

Лекция 3.3.

Построение коммуникаций в организациях
Менеджер – коммуникатор
Командные коммуникации
Преодоление коммуникативных барьеров

Построение коммуникаций в организациях

Способствовать росту эффективности коммуникаций в организациях может несколько направлений действий менеджмента.

Регулирование коммуникационного потока. Менеджеры должны знать, как свои коммуникационные потребности, так и потребности своих руководителей, коллег и подчиненных и научиться оценивать эти потребности качественно и количественно. Коммуникационные потребности зависят от целей менеджера, принимаемых им решений и от того, как оцениваются его деятельность и работа его отдела.

Управленческие действия. Регулирование коммуникационного потока – это только один из примеров действий менеджеров для улучшения коммуникаций. Так, можно проводить короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения будущих перемен, изменившихся приоритетов, распределения заданий и т. д. С этой же целью можно периодически организовывать собрания и совещания. Подчиненный, со своей стороны, также может инициировать контакты с начальником или коллегой.

Системы обратной связи. Обратная связь помогает улучшить не только межличностные, но и организационные коммуникации. Система обратной связи – составная часть информационной системы менеджмента и контроля организации. Один из типов такой системы – посещения людьми из одной части организации других и последующие обсуждения. Еще один тип системы обратной связи – *опросы сотрудников.* Их проводят для сбора информации от менеджеров и рядовых сотрудников по различным вопросам.

Системы сбора предложений. Эти системы призваны облегчить восходящие коммуникации. Благодаря им все работники могут выдвинуть свои идеи относительно улучшения любого аспекта деятельности организации. Эти системы – попытка ослабить тенденцию к фильтрации или игнорированию идей по мере их перемещения снизу-вверх.

Основная форма этой системы – ящики для предложений. К сожалению, этот подход недостаточно эффективен по причине того, что часто отсутствует механизм для подтверждения факта рассмотрения поступивших предложений. Кроме того, они не позволяют вознаградить работника, предложение которого принесло пользу организации. Поэтому менеджмент все чаще использует программы, позволяющие вознаграждать людей за хорошие идеи и объяснять, почему одни предложения приняты, а другие нет.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Крупные организации часто публикуют издания с информацией для персонала. В них выходят статьи с обзорами и обсуждениями проблем охраны здоровья, новых виды товаров и услуг, а также ответы руководства на вопросы рядовых работников.

Новые информационные технологии. Развитию организационных коммуникаций помогают достижения в сфере информационных технологий. Компьютер уже оказал огромное влияние на способ распространения и сбора информации. Сегодня благодаря электронной почте можно направить письмо любому человеку в организации, что неизменно приведет к снижению традиционно огромного объема телефонных переговоров. Кроме электронная почта позволяет общаться людям, находящимся в разных офисах, городах и даже в разных странах. Огромные возможности открывают и достижения в сфере телефонной связи, а видеоконференции позволяют людям в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждать проблемы в непосредственном контакте друг с другом, глядя в глаза собеседнику.

Менеджер – коммуникатор

Создавая коммуникации в процессе управления людьми, менеджер должен понимать, что при установлении коммуникаций необходимо будет снимать целый ряд препятствий на пути выстраивания взаимоотношений с людьми. Необходимо понимать проблему, что в процессе коммуникаций возникают коммуникативные барьеры, источниками которых выступают как индивиды, так и организации в целом.

Индивидуальные барьеры в общении обусловлены:

- различиями в эмоциях и типах восприятия. Например, люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию;
- неправильным выбором канала или средства коммуникации. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече, а не в письме. Письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи. Письменные сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов;
- семантическими различиями, то есть смыслом слов и контекст, в котором они используются могут значительно отличаться. Поэтому коммуникации дадут положительный эффект в том случае, когда подбор слов для передачи информации будет осуществляться с особой тщательностью и точно отражать мысли;

- неверным истолкованием слов отправителя информации, если тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое. Если выражение лица человека не соответствует его словам, в коммуникациях будут присутствовать “помехи” и неопределенность. Интонации, жесты, действия не должны противоречить словам.

