

КОММУНИКАЦИИ

О.В. Сергиенко

- Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации.
- Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля.
- Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют ***связующим процессом***.

- Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения.
- С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п.
- Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.
- Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.
- Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

КОММУНИКАЦИИ ПО ВОСХОДЯЩЕЙ, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

- **Управленческая инновация в коммуникациях по восходящей** – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОТДЕЛАМИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ)

- В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.
- Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ

- Очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.

Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ

- В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.
- Кроме того иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, передаваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как «слухи» (прошедшие по системе тайного сообщения).
- Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

- *Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов*
- Предстоящие сокращения производственных рабочих
- Новые меры по наказаниям за опоздания
- Изменения в структуре организации
- Грядущие перемещения и повышения
- Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту
- Кто кому назначает свидания после работы

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми.

- Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.
- Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций

- В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.
- 1. *Отправитель*, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- 2. *Сообщение*, собственно информация, закодированная с помощью символов.
- 3. *Канал*, средство передачи информации.
- 4. *Получатель*, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

- 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. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:
 - 1. Зарождение идеи.
 - 2. Кодирование и выбор канала.
 - 3. Передача.
 - 4. Декодирование.

- **ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.
- Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа — «не начинайте говорить, не начав думать».
-

- Пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6 % увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:
- 1. Рабочие должны понять, *какие* именно нужны изменения — прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
- 2. Рабочие должны понять, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.
- 3. Рабочие должны понять, *каким образом* следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

- **КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА.** Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.
- Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

- **ПЕРЕДАЧА.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.
- В то же время, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

- **ДЕКОДИРОВАНИЕ.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.
- *Декодирование* – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.
- Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.

- «Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.
- Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым».

- ◎ **ШУМ.** Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.
- ◎ Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена.

ПРЕГРАДЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПРИЯТИЕМ

- Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.
- Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

- Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

- ◎ СЕМАНТИКА изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.
- ◎ Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребительным словам, 79 значений такого простого слова, как *round* (круг, круглый). Слово *tip* (конец) может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азартным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста *tip* — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — «верхушка» чего-либо, например, айсберга.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРЕГРАДЫ

- Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений.
- В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

ПЛОХАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.
- Существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ

- Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и *принимая сообщения*. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах.
- Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Типичный ответ тысяч руководителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать».

**Спасибо за
внимание!**