

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЇ

1. Комунікації і їх ефективність
2. Процес комунікації
3. Міжособистісні комунікації
4. Організаційні комунікації

Ця лекція присвячена комунікаціям – тому, чим кожен з нас займається щодня, але над чим мало хто задумується. Переоцінити важливість комунікацій в менеджменті неможливо. Майже все, що роблять менеджери, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективних комунікацій. Зрозуміло, що якщо люди не можуть обмінюватися інформацією, вони не можуть спільно працювати, ставити перед собою спільні цілі і досягати їх. Але як ви дізнаєтеся з цієї лекції, комунікації – дуже складний процес, що складається з взаємозалежних етапів, кожен з яких надзвичайно важливий. Кожен етап представляє собою пункт, який може повністю втратити сенс, якщо чітко і ретельно не продумала, що і як робиться. Мета даної лекції – ознайомити вас з природою і складними моментами комунікацій і з потенційними пастками на шляху до порозуміння між людьми, а також розповісти про способи підвищення ефективності комунікацій як в сфері менеджменту, так і в інших областях діяльності.

1. Комунікації і їх ефективність

Згідно з дослідженнями менеджери витрачають на комунікації 50-90% свого часу. Це може здатися неймовірним, але, якщо врахувати, що менеджеру доводиться спілкуватися, виконуючи ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі і ролі, пов'язані з прийняттям рішень, а також для виконання всіх управлінських функцій, все стає на свої місця. Саме тому, що комунікації є невід'ємною частиною всіх основних видів діяльності менеджера, їх називають сполучною процесом.

Всі три основні рольові установки менеджерів і все чотири основні управлінські функції націлені на формулювання організаційних цілей і їх досягнення, і ступінь реалізації цих цілей, як правило, безпосередньо залежить від якості комунікацій. Отже, ефективні комунікації просто необхідні для успіху як окремого працівника, так і організації в цілому.

Однак, хоча найважливіша роль комунікацій в успіху організацій визнається всіма, опитування показують, що, на думку 73% американських, 63% англійських і 85% японських менеджерів, саме неефективні комунікації сьогодні стають основним бар'єром на шляху досягнення організаційних цілей. Ще одне опитування майже 250 тисяч працівників з двох тисяч компаній виявив, що комунікації – одна з найсерйозніших проблем організацій. Розібравшись в суті комунікацій на особистісному і організаційному рівнях, ви

навчитеся знижувати ймовірність неефективного спілкування і станете більш ефективними менеджером. Ефективний менеджер – це менеджер, який ефективний саме в сфері комунікацій. такий управлінець знайомий з природою комунікаційного процесу, володіє відмінними навичками усного та письмового спілкування і розуміє, як на якість комунікацій впливає середовище.

Почнемо ми з аналізу комунікаційного процесу в організаціях.

Коли заходить мова про комунікації в організації, перш за все, на думку спадають люди, які спілкуються один з одним особисто або на зборах, розмовляють по телефону або читають або складові службові записки, листи і звіти. Але, хоча все це дійсно становить основну частину організаційних комунікацій, це набагато більш поширений і складний процес. пропонуємо почати обговорення з дослідження того, де необхідні ефективні комунікації як в організації, так і за її межами.

Комунікація між організацією та її середовищем

Ми обговорили фактори зовнішнього середовища, що впливають на успіх організації. Всі вони вимагають ефективності комунікацій. Якби треба було проаналізувати, про що дійсно говорять і пишуть і що читають люди в організації, перш за все, слід було б зосередити увагу на питаннях, пов'язаних з вимогами зