

Коммуникации в фирме.

Коммуникативная сторона общения или просто коммуникация – это обмен информацией между людьми. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Практически все, что делают менеджеры для достижения организацией поставленных целей, требует постоянного и эффективного обмена информацией. Он встроено во все основные виды управленческой деятельности. По мнению специалистов, обмен информацией, в том числе и в процессе непосредственного общения, представляет собой одну из самых сложных проблем в организации.

Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия. Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

Коммуникации можно классифицировать следующим образом:

1. **Внешние коммуникации** – это коммуникации между организацией и ее внешней средой.
2. **Внутренние коммуникации** – это коммуникации внутри организации. Различают:
 - Межуровневые (вертикальные) коммуникации:
 - коммуникации по восходящей;
 - коммуникации по нисходящей.
 - Коммуникации между различными отделами (горизонтальные коммуникации);
 - Неформальные коммуникации.

Внешние коммуникации.

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 отношений 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 пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Внутренние коммуникации.

Межуровневые коммуникации.

Коммуникации по нисходящей. 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.

Коммуникации по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей 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. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между различными отделами.

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.

Неформальные коммуникации.

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации.

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

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 участвующих в обмене людей. 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. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

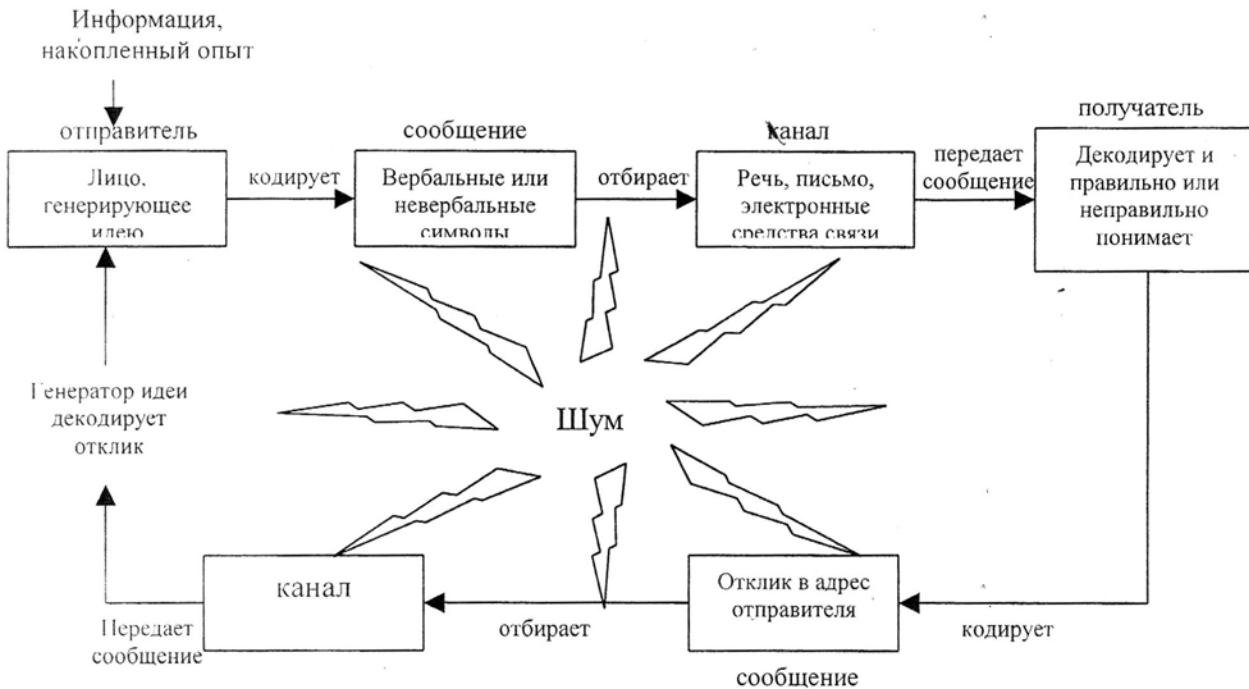


Рис 1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.

Зарождение идеи.

Обмен информацией начинается с формирования 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 достаточно времени на обдумывание идеи.

Необходимо прояснять свои идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги, в принципе, нужна определенная тема как объект передачи.

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 кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

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.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, потому что во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Для эффективного обмена информацией с работниками организации, руководитель должен прийти к пониманию истинного значения используемых слов и добиться понимания работниками значения, которое он вкладывает в используемые слова. На этом этапе руководителю необходимо быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам, т.е. не жалеть сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, - а не общего характера, - руководитель выигрывает в результативности.

В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Средствами невербальной коммуникации являются жесты, мимика, паузы, поза, смех, слезы и т.д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации – слова.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса: 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, в процессе общения. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

В этом случае необходимо следить за выражением своего лица, за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов; постараться взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

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. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникации в сочетании. Одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем только обмен письменной или устной информацией. Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным.

Передача сообщения.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. При передаче сообщения существуют следующие преграды: искажение сообщений, информационные перегрузки и неудовлетворительная структура организации.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Сообщения могут исказиться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.

Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

Но существует ряд способов, которые повышают эффективность коммуникаций на данном этапе обмена информацией.

Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

Декодирование сообщения.

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. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению.

На этапе декодирования информации возникают преграды, обусловленные восприятием, которые также искажают первоначальный смысл сообщения. 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.

Информация, вступающая в противоречие с опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями.

Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания передаваемой информации, смысла сообщений. Для достижения этой цели необходимо умение точно выражать свои мысли и умение слушать. На первый взгляд, умение говорить кажется более важным и сложным, чем умение слушать. И все же, неумение слушать является основной причиной неэффективного общения и наиболее часто приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам.

Различают два основных метода слушания: нерефлексивное и рефлексивное. Каждый из них уместен при определенных обстоятельствах.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Следовательно, чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо учиться внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Нерефлексивное слушание полезно в ситуациях, когда собеседник:

- горит желанием высказаться;
- хочет обсудить то, что его больше всего беспокоит;
- испытывает трудности в выражении своих мыслей и проблем;
- является человеком, занимающим более высокое положение.

При рефлексивном слушании устанавливается активная обратная связь с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе обмена, точнее понять смысл, содержание высказываний.

Виды рефлексивного слушания:

- выяснение – прямое обращение к говорящему за уточнениями;
- перефразирование – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания;
- отражение чувств – основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний;
- резюмирование – резюмирующие высказывания подытоживают основные мысли и чувства говорящего, обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль.

Наставления по искусству эффективно слушать.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1. *Перестаньте говорить* – невозможно слушать, разговаривая.
2. *Помогите говорящему раскрепоститься* – создайте у человека ощущение свободы. Это часто достигается созданием разрешающей атмосферы.
3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать* – необходимо выглядеть и действовать заинтересованно: не читать, когда кто-либо говорит; слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. *Устраните раздражающие моменты* – не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.
5. *Сопереживайте говорящему* – постарайтесь встать в положение говорящего.
6. *Будьте терпеливым* – не экономьте время, не прерывайте говорящего, не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. *Сдерживайте свой характер* – рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. *Не допускайте споров или критики* – это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. *Задавайте вопросы* – это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. *Перестаньте говорить.* Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Обратная связь.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено: информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Опрос работников – один из вариантов системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

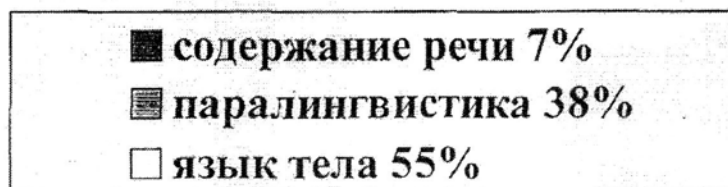
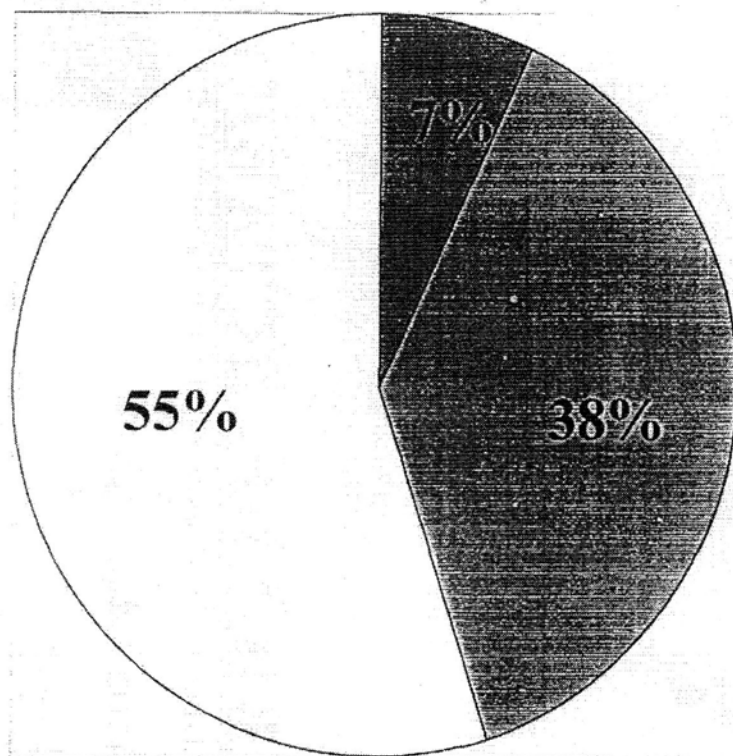
Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит руководителю оценить, в какой мере воплощается то, что он намеревался сообщить.

Шум.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. Шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессе кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять такую передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно удается преодолеть шум и передать сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиции руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

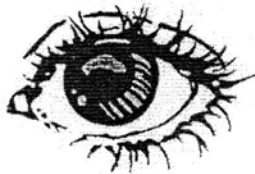
Каналы коммуникации



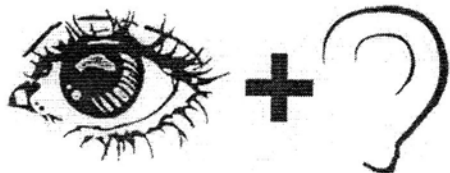
Человек усваивает



20%
СЛЫШИТ



30%
ВИДИТ



50%
ВИДИТ И СЛЫШИТ



70%
сам рассказывает



90%
сам принимает участие