию, - культуры, поощряющей свободный обмен идеями и предложениями как между коллегами, так и сверху вниз, через все иерархические уровни организации. Тем не менее, в последнем опросе, проведенном Американской ассоциацией менеджмента, лишь 63% респондентов дали положительную оценку своим менеджерам по показателю "доведение до сведения работников информации и указаний". Опрошенные из другой выборки оценили умение своих менеджеров "слушать и задавать вопросы" всего лишь в 3,36 балла по пятибалльной шкале. Очевидно, что в области коммуникации на рабочем месте и среди менеджеров предстоит сделать еще очень многое!

Необходимо учитывать воздействие информационных технологий на нашу практику коммуникаций. По оценкам специалистов, в следующем году будет передано более миллиарда голосовых сообщений, выслано более 3,4 триллионов электронных сообщений, более 100 миллионов пользователей Интернета будут работать в режиме on-line, а трафик в интернете удваивается каждые 100 дней.

Эти цифры потрясают воображение и позволяют сделать очевидные выводы.

Приложения

Приложение 1. Отрывок из книги: С.Р. Филонович. Лидерство и практические навыки менеджера

Каждому человеку необходимо помнить, что в процессе общения у него включены определенные ментальные фильтры: заранее сформировавшиеся установки и убеждения. Например, если коллега предупредит вас, что вам предстоит переговоры с очень умным и жестким партнером, то, скорее всего, в ходе переговоров вы будете проявлять особую осторожность, подозревая подвох даже там, где его на самом деле нет, - это и есть действие ментального фильтра.

В 1992 г. автора попросили помочь группе американских предпринимателей провести переговоры в Грузии для установления деловых контактов. Один из членов американской делегации, профессор Стэнфордского университета, оказался создателем и одним из владельцев компании, которая занималась так называемым "экзотическим" туризмом, т.е. по желанию клиентов устраивала лыжные переходы к Северному полюсу, восхождения на вершины Гималаев, переходы на яхтах через Атлантику и т.д. Этот американец, назовем его Джон, хотел организовать программы горного туризма в Сванетии. Для этого были организованы переговоры в Министерстве туризма Грузии.

Переговоры проходили на английском и грузинском языках. Переводчицей была девушка-грузинка, говорившая на очень хорошем английском (уровень ее грузинского языка автор оценить не мог). Переговоры начались с презентации грузинской стороны, которую проводили четыре солидного вида мужчины, один из них был заместителем министра. Грузины рассказали, что в наследство от СССР им досталась сеть интуристовских отелей, в которых они могли бы принимать значительное число туристов. Джон внимательно выслушал презентацию хозяев и в свою очередь рассказал о своем бизнесе. Затем слово вновь перешло к грузинской стороне, однако грузины лишь повторили сказанное: они заинтересованы в максимальной загрузке своей гостиничной сети. Джон мягко попытался объяснить, что любителей экзотического туризма отели, как правило, не интересуют, но, несмотря на добросовестный перевод, это не произвело впечатления на хозяев.

Такой малопродуктивный обмен информацией продолжался примерно минут двадцать. Мы были ограничены во времени, и автор понял, что если что-то не предпринять, то переговоры окончатся ничем. Поэтому во время одной из пауз, предварительно заручившись согласием Джона, он сказал по-русски: "Я не сомневаюсь в высоком качестве перевода, но здесь может возникнуть недоразумение. Я хотел бы пояснить, в чем суть предложения американского гостя". Далее последовало краткое изложение сути проекта с акцентом на то, что экзотический туризм - дело дорогое и принципиально отличается от массового туризма. Речь автора вызвала заметное оживление грузинской стороны, в первый момент не очень понятное. Однако тут же выяснилось, что трое из

четыре грузин - "снежные барсы", т.е. альпинисты высшей квалификации, и прекрасно осведомлены обо всех тонкостях горного туризма. Они заявили, что организовать программы в Сванетии не составляет большого труда и что крайне в них заинтересованы. Следует добавить, что соответствующий контракт был подписан Джоном и представителем Министерства туризма Грузии уже через два дня.

Почему в данном случае лишь вмешательство посредника обеспечило успех переговоров. Дело объясняется сильными ментальными фильтрами, которые были включены у представителей грузинской стороны, думавших, прежде всего, о заполнении отелей. Явное выключение этих фильтров - откровенное признание, что американца это не интересует, - позволило сделать коммуникации эффективными. Заметим, что выключить эти фильтры было проще посреднику, поскольку он не был столь сильно связан обязательствами вежливости...

Аналогичную роль играют эмоциональные фильтры, т.е. те эмоции, которые вами владели непосредственно перед актом коммуникации. Так, отрицательные эмоции заставляют нас смотреть на все происходящее через "темные очки", а положительные - через "розовые".

Таким образом, под влиянием всей совокупности коммуникативных шумов смысл сообщения при кодировке может существенно искажаться. Отсюда и знаменитые тютчевские строки с их неожиданным, на первый взгляд, выводом: мысль изреченная есть ложь.

Приложение 2. Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация "МакКессон" приобрела фирму "Чэмпιον Интернэшнл", производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, "функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы". Это невмешательство означало, что "семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям", результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы "Чэмпιον Интернэшнл" - "вечного аутсайдера в своей области". К 1986 г. отделение "Офис продактс дивижн" (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации "МакКессон" увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией. Вскоре после приобретения фирмы "Чэмпιον" Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации "МакКессон". Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией - иногда она отсутствует полностью, - поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом. Бос

установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что "трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги".

Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам. Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать в определенной мере обучение персонала. Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяют Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и "неповторимости" их сбытовых центров и торговых агентов. Обратная связь с местами - одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, "как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка". Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. "Очень просто заявить - дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток - это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам", - говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала "смещению акцентов туда, куда нужно было компании". Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Приложение 3. В. Клепкин. Как наладить горизонтальные коммуникации

Адрес статьи www.businessman.su

Сейчас, скорее всего, не найдется ни одного руководителя, который не знал бы, насколько эффективнее делают бизнес правильно построенные коммуникации. В данном случае речь пойдет о горизонтальных коммуникациях, отношении к которым за последние 50 лет претерпело существенные изменения. Например, еще совсем недавно главы мультинациональных компаний были уверены, что общение сотрудников одного уровня иерархии допустимо лишь по рабочим вопросам или на корпоративных мероприятиях. Каждый был погружен в свою работу, что в итоге приводило к узости взглядов и нежеланию понять цели деятельности коллег. Это, в свою очередь, никак не способствовало сплочению коллектива в достижении производственных задач. После того как была доказана неэффективность такого метода, в теории менеджмента появилась масса различных подходов к формированию "правильного" общения сотрудников.

Единой дорогой в светлое будущее

Одним из наиболее популярных стал довольно радикальный подход, основными принципами которого можно назвать следующие. Во-первых, сторонники этого подхода наивно полагали, что цели работников и руководителей организации в принципе одинаковы, а значит, можно сформировать единую понятийную основу. Во-вторых, данный подход пропагандировал, что все различия во мнениях связаны с недостатком понимания между собой, и, если правильно интерпретировать ту или иную ситуацию, расхождений во мнениях не будет. Какие тут расхождения, если у всех одна цель?! И, наконец, в-третьих, считалось, что наиболее эффективно коммуникации налаживаются в процессе разрешения рабочих конфликтов, так как стороны, преследуя одну и ту же цель, в итоге стремятся к взаимопониманию.

Не правда ли, напоминает учебник "Пособие по построению коммунизма"? Единая цель, единое светлое будущее, всеобщее понимание. Стоит ли говорить, что подобные принципы весьма утопичны и далеки от практики. Вы всерьез полагаете, что ваши сотрудники спят и видят, как повысить эффективность труда и прибыль, при этом не получая даже дополнительной премии? А кому-то и премия не нужна, у него вообще служебный роман, и чихать он хотел на повышение качества вашей продукции.

А как же правильно?

Говоря серьезно, коммуникации в компании - это не лозунги и призывы, эффект которых сомнителен, это процесс, который также требует формы и времени. Задача руководителя - определить эту самую форму и внедрить на все уровни. Поскольку в данной статье речь идет, в частности, о горизонтальных коммуникациях, остановимся подробнее на том, что это вообще такое. Горизонтальные коммуникации определяют общение по вопросам

разного рода между сотрудниками одной иерархии. Сюда относятся и разговор рабочих цеха в курилке, и совещание менеджеров среднего звена, и совместный уик-энд руководителей фирмы. Масштабно, а потому требует хорошей проработки. Люди не механизмы, а потому устное или письменное общение является единственно возможным способом координации действий, а значит, и функционирования всего бизнеса. Коммуникации существовали, существуют и будут существовать, вне зависимости от стадии развития фирмы, ее численного состава и национальной принадлежности работников. Для руководителя важно позаботиться о том, чтобы каналы связи работали без сбоев. Информация должна быть максимально достоверной, открытой и связанной, так или иначе, с деятельностью фирмы. Рассмотрим на примерах, удачных и не очень, как можно этого добиться.

