

#### Коммуникационная сеть

**Коммуникационная сеть** — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков.

Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная»). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

### Элементы структуры коммуникации в организации

В результате изучения коммуникативных структур организации были выявлены следующие коммуникативные элементы и соответствующие им социально-психологические роли (позиции) участников коммуникативного процесса:

- □ «секретарь», «сторож», т.е. человек, осуществляющий в коммуникативной сети (как своеобразный фильтр) контроль объема передаваемой информации от одного элемента к другому («цепь» и «кольцо»);
- □ «диспетчер», или «информационный лидер», т.е. человек, распределяющий информацию по сетям («паутина»);
- □ *«связной»*, или *«мостик»*, т.е. человек, связывающий, например, одну малую группу с другой, одно подразделение с другим; такие люди создают коммуникативную целостность организации («паутина»);
- □ «лидер мнений» человек, оказывающий заметное влияние на поведение и формирование отношения персонала к факторам производства;
- □ «космополит» человек, который чаще и активнее других взаимодействует с внешней средой организации.

#### Критерии оценки сетей

В целом коммуникативные сети организации, включающие перечисленные выше элементы структуры и их комбинации, можно оценить по следующим критериям.

- 1. Надежность, т. е. вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва цепи.
- 2. Скорость пропуска информации, т. е. время прохождения информации по всей цепи от начала до конечного потребителя.
- з. Коэффициент искажения и потерь информации в цепи («проблема испорченного телефона»).
- 4. Неравенство (подчиненность) позиций элементов в цепи. Здесь речь идет не только о различиях в должностных статусах и разной информированности людей в организации, что вполне нормально и допустимо, но и о ситуациях, когда человек первым, по долгу своей службы, получающий актуальную и значимую информацию, использует свое положение для повышения личной значимости и незаменимости. В этом случае информированность становится средством манипуляции и воздействия на других людей в личных целях или в интересах собственного подразделения.
- 5. Характер связи элементов: детерминированный, вероятностный, случайный и т. п.

### Виды коммуникационных сетей

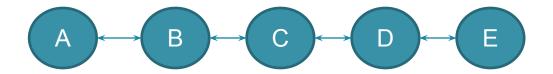
Выделяют три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

□В *открытых сетях* движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует и которого нельзя минуть (Сеть типа «Змея», «Звезда», «Шпора», «Тент», «Палатка»).

Открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные, которые основаны преимущественно на неформальных или полуформальных внутренних связях и принципах самоуправления. Коммуникации здесь осуществляются посредством замкнутых сетей, в которых посредники играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками этих структур.

- □В *замкнутых сетях* тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. (Сеть типа «Дом», «Круг», «Колесо»).
- □Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

## Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «змея» (цепь)



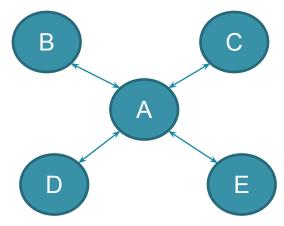
Элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

# Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «ЗВЕЗДА»

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся. Такая сеть позволяет, например, субъекту А оперативно направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения». «Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач. «Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач. Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения.

Главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

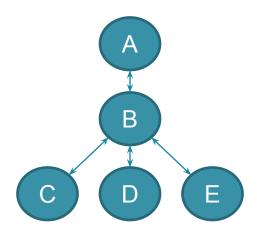
#### Преимущества «звезды»



#### Преимущества «звезды» в следующем:

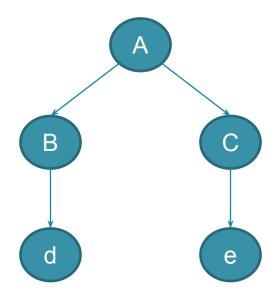
- 1. есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- 2. «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- 3. позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- 4. здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной.

### Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «Шпора»



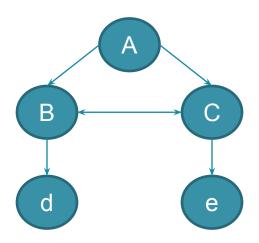
«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка В — центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах В или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. В сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию В.

Вторичными коммуникационными сетями являются. Сеть типа «тент».



«Тент» — очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

### Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «палатка».



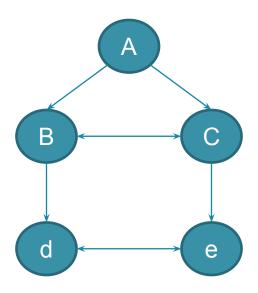
«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал B-C (он может существовать неофициально с ведома A). «Палатка» образуется, когда руководитель A решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности B и C.

## Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «дом»

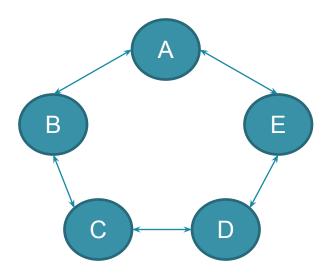
Когда в «палатке» возникает новый официальный канал B-C, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше.

Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу — это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, — это плохо.



### Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «КРУГ»



«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

#### Преимущества и недостатки «круга»

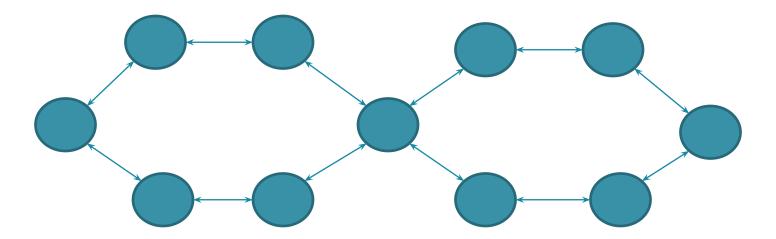
#### Преимущества «круга» в том, что он:

- 1. формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- 2. воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- 3. ограничивает «просеивание» информации;
- 4. благоприятствует творческой работе;
- 5. имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

#### Недостатки «круга»:

- 1. может возникнуть феномен «группового мышления»;
- 2. возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- 3. возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

## Первичные коммуникационные сети. Сеть типа «соты»



В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид сот. Это — сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «Змеи» и замкнутого «Колеса» или «Круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «Змеи» с использованием принципа «соединительного звена», о котором речь пойдет ниже.

]	Выделяют ряд трудностей в организации коммуникаций: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура информации.
]	1. Искажение сообщений:
]	— непреднамеренное искажение проходит, как правило, из-за низкой профессиональной пригодности;
]	— фильтрация, то есть суммирование, обобщение, в ходе которого возможно искажение;
]	— сознательное искажение;
]	— несовпадение статусов (стремление формировать только положительную информацию с целью получения одобрения);
]	— страх перед наказанием и ощущение безопасности дела.
]	2. Информационные перегрузки:
]	— невозможно реагировать на всю информацию;
]	— деление на нужную и ненужную, существенную и несущественную, достаточно субъективную.
]	3. Неудовлетворительная структура информации:
]	— сложность управления;
]	— много уровней, много искажений.

0	В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие моменты.
0	1. Управленческое регулирование:
0	— четкое определение и формулирование задач;
	— формирование четкого представления о потребностях информации начальника, себя, своих подчиненных;
0	— планирование, реализация, контроль совершенствовать в направлении улучшения информационного обмена;
0	— обсуждение планов, задач, путей их решения.
0	2. Совершенствование системы обратной связи:
0	— перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения;
	— опрос работников, в результате которого необходимо выявить: четко ли доведены до них цели их деятельности, информированы ли они; с какими потенциальными и реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться стратегии грядущих перемен; получает ли их руководитель для предложений.
0	3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.
0	4. Создание каналов информационных сообщений (стенная печать, статьи, бюллетени, радио, телевидение и т. п.).
	5. Внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференции и другие).