



ТИПЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

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.
3. 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.

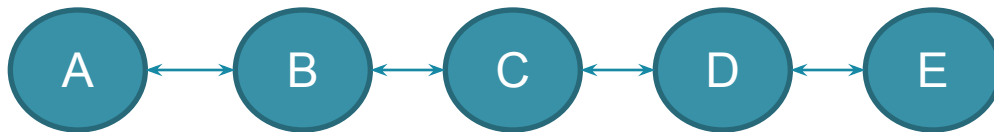
- В *открытых сетях* движение информации может быть остановлено, потому что оно попадает к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала, оно может также наткнуться на «посредника» или «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует 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 полупоформальных 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.



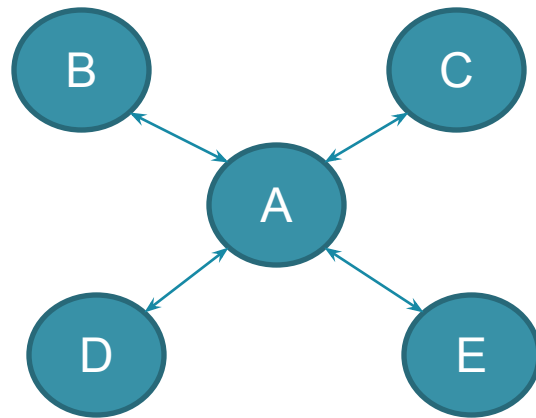
ПЕРВИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ. СЕТЬ ТИПА «ЗВЕЗДА»

«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»

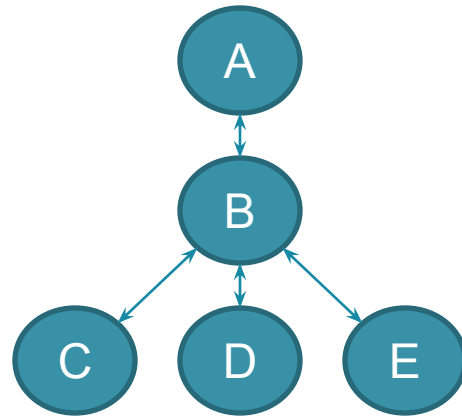


Преимущества «звезды» в следующем:

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.



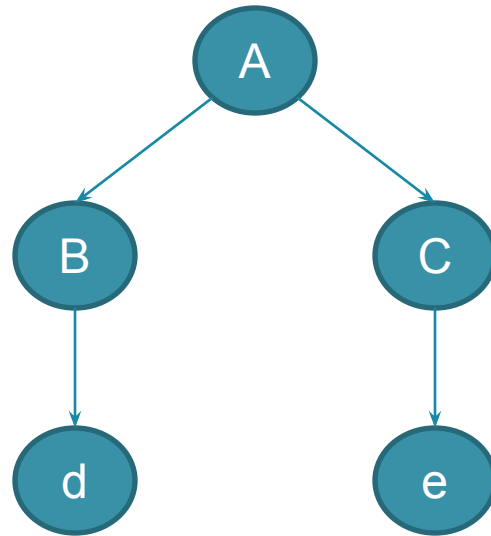
ПЕРВИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ. СЕТЬ ТИПА «ШПОРА»



«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.



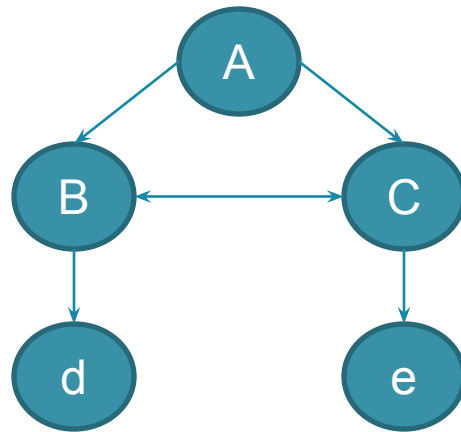
ВТОРИЧНЫМИ КОММУНИКАЦИОННЫМИ СЕТЯМИ
ЯВЛЯЮТСЯ. СЕТЬ ТИПА «ТЕНТ».



«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 В – С (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А 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 В и С.