Испорченный телефон

Допустим, руководитель фирмы захотел передать какое-то простое сообщение всем своим сотрудникам, коих ни много, ни мало, а тысяча человек. Действуя по стандартному принципу, он передал информацию сначала своим непосредственным подчиненным - директорам подразделений. Те, в свою очередь, оповестили начальников отделов. Начальники передали сообщение сверху своим подчиненным. Подчиненные распространили сообщение между собой. Каково же было удивление руководителя, когда информация вернулась к нему в совершенно новой интерпретации!

На практике бывают довольно забавные случаи. Вот один из них. Дело происходило в преддверии солнечного затмения, когда директор крупного предприятия решил провести массовый просмотр природного явления во дворе фирмы. Для действия даже были закуплены специальные очки. Информация о собрании передавалась по ступеням иерархии и горизонтально, как это было описано выше. Текст устного сообщения директора звучал следующим образом: "Всем сотрудникам компании собраться 15 июля в 14:00 в парадном дворе. Целью мероприятия будет просмотр солнечного затмения, после чего директор выступит с краткой речью. Очки для просмотра можно получить с утра на ресепшн". Когда подошло назначенное время мероприятия, оказалось, что во дворе собралась толпа сотрудников, не знающих, зачем их вообще сюда пригласили. Очки обнаружили лишь у одной трети работников. По итогам опроса, конечное сообщение, дошедшее до самых младших специалистов и рабочих, звучало примерно так: "Сотрудникам в ближайшее время (кажется, завтра) следует собраться во дворе, где все увидят, как директор затмит собой солнце". А если бы это было важное производственное совещание?

Починка телефона

Психологи давно доказали, что каждый человек воспринимает в устной речи не больше 30% информации. К тому же, полученные данные он интерпретирует в зависимости от личных интересов. Сказав какую-то фразу, он может подразумевать совсем не то, что вы подумали, и наоборот: ваши слова собеседник перевернет с ног на голову только потому, что ему так хочется. Для неверующих в силу испорченного телефона бизнес-тренеры советуют испробовать специальное краткое, но очень эффективное упражнение.

Участвуют примерно 7 человек. Все, кроме одного, выходят из комнаты. Руководитель передает оставшемуся текст сообщения, состоящий из нескольких связанных предложений, с обязательным использованием каких-нибудь имен, дат или адресов. После этого одного из сотрудников приглашают в комнату, и первый человек передает ему все, что он запомнил. Потом приглашают третьего, которому сообщение передает второй, и так далее. Вы хорошо посмеетесь, когда услышите, что скажет последний в цепочке человек. Таким образом - доказано на чужих ошибках! - информация, которую необходимо передать в одном контексте для большого количества людей, должна быть оформлена письменно. В противном случае придется "затмевать солнце".

Доступно и легко

Допустим, руководство разорилось на изготовление листовок, и теперь, казалось бы, вся информация в достоверном виде окажется на местах. Не тут-то было! Представьте: менеджер по работе с клиентами ведет очередные переговоры, и тут к нему в комнату, радостно шурша листовкой, влетает коллега из отдела закупок. Клиент оборачивается, суть разговора выпадает, клиент одаривает коллегу ледяным взглядом. Последний извиняется и тихо ускользает, листовка остается ждать своего звездного часа, а потом - дела, обед и опять масса работы. Даже обеспечив хорошие коммуникации, нужно предоставить к ним всеобщий простой доступ. Был такой случай. Одна крупная организация создала, как это часто принято, внутреннюю корпоративную почту. Руководство часто пользовалось ею для рассылки указаний по массовым мероприятиям и тому подобному. Читают ли сотрудники эти сообщения - никто не проверял, помог случай. На улице стоял сентябрь, и начальник отдела кадров привез с дачи огромный мешок яблок. Быстро отправив сообщение всем сотрудникам о том, что он раздает продукт бесплатно, с целью укрепления здоровья коллектива, начальник стал ждать, кто прибежит первым. Первый любитель бесплатного - менеджер отдела продаж, появился через пять минут. Остальные подтянулись через неделю. Оказывается, сотрудники, не имеющие отношения к клиентам и поставщикам, почту практически не смотрели.

Фейсом об тейбл

Если электронная почта или внутренний чат еще пользуются довольно большой популярностью, то явно отмирающим классом можно назвать доски объявлений или столы с информационными бюллетенями. Информацию на таком носителе нужно обновлять как можно чаще. Век высоких технологий обязывает людей все быстрее адаптироваться к новому темпу работы, оперативнее получать новую информацию. В принципе, доска объявлений может стать вполне эффективным средством коммуникации, если заинтересовать сотрудников информацией, которую можно получить только с этого носителя. Тут, без сомнения, каждый руководитель выскажет массу идей относительно того, чем больше всего интересуются его подчиненные. Например, достаточно объявить, что все изменения по размерам премий будут вывешиваться на доске объявлений, и доска получит полный аншлаг. Но не стоит выставлять на всеобщее обозрение приказы о выговорах и замечаниях. Может, это и было принято раньше, но в современных условиях метод оказывается очень негибким. Кому охота увидеть свой позор и реакцию коллег на

него?

Практика показывает, что отношение к столам с листовками и доскам должно быть творческим. Разрешите сотрудникам самим вывешивать на доску свои идеи или просто приветы соседнему отделу, и увидите, сколько скрытых талантов в вашей организации. А главное, как это будет дешево!

Одна торговая фирма решила внедрить подобную практику в жизнь. Доску прикрепили в столовой, самом популярном среди сотрудников помещении. Место выбрали очень удачное: кто бы ни зашел в столовую, первое, что он видел на стене, была доска. Поначалу она пустовала, изредка демонстрируя приказы по прошедшей инвентаризации и тому подобные скучные дела. Первый шаг сделал сам директор. Он прикрепил к доске зеленый квадратный листок бумаги с приглашением разделить с ним воскресную поездку с его семьей на лыжах. Необычный вид бумаги моментально привлек внимание сотрудников, а когда они ознакомились с текстом, от желающих поставить в список свою фамилию не было отбоя. Казалось бы, приглашение на неформальную встречу никак не связано с производственными задачами. Но с той поры доска стала вызывать большой интерес. Сотрудники начали оставлять на ней записки друг другу по решению как раз производственных задач. Руководство заметило, что некоторые проблемы стали решаться быстрее и эффективнее. Апофеозом всему явилась вывешенная на доску шуточная стенгазета, созданная анонимным автором. Директор забрал ее себе на память, как символ очередной победы управленческой мысли.

Пресса, но не желтая

Пожалуй, одной из наиболее глобальных форм коммуникаций на крупных предприятиях являются печатные издания, газеты и даже глянцевого журналы. Руководители видят в этом массу преимуществ. Начнем с того, что, когда сотрудник работает в компании, где численность состава офисных сотрудников превышает 300 человек, он запоминает лишь основных людей, с которыми ему приходится сталкиваться по работе, ну и, конечно, главных лиц предприятия. Если этому сотруднику потом вдруг понадобится решить вопрос с "незнакомым" отделом, на практике порой возникают довольно неприятные ситуации. Например, работника из отдела маркетинга отправили в производственно-технический отдел с целью получить какую-либо информацию. Он приходит в отдел, и инженеры отвечают ему, что они этим не занимаются, а всю документацию можно получить у начальника цеха. Последний утверждает, что это точно не его вопрос, и отправляет несчастного в бухгалтерию. Ситуация говорит о следующем: когда совершенно несмежным отделам крупных организаций оказывается вдруг необходимо работать по одному проекту, им приходится довольно долго налаживать коммуникации, поскольку они понятия не имеют, кто чем занимается. После этого начинаются взаимные недовольства, коллеги напрямую возмущаются, что "эти, из бухгалтерии, непонятно чем вообще занимаются", и тому подобное. Несмотря на то, что сотрудник может работать сугубо по одному участку работы, ему необходимо давать информацию о деятельности всех служб организации для понимания конечного результата и функционирования общего механизма.