Организационные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего это проблема разного статуса и уровня полномочий. К примеру, будь вы сотрудником первой линии, сообщили бы вы менеджеру о какой-либо проблеме, если ваше обращение создаст у менеджера отрицательное впечатление о вашей работе? С другой стороны, наделенные властью менеджеры нередко воспринимают рядовых сотрудников как неспособных к серьезным мыслям и поступкам индивидов.

Значительное влияние на коммуникации оказывают различия в целях и проблемах подразделений. Для подразделения важнейшее значение имеет достигнутый уровень показателей производительности. Поэтому сотрудники этого подразделения далеки от интересов работников подразделения по продажам.

Коммуникативные потоки могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Если при выполнении нестандартных задач применяется централизованная структура коммуникаций, обмен информацией между работниками будет явно недостаточным. Организация, отдел или команда максимально эффективны только тогда, когда объем коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

Негативное воздействие на эффективность коммуникаций оказывает отсутствие в организации формальных каналов. В компании всегда должны быть адекватные текущей ситуации восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в различных формах: опросы работников, политика открытых дверей, информационные письма, записки, специальные команды, даже учреждение специальных «связующих» должностей. Отсутствие формальных каналов означает отсутствие в организации коммуникаций как таковых.

Командные коммуникации

Командные коммуникации позволяют в полной мере раскрыть преимущества командной работы по совместному выполнению задач. Командные коммуникативные процессы, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и задачах команды.

В централизованной сети решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с лидером. Решение проблем в централизованных коммуникациях, отличается высокой продуктивностью, так как участники таких команд передают информацию лидеру, который и принимает решение. Централизованные сети допускают меньше ошибок в

простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина.

В децентрализованной сети члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация доводится до всех членов команды до тех пор, пока один участник не соберет все ее частицы воедино и не найдет решение. Однако, чем сложнее проблемы, тем быстрее работают децентрализованные сети, так как информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций, каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем.

Таким образом, в условиях конкуренции команды используются для решения сложных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все ее члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении.

Команды, выполняющие рутинные задачи, тратят на обработку информации гораздо меньше времени, а значит, более адекватной представляется централизованная структура. Данная организация предполагает, что данные направляются к руководителю, который принимает решения, а у рядовых членов высвобождается время на выполнение обычных заданий.

К новым коммуникативным подходам относятся: открытые коммуникации и диалог.

Открытые коммуникации – обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными подразделениями и уровнями иерархии. Работа в командах, когда объединяются работники самых разных подразделений, предполагает развернутый обмен информацией.

Диалог направлен на создание условий совместной работы: гибкости, доверия и использования коммуникативного процесса целям корпоративной культуры. Задача заключается в том, чтобы проинформировать коллег о точке зрения и убедить их принять ее, что приводит к поляризации мнений и спорам.

Преодоление коммуникативных барьеров

Менеджмент должен создать организационную структуру, которая будет стимулировать эффективные коммуникации, что предполагает наличие как индивидуальных навыков, так и организационных действий.

Индивидуальные навыки:

- умение активно слушать, то есть задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли, тем самым обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения;

- выбирать подходящие каналы так как сложное сообщение предполагает использование емкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте;

- стремиться к пониманию точки зрения другой стороны. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение;

- общение с людьми. Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит все своими глазами, встречается с людьми, он получает гораздо более полное представление об организации, получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности.

Организационные действия. Необходимо создавать в организации атмосферу доверия и открытости, побуждать сотрудников к общению и безбоязненной передаче наверх как хороших, так и плохих новостей. Для создания такой атмосферы необходимо: использовать формальные и неформальные каналы коммуникации; привести в соответствие структуру потребностям коммуникаций; организовать специальную группу по развитию коммуникаций.