

Коммуникация в современной организации и деловое общение

Организации являются системами, перерабатывающими информацию. Их можно сравнить с мозгом, который получает, фильтрует, обрабатывает, интерпретирует, изменяет информацию и действует соответствующим образом. Вследствие этого коммуникация является основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности.

Коммуникация – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, социальными группами, организациями.

Важность коммуникаций для руководителей обусловлена следующими причинами.

1. Руководители тратят большую часть своего рабочего времени на коммуникации. По мнению многих экспертов, современные руководители затрачивают около 80% времени на общение со своими подчиненными, коллегами, начальством, поставщиками и потребителями. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности.
2. Коммуникации создают необходимую предпосылку для формирования работоспособного коллектива.
3. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя. Поэтому представляется вполне правомерным вывод известных американских специалистов в области менеджмента М.Х.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, согласно которому “эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией”.¹
4. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению эффективности деятельности организации. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Между тем, 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективности всех процессов в организации коммуникация сама является важнейшим процессом и требует специального изучения и особых методов управления.

Компоненты коммуникационного процесса.

- *отправитель (источник)*, желающий передать собственные идеи или какую-либо другую информацию. В организациях источником информации обычно являются сотрудники;
- *кодирование или шифрование послания*, т.е. перевод идей отправителя послания в систематический набор символов, понятных получателю. Это могут быть слова естественного языка, математические формулы, рисунки и т.д. Целью кодирования является обеспечение формы, в которой идеи могут быть выражены в виде сигнала;
- *передача сигнала*. Цель отправителя (источника коммуникации) выражена в виде сигнала, форма которого в значительной степени зависит от используемого канала;
- *канал*, т.е. передаточный механизм от источника информации к получателю. Выбор канала передачи зависит от метода кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, на собрании. Письменное послание может быть отправлено по почте, электронной почте и т.д.;
- *получатель информации (реципиент)*, т.е. человек, подразделение или организация, которым направлено сообщение;
- *прием-расшифровка*, т.е. попытка получателя расшифровать и понять полученное сообщение, используя при этом свой опыт и прилагаемые инструкции. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной отправителем послания, тем более эффективна коммуникация;
- *обратная связь*, т.е. информация, содержащая реакцию реципиента на полученную информацию. Цель обратной связи – помочь партнеру по общению в понимании того, как понято его сообщение. После расшифровки послания получатель кодирует ответное сообщение и направляет его по одному из каналов отправителю первичной информации. Обратная связь является очень важным компонентом коммуникационного процесса, т.к. позволяет отправителю информации определить, правильно ли было понято его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки в процессе расшифровки;
- *коммуникационные помехи или шум*, т.е. факторы, снижающие чистоту передачи информации и искажающие содержание самого послания. Помехи могут иметь место на любом из этапов коммуникационного процесса и отрицательно сказываться на его эффективности. К их числу относятся технические характеристики телефонных и радиосистем, незнание иностранного языка, дефекты речи и слуха, коммуникационные барьеры.

Коммуникационные барьеры – это препятствия на пути адекватной информации между партнерами по общению.

К их числу относятся:

1. информационно-дефицитный барьер, возникающий в результате механического обрыва информации либо нечеткого ее изложения;
2. замещающе-искажающий барьер, возникающий вследствие прохождения информации через нескольких человек-ретрансляторов (эффект “глухого телефона”);
3. конфликтный барьер, который возникает вследствие конфликта между сферами компетенции отправителя и получателя информации, например, между профессиональными отделами. Когда отделы организации комплектуются профессионалами или экспертами, то все отделы в своей сфере компетенции приходят к совершенно разным выводам по одному и тому же вопросу.
4. эмоциональный барьер, который возникает в результате сильного эмоционального воздействия сигнала на получателя информации;
5. фонетический барьер, формирующийся в тех случаях, когда говорят на непонятном языке, используют много иностранных слов, говорят быстро, невнятно, с акцентом и с большим количеством звуков-паразитов;
6. семантический барьер, связанный, в первую очередь, с тем, что различные участники общения придают одним и тем же словам различные значения. Кроме того, каждая среда формирует собственный жаргон или сленг, мини-язык общения, существенно отличающийся от общепринятого;
7. статусный барьер, который возникает вследствие того, что одна и та же информация по-разному воспринимается людьми, занимающими различные позиции в обществе и организации;
8. невербальные (неречевые) барьеры, когда выражение лица, интонации, взгляд не соответствуют содержанию и смыслу коммуникационного воздействия. Об особенностях невербальной коммуникации речь пойдет ниже.

Все эти барьеры (а их перечень можно продолжить) способны привести к неправильному восприятию и пониманию управленческого решения, а, следовательно, существенно снизить эффективность его осуществления и даже – к срыву его выполнения. Поэтому любой менеджер, заинтересованный в эффективности управленческой деятельности, должен хорошо знать, как особенности межличностной коммуникации, так и уметь преодолевать, а еще лучше – не допускать в своих управленческих взаимодействиях возникновения коммуникационных барьеров, которые способны исказить содержание и смысл передаваемых сообщений (команд) и тем самым привести к снижению эффективности управления.

Существует несколько хорошо зарекомендовавших себя приемов, которые позволяют снять коммуникативные барьеры или хотя бы значительно уменьшить их искажающее сообщения воздействие.

Во-первых, необходимо внедрять технические средства коммуникации – электронную почту, факс и пр., и стимулировать стремление сотрудников к овладению навыками работы с ними.

Во-вторых, формировать организационную культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации – “ящики (книги) предложений”, “горячие линии”, “горячие пейджеры”, торжественные вечера, заседания, регулярные неформальные обеды или ужины с участием руководства компании и сотрудников различных уровней и подразделений. Эти формы придают уравновешенность вертикальной и горизонтальной коммуникации, а по ряду направлений доминирование горизонтальных коммуникаций. Открытая организационная культура позволяет значительно снизить статусный барьер, о котором говорилось выше.

В-третьих, одним из наиболее радикальных способов является упрощение организационной структуры, т.е. сокращение числа иерархических ступенек между рядовым сотрудником и руководителем фирмы, что снижает риск фильтрации информации при движении ее снизу вверх в интересах работников.