Газета или журнал в данном случае - отличный способ коммуникации. Такая пресса создается именно про сотрудников и для сотрудников. Описание отдыха президента компании на Гавайях здесь неуместно. И особенно полезно, когда газета публикует итоги работы каждого отдела - по месяцам или раз в квартал. Например, работу отдела персонала можно измерить количеством проведенных собеседований и закрытых позиций, а деятельность отдела рекламы - числом новых привлеченных клиентов. Главное, "измеритель" должен быть прост и понятен. Если в газете появится заметка о том, что один сотрудник call-центра ежедневно принимает более 100 звонков, и каждый длится в среднем 2 минуты (то есть, среднее время разговора в день составит 3 часа 30 минут), никто не будет думать, что секретари бьют баклуши.

Бизнес по-домашнему

Стоит признать также, что газета все же менее пафосна, чем доска почета. В ней можно и нужно публиковать фото передовиков производства по оценкам за определенный период. Этот носитель доступен одновременно всем, и директору, и рабочему. В иностранных компаниях корпоративная газета или журнал - умелый инструмент не только коммуникаций, но и внутреннего пиара.

В последнее время в мультибрендовых компаниях наблюдается тенденция к тому, чтобы в коммуникациях использовать меньше формализма. Вспоминаем известный призыв: "С любым рационализаторским предложением - к Президенту компании!" Это из той же оперы. Вот, к примеру, обсуждает сотрудник важные вопросы с грозным финансовым директором, а потом видит корпоративную газету с фотографией этого директора в младенческом возрасте. Оказывается, он тоже был без зубов, волос и все время плакал. И уже не пугает лощеный образ в строгом костюме. Отношения становятся более человечными. Или работник вдруг узнает, опять же из газеты, что вечно хмурый коллега напротив, у которого бумажки не допросишься, тоже коллекционирует мягкие игрушки и разводит декоративные фиалки.

Посторонним вход открыт

Кстати, об открытости. Как говорилось выше, это один из основных моментов эффективной коммуникации на любых уровнях иерархии. Уже было сказано, как можно передать информацию с помощью внутренних каналов, теперь стоит сказать о том, что открытость должна проявляться не только на бумаге и словах. Заявляя о том, что новый работник может в любую минуту подойти с вопросами к сотрудникам компании, нужно быть на сто процентов уверенным в том, что не вы один так думаете. Вообще-то время, когда "посторонним вход открыт", тоже должно быть формализовано. Иначе, продвигая идею в массы, сотрудники будут раздражать друг друга вопросами, задаваемыми в обед, или подсовыванием срочных документов во время подготовки отчетов.

В последнее время особенно популярна идея открытых офисов, то есть когда в организации не существует внутренних стен, а сотрудники сидят за стеклянными перегородками. Считается, что так создается особая внутренняя коммуникативная среда: работникам легче общаться, все видят, чем заняты соседи. Но и тут не обходится без

ложки дегтя. Не секрет, что если вокруг тебя постоянно мельтешат люди и звонят телефоны, может быть довольно сложно сосредоточиться. Особенно, если телодвижения вокруг не имеют отношения к твоей работе. Например, в таком отделе, как бухгалтерия, нужны спокойствие и тишина, иначе повышается рассеянность внимания и вероятность допущения ошибок. Вообще, если уж на то пошло, клиентский отдел лучше помещать в отдельном зале, ведь сторонним людям не обязательно видеть, как работают остальные отделы.

Дверная политика

Вы никогда не задумывались над тем, принято ли в вашей фирме влетать друг к другу в кабинеты без предупреждения? Или все сотрудники вежливо предупреждают свой приход к коллегам телефонным звонком? Не знаете? Ну и зря. То, как сотрудники входят в рабочее помещение коллег, показывает, насколько легко получать информацию на одном уровне иерархии. Как удобно, когда можно зайти в соседний отдел как к себе домой, и как раздражает, когда ваш кабинет превращается в проходной двор...

По деловому этикету считается, что зайти к коллегам можно без предупреждения, если только они не работают с клиентами. Если нужно отвлечь сотрудника на длительный срок, лучше позвонить и договориться о времени прихода. Ну а если работник собрался к начальнику, нужно как минимум постучать в дверь. К сожалению, не все владеют правилами хорошего тона, поэтому руководство одной крупной организации придумало простой способ соблюдения этикета. Например, в двери кабинетов начальников и директоров было встроено тонированное стекло, через которое вполне отчетливо было видно, есть ли в кабинете руководителя посетитель или нет. Это сразу отсекло дурную привычку работников вваливаться в кабинет начальства, а потом краснеть за нарушение хода важных переговоров. На двери отдела кадров и бухгалтерии были прикреплены таблички с расписанием часов приема, в которые сотрудники названных отделов могут выдать справки, подписать документы и т.п. В остальные часы отдел вообще закрывали на ключ, поскольку проходной двор никак не способствует составлению отчета и проведению собеседования. По срочным вопросам работники могли обращаться по телефону или по внутреннему чату.

Другая компания придумала путь еще проще. Открытая дверь любого кабинета, в том числе начальника, означала, что вход коллегам открыт. Во время переговоров она закрывалась - это было также неформальным знаком, что сотрудник занят, и даже стучать нельзя. Вообще, стоит сказать, что создание иллюзии постоянной готовности коллег помочь друг другу приводит к неэффективному планированию времени. Приведу пример. В отдел персонала крупной производственной компании поступил на работу новый сотрудник. Начальник отдела, нагрузив его работой, искренне заверил того, что он может в любое время обращаться с вопросами к остальным сотрудникам отдела. Потом они обсудили план выполнения заданий и сроки первого отчета. Но радость новичка в момент улетучилась, когда оказалось, что получить штатное расписание он может не "прямо сейчас", как говорил руководитель, а ближе к пяти часам, поскольку кадровик зашивается с работой. Коллега-менеджер не может просветить его относительно

потребностей фирмы в людских ресурсах в два часа, поскольку уже запланировал на это время поход к главному бухгалтеру, и так далее. Люди планировали время своей работы, не координируя его с коллегами, соответственно, план сбивался, время тратилось на последующее согласование встреч. Стоит также добавить, что отправить ни с чем приставучего коллегу проще, если время его прихода не планируется, но если на отделе вывешены часы приема, этот номер не пройдет. Да и сотрудники будут морально готовы к шквалу посетителей, перенеся подготовку документации на более позднее или раннее время. Еще один отрицательный момент чрезмерной открытости - это возможность сотрудников легко общаться по непроизводственным задачам в рабочее время. Раз открыто, можно пойти пообщаться, обсудить последний блокбастер или поведать страшную тайну о разводе Иванова.

Без лишних слов

Работники любого предприятия образуют собой некую коммуникативную среду, в которой, как уже обсуждалось выше, есть свои правила поведения и общения. Именно поэтому новым сотрудникам бывает трудно адаптироваться в коллективе, не зная, как принято взаимодействовать между собой. Бывает, сотрудник начинает обращаться к коллегам на "вы" и называть всех по имени и отчеству, что вызывает издевку с их стороны, поскольку они и начальника-то своего называют попросту "Васек". Или все говорят в обеденный перерыв о каком-то "финике", шутят и смеются, а новичок глупо улыбается, зная не зная, что так принято неформально называть финансового директора. Руководители-новаторы, понимая всю важность быстрой адаптации, придумали, как справляться с подобными коммуникативными барьерами. Сейчас на некоторых предприятиях уже успешно действуют внутренние словари-переводчики, которые включают в себя жаргонные слова сотрудников, используемые в работе, а также общие правила общения. Такой открытый способ узнать внутреннюю корпоративную среду способствует тому, что новичок быстрее начинает ощущать свою причастность именно к этой команде и ему легче общаться с коллегами.

Старая добрая ротация

Как известно, все отделы и службы предприятия по-разному лояльны друг к другу. Например, бухгалтерия и отдел кадров связаны прочными узами документов по увольнению, приему и отпускам. Поэтому они могут легко сопоставить объемы работ относительно друг друга и не задаваться глупыми вопросами на тему того, что "соседи там в потолок плюют". Зато бухгалтерия уверена, что будь в отделе рекламы одним пиарщиком меньше, разницы никто бы не заметил. Чем они вообще там занимаются? И если вдруг приходит сотрудник из отдела, к которому лояльность ниже, скорость предоставления ему информации значительно падает. Ничего, подождет, он там и так ничего не делает. Чтобы не возникало таких разделений на "хороших" и "плохих", на крупных предприятиях используют ротацию кадров. Сделаю оговорку: ротация предназначена не только для вовлечения сотрудника во все аспекты производственного процесса на предприятии, но и для открытия новых возможностей, однако речь сейчас не об этом.

Что касается перемещения сотрудников по несмежным отделам, тут можно долго рассуждать на тему плюсов и минусов, лишних затрат времени и достигнутых эффектов. Однако определенно можно заявить, что после прохождения нескольких этапов программы ротации сотрудники начинают гораздо лучше ориентироваться в общей ситуации. Это, в свою очередь, позволяет им быстрее определять, по какому вопросу лучше обращаться в тот или иной отдел, к тому или иному конкретному человеку. Экономится время, коммуникации становятся более эффективными, а общая лояльность к коллегам возрастает. Возможно, ротация - более трудоемкое действие, нежели установка прозрачных перегородок, но эффект от нее несравнимо выше. Взгляд на коллег из-за стекла дает лишь поверхностное представление об их действиях, ротация позволяет глубоко узнать суть процесса.

Банкетные дела

Горизонтальные коммуникации на то и горизонтальные, что формализма в них гораздо меньше, нежели при вертикальном общении. И отделить дружеские отношения от нормальных деловых порой бывает невозможно. Стоит также признать, что приятельские отношения значительно облегчают общение коллег-друзей по рабочим вопросам. Развитию именно таких отношений способствуют всеми любимые корпоративные мероприятия. Причем корпоративная вечеринка может стать хорошим инструментом управления, если умело все организовать. Приведу пример. В одной крупной проектной организации претворяли в жизнь грандиозный план по внедрению новой инжиниринговой системы. Но работа застопорилась из-за того, что производственно-технический отдел, планировавший сроки производства, и бюро разработчиков никак не могли договориться об этапах действий. Одной из возможных причин задержки была неопытность нового начальника бюро, который, к тому же, был новичком в компании. Ситуация выпала на один из праздников, и отдел персонала, перед которым стояла задача разрешить назревающий внутрифирменный конфликт, придумал такой способ.

Корпоративная вечеринка была вполне банальная - фуршет в ресторане, выступления артистов, танцы и т.п. Организаторы праздника расставили таблички с именами сотрудников по определенным местам, посадив таким образом сотрудников бюро и производственно-технического отдела друг напротив друга. Неформальное общение сделало свое дело. Уже в середине вечера начальники противоборствующих отделов сдружились на почве рыбалки, а к концу банкета руководитель ПТО вызвался передать управленческий опыт неопытному начальнику бюро и взял над ним шефство. Проект прошел "на ура". Правда, в корпоративных мероприятиях есть и другая сторона медали. Порой слишком неформальные отношения коллег могут привести к развитию служебных романов, что, в отличие от легкого полезного флирта, приносит ущерб деятельности фирмы. Использование корпоративных мероприятий для целей сплочения коллектива предполагает наличие осведомленности организатора в вопросах психологии и социального поведения, в противном случае последствия могут сильно удивить вас.

Укрощение процесса

При построении горизонтальных коммуникаций нужно также помнить, что этот процесс

полностью и на сто процентов регулированию неподвластен. Даже если вы подсматриваете за работниками в камеры, прослушиваете их телефоны и читаете почту, часть информации скроется от вас или будет неправильно вами интерпретирована. Чтобы не вдаваться в крайности, определите, взаимодействие каких служб предприятия наиболее актуально, и проводите ротацию. Остальным сотрудникам, возможно, достаточно знакомиться с результатами работы организации в еженедельной газете. Придумайте способ заинтересовать сотрудников пользоваться внутренним чатом или доской объявлений по рабочим вопросам. Методами опроса и наблюдения определите места скопления сплетен и слухов и направьте туда официальный источник информации. Нужно понимать, что коммуникации изменчивы во времени и пространстве, однако каналы, через которые они проходят, можно и нужно регулировать, стимулировать и контролировать.

Глоссарий

А

[Активное слушание](#)

коммуникации, в которых деятелен не только отправитель, но и получатель информации. Техники активного слушания призваны поощрять людей говорить то, что они на самом деле имеют в виду, дают им раскрыться.

В

[«Виноградная лоза»](#)

неформальная, объединяющая всех ее членов коммуникативная сеть организации.

[Внешняя организационная среда](#)

находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

[Внутренняя среда \(internal environment\)](#)

Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Г

[Горизонтальные коммуникации \(horizontal communication\)](#)

обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

Д

[Декодирование \(decode\)](#)

расшифровка содержащихся в сообщении символов и их интерпретация.

[Децентрализованная сеть \(decentralized network\)](#)

командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

[Диалог \(dialogue\)](#)

групповой коммуникативный процесс, направленный на создание основанной на принципах совместной работы, гибкости, доверия и приверженности общим целям корпоративной культуры.

И

[Интерактивная группа \(interactive group\)](#)

форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

[Интерактивный руководитель \(interactive leader\)](#)

руководитель, проявляющий огромное внимание достижению консенсуса, участию в работе всех членов коллектива, их взаимодействию и взаимопониманию.

К

[Канал \(channel\)](#)

средство доставки сообщения.

[Кодирование \(encode\)](#)

выбор символов, из которых будет состоять сообщение.

[Команда \(team\)](#)

группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; два и более взаимодействующих между собой, координирующих свою, направленную на достижение определенной цели, деятельность.

[Комитет \(committee\)](#)

как правило, относительно «долго живущая», иногда постоянная команда, члены которой призваны разрешать достаточно регулярно возникающие однотипные проблемы.

[Коммуникации \(communication\)](#)

процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию; цель коммуникации состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

[Координация \(coordination\)](#)

от лат. со (cum) – совместно и ordinatio – упорядочение, 1. согласование, сочетание,

приведение в порядок, в соответствие (действий, составных частей чего-либо и т.д.); 2. функция управления, состоящая в согласовании и установлении функциональной взаимозависимости действий и средств достижения целей

[Круговая обратная связь \(360-degree feedback\)](#)

процесс многоплановой оценки труда (включая самооценку), с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон, призванный способствовать повышению результатов выполнения рабочих заданий.

Н

[Невербальные коммуникации \(nonverbal communication\)](#)

сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей.

[Неформальные каналы коммуникации \(informal communication channel\)](#)

коммуникативные каналы, никак не связанные ни с формально узаконенными каналами, ни с иерархической структурой организации.

[Нисходящие коммуникации \(downward communication\)](#)

сообщения и информация, отправляемые высшим руководством фирмы подчиненным.

О

[Обратная связь \(feedback\)](#)

ответ получателя на послание отправителя.

[Обучающаяся организация \(learning organization\)](#)

организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

[Открытые коммуникации \(open communication\)](#)

обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии.

П

[Продуктивные коммуникации](#)

коммуникации с низкими затратами с точки зрения использования ресурсов.

С

[Семантика \(semantics\)](#)

смысл слов и контекст, в котором они используются.

[Сообщение \(message\)](#)

осознаваемая формулировка отправляемой получателю идеи.

У

[Умение слушать \(listening\)](#)

навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения.

Ф

[Формальные каналы коммуникации \(formal communication channel\)](#)

коммуникативные каналы, пронизывающие организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

Ц

[Централизованная сеть \(centralized network\)](#)

командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены команды взаимодействуют с одним и тем же сотрудником.

Э

[Этноцентризм \(ethnocentrism\)](#)

культурная установка, в соответствии с которой представители какой-либо нации считают ее лучшей и принижают представителей других народов.

Список рекомендуемой литературы

1. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2007.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998.
3. Рассел Р. Навыки эффективной обратной связи. - СПб.: Питер, 2000.
4. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - СПб.: Питер, 2006.
5. Baseline survey reported in Lucent Technologies, 1998 Annual Report.
6. Deborah Tannen, Talking 9 to 5 (New York: Avon, 1995).
7. DeFleur M., Ball-Rokeach S. Theories of Mass Communication. N.Y., 1975.
8. Henry Mintzberg. "The Nature of Managerial Work" (New York: Harper & Row? 1973).
9. Shannon C.E., Weaver W. The Mathematical Theory of Mass Communication. Urbana, 1949.
10. Schramm W., D.F.Roberts (eds.) The Process and Effects of Mass Communication. Univ. of Illinois Press, 1974.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

www.e-xecutive.ru

E-xecutive - обучающееся Сообщество менеджеров. К участию в проекте привлечены лучшие отечественные и зарубежные компании и организации, признанные во всем мире эксперты, аналитики и консультанты. Информационные ресурсы сайта представляют стратегическую информацию для менеджеров-профессионалов.

www.aup.ru

Бизнес-портал **AUP.Ru** предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является **электронная библиотека** деловой литературы и документов, а также **бизнес-форум** по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

<http://ecsocman.edu.ru>

Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент" - это система тематических профессиональных сайтов, выполненных по сходному замыслу и работающих в единых стандартах обмена информацией