

Тема 5. Коммуникативное поведение в организации

5.1. Формирование коммуникативного пространства

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это является информацией, а сам процесс коммуникации – обмен информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом, а находящиеся в распоряжении менеджера сведения являются одним из важнейших инструментов управления. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способностей передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена. Чтобы деловое общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику, стилистику. Необходимо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, привлечь на свою сторону. Надо уметь говорить и с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой аудиторией.

Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие виды:

- между организацией и внешней средой;
- между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие) восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);

- между членами группы и между группами (также горизонтальные коммуникации);

- неформальные коммуникации.

Коммуникации пронизывают всю работу менеджера. До 80% своего времени менеджеры тратят на общение с другими людьми (на совещаниях, в беседах по телефону, в неформальных разговорах в коридорах и т. п.). Остальные 20% времени типичного менеджера посвящается кабинетной работе, большая часть которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения, письма, работе с компьютером.

Каждый руководитель работает в своем «коммуникативном пространстве», определяемом его контактами. Должность руководителя определяет диапазон, направленность, интенсивность и значимость его внутренних и внешних коммуникаций.

Внутренние:

- взаимоотношения с подчиненными ему по статусу работниками;
- взаимоотношения с высшим руководством;
- взаимоотношения с коллегами – руководителями и ведущими специалистами других подразделений.

Внешние:

- с потребителями (клиентами);
- с посредниками;
- с поставщиками;
- с конкурентами;
- с представителями власти, общественных и территориальных организаций, прессы и т.д.

Коммуникативное пространство формируется на основе двух предпочтений:

Во-первых, с акцентом на взаимосвязи. Они упорядочиваются по нескольким критериям:

- формализованные – персонализированные;

- субординационные – партнерские;
- прямые – обратные;
- первостепенные – второстепенные;
- явные – скрытые;
- деловые – межличностные и т.д.

Во-вторых, с акцентом на формирование нового качества системы. При этом внимание руководителя концентрируется на недостатках системы коммуникации по следующим направлениям: гибкость, оперативность, устойчивость к помехам, сбалансированность, кумулятивность, активность.

5.2. Обратная связь – условие эффективности коммуникации

Коммуникации – это средство достижения единства работников организации в реализации общих целей. С этой точки зрения важно соблюдение следующих принципов:

- выстраивание баланса между централизованной системой управления коммуникациями и ее «самореализацией» снизу;
- формирование единой системы ценностных ориентаций (общие цели, девиз, представления, санкции). Это является предпосылкой группового контроля.

Для этого в коллективе необходимо устанавливать и поддерживать обратную связь. Для этого требуется информировать партнеров по взаимодействию о восприятии их деятельности, реакции на нее, оценке. Нужно запрашивать соответствующую информацию и от партнера.

Если обратная связь отсутствует, эффективность коммуникации ограничивается воздействием психологических процессов восприятия информации:

- выравнивание – неспособность слушателя воспринять и запомнить всю информацию, составляющую сообщение;

- заострение – слушатель прежде всего воспринимает и запоминает впечатляющую часть информации, так как она не оставляет равнодушным, затрагивает эмоции, а остальное – несущественно;

- ассимиляция – изменение содержания сообщения в соответствии с индивидуальным опытом слушателя (трансформация непонятной информации в более понятную, отсеивание не имеющей аналогов информации).

Обратная связь позволяет существенным образом повысить эффективность взаимодействия и результативность работы.

Задачи, решаемые менеджерами с помощью обратной связи:

1. Уточнение целей и задач организации;
2. Повышение продуктивности и результативности труда;
3. Обучение персонала;
4. Изменение ожиданий, оценки и самооценки сотрудников;
5. Развитие взаимопонимания и доверия;
6. Поддержание положительной атмосферы в организации
7. Развитие сплоченности и сработанности сотрудников.

Принципы обратной связи:

1. Объективность;
2. Конструктивность;
3. Целенаправленность;
4. Своевременность;
5. Опора на факты;
6. Проверка понимания;
7. Примеры поведения, а не общие модели;
8. Осуществление в подходящих условиях, доброжелательной обстановке и без внешних помех.

Для поддержания обратной связи от руководства требуется определенный опыт, навыки конструктивного использования полученной информации; внедрение соответствующих организационных процедур;

выделение времени на поддержание обратной связи; проведение изменений по итогам обратной связи (уточнение, изменение, обучение).

Эффективная обратная связь основана на таких элементах конструктивного общения, как навыки активного слушания и наблюдения, умение правильно и своевременно задавать вопросы партнерам по взаимодействию для получения нужной информации.

5.3. Организация общения руководителя с подчиненными

Коммуникативное пространство руководителя отражает социальную организацию поведения, которая существует объективно, но проявляется субъективно. Отлаживание систем коммуникации в этом пространстве является основным управленческим продуктом организационного поведения руководителя.

В условиях человеческих коммуникаций могут возникать **специфические коммуникативные барьеры**. Они не связаны с недостатками в каком-либо канале коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования. Эти барьеры носят социальный или психологический характер. С одной стороны, такие барьеры могут возникать из-за отсутствия понимания ситуации общения, вызванного социальными, политическими, религиозными, профессиональными различиями, которые порождают не только разную интерпретацию тех же самых понятий, употребляемых в процессе коммуникации, но и вообще различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Эти барьеры порождены объективными социальными причинами. В этом случае коммуникации являются только стороной общения.

С другой стороны, барьеры при коммуникации могут носить и психологический характер. Они могут возникать как вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся, так и в силу сложившихся между ними особого рода психологических отношений. Причиной возникновения психологических барьеров является также

организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации (расщепляется смысл в зависимости от количества инстанций – эффект «испорченного телефона»). Также причиной может являться особенность вербально-психологической формы общения (искажение, блокировка понимания).

Смысловые барьеры возникают как сомнение в чем-либо, обесценивание, непонимание, неодобрение, несогласие.

Эмоциональные барьеры – равнодушие, неуверенность, обида, возмущение, недовольство и т.д.

Барьеры образуют так называемые зоны неуправляемости. Их можно свести к минимуму путем самообучения руководителей (на собственных ошибках), путем отработки информационных каналов (тренинги, ролевые и деловые игры).

Руководитель выбирает предпочтительные каналы коммуникации в зависимости от ситуации, сложившихся деловых отношений, психологических типов личности, индивидуальных характеристик. В конечном счете характер коммуникации определяется выбором:

- 1) формы общения (официально – неофициально);
- 2) средства общения (письменно – устно);
- 3) способа контакта (непосредственно – опосредованно).

Эти три элемента образуют коммуникативное поведение. Предпочтения руководителя должны совпадать с предпочтениями сотрудников, коллег.

Способ, с помощью которого человек предпочитает строить коммуникационное взаимодействие со своим окружением, называется **коммуникационным стилем**. Выделяют пять основных типов этих стилей.

1. «Открытие себя». Характеризуется высокой степенью открытости для других, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль;

2. «Реализация себя». В этом стиле наблюдается максимальная открытость и максимальная обратная связь;

3. «Замыкание в себе». Этому стилю свойственны низкие уровни как открытости, так и обратной связи;

4. «Защита себя». Характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи;

5. «Торговаться за себя». Отличительные черты – умеренные открытость и обратная связь. Этот стиль используется работником тогда, когда другие делают то же самое.

Работник, как правило, использует не один коммуникационный стиль. Это зависит от различных производственных ситуаций, от поведения окружающих его людей. Однако с точки зрения эффективной коммуникации более желателен стиль, при котором человек имеет возможность полностью реализовать себя.

5.4. Неформальные каналы коммуникации

Неформальные каналы коммуникации никак не связаны с официально утвержденными каналами и со структурой организации. Неформальное общение существует рядом с формальным и объединяет всех работников компании. В большинстве организаций неформальные каналы играют большую роль и содействуют выполнению рабочих заданий. Можно выделить следующие неформальные каналы: «личные связи», «прогулочное управление» и «тайный телеграф».

Развитие сети неформальных коммуникаций. Под созданием системы личных связей понимается приобретение и поддержание личных отношений, выходящих за рамки функциональных подразделений, иерархических уровней и организационных границ. Опытные менеджеры сознательно развивают сеть неформальных коммуникаций и поощряют других к этому. В сетях личных коммуникаций люди имеют возможность установить контакт с любым человеком, который в состоянии способствовать продвижению к целям команды или организации.

Ценность для менеджера сети личных связей заключается том, что люди, имеющие больше контактов, обладают большим влиянием в организации и добиваются больших результатов. Вот некоторые рекомендации экспертов по созданию сети личных коммуникаций.

1. *Создайте ее до того, как она вам понадобится.* Опытные менеджеры не ждут, пока у них возникнет необходимость в чем-то, что можно получить с помощью системы личных взаимоотношений, - к тому времени создавать эту систему будет уже поздно. Вместо этого они проявляют искренний интерес к другим людям и устанавливают с ними честные отношения.

2. *Никогда не обедайте в одиночку.* Необходимо прилагать усилия к тому, чтобы быть на виду и устанавливать контакты с максимально возможным числом людей. Мастера устанавливать контакты имеют плотный график участия в общественных и деловых конференциях и мероприятиях.

3. *Сделайте систему личных коммуникаций выгодной для всех.* Система личных коммуникаций не только дает то, что хотите получить вы, но и остальные ее участники должны получить от системы то, чего хотят они.

4. *Фокусируйтесь на многообразии.* Чем шире ваша база контактов, тем шире ваш диапазон влияния. Устанавливайте связи с людьми, занимающимися самыми разными видами деятельности и имеющими самые разные интересы (как внутри организации, так и за ее пределами).

Из опыта хорошо известно, что *то, кого вы знаете, нередко имеет большее значение, чем то, что вы знаете.* Создавая широкую сеть контактов, менеджеры могут значительно усилить свое влияние и добиться более высоких результатов.

«Тайный телеграф». «Тайным телеграфом» называют неформальную коммуникативную сеть, объединяющую всех членов организации с помощью слухов, разговоров. Эта сеть существует всегда и во всех организациях. Если формальные каналы коммуникации закрыты или не отвечают потребностям работников, он становится главным каналом общения. В этом случае он приносит пользу, потому что по нему распространяется информация,

способствующая более адекватному восприятию ситуации. Слухи позволяют работникам заполнить информационный вакуум, По некоторым оценкам, до 70% всех коммуникаций организации осуществляется посредством «тайного телеграфа». Слухи активизируются в периоды, когда в компании происходят перемены или ухудшается экономическая ситуация. Исследования показывают, что около половины работников крупных компаний впервые узнавали о начинающихся изменениях благодаря «тайному телеграфу».

Многие менеджеры хотели бы ликвидировать «тайный телеграф», потому что они считают передаваемую по нему информацию недостоверной и вредной. Нередко так и бывает. Но известно и немало ситуаций, когда от 70% до 90% передаваемых с помощью слухов сведений оказываются верными. Один из массовых опросов рабочих различных отраслей промышленности показал, что 55% из них получают основную информацию с помощью «тайного телеграфа». 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. Этим каналом передачи информации менеджерам нужно научиться управлять.

Прогулочное управление. В работах Т. Питерса, Р. Уотермана и Н. Остин анализируется опыт руководителей, которые предпочитают получать информацию о жизни своих компаний непосредственно из разговоров с работниками. Разговор с рядовыми работниками способствует созданию позитивных отношений, при этом менеджер из первых уст получает объективную информацию о том, как живет то или иное подразделение или организация в целом. Укрепляются как восходящие, так и нисходящие коммуникации. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о волнующих сотрудников проблемах.