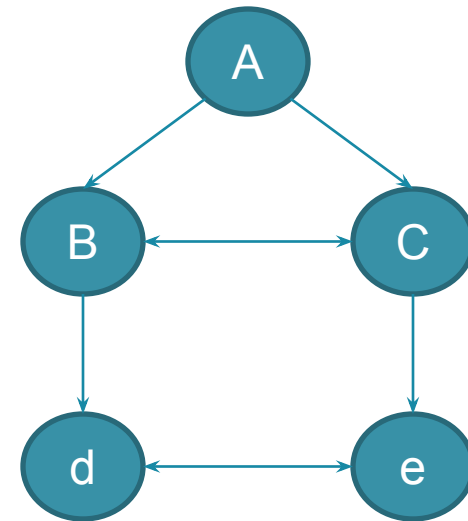


ПЕРВИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ. СЕТЬ ТИПА «ДОМ»

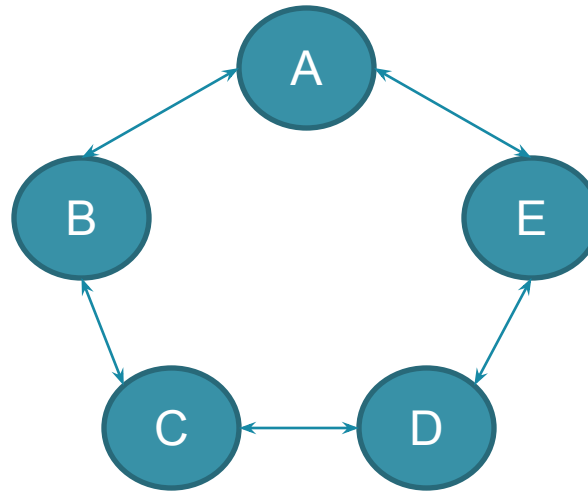
Когда в «палатке» возникает новый официальный канал В – С, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий 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, контролирующей 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:

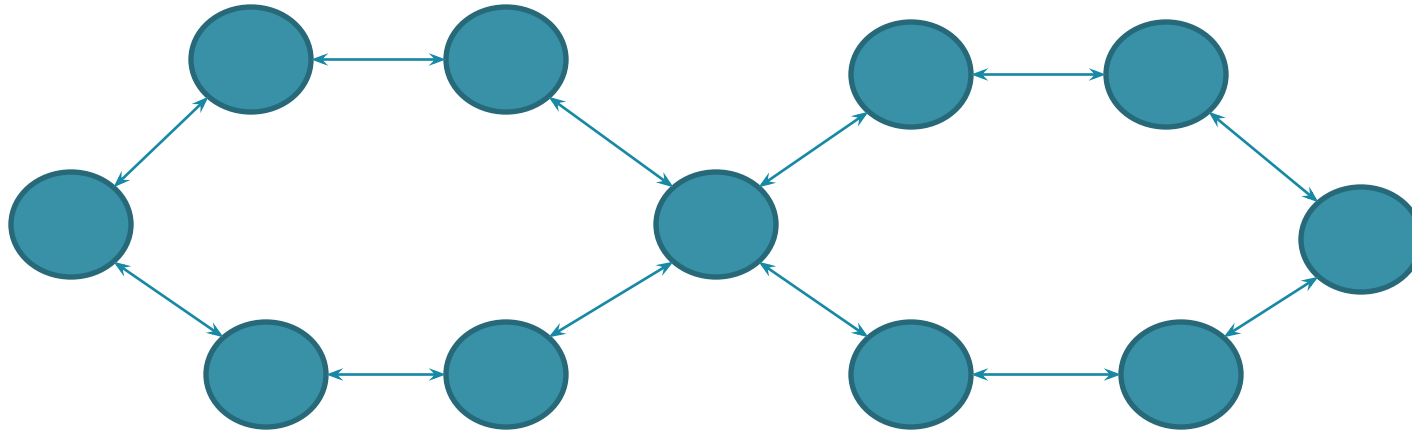
1. формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
2. воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
3. ограничивает «просеивание» 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.



- В качестве путей улучшения коммуникации можно выделить следующие моменты.
- 1. Управленческое регулирование:
 - — четкое определение и формулирование задач;
 - — формирование четкого представления о потребностях информации начальника, себя, своих подчиненных;
 - — планирование, реализация, контроль совершенствовать в направлении улучшения информационного обмена;
 - — обсуждение планов, задач, путей их решения.
- 2. Совершенствование системы обратной связи:
 - — 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.
- 3. Совершенствование системы сбора информации с целью снижения тенденции фильтрации идей или их игнорирования на пути снизу вверх.
- 4. Создание каналов информационных сообщений (стенная печать, статьи, бюллетени, радио, телевидение и т. п.).
- 5. Внедрение современных информационных технологий (электронная почта, видеоконференции и другие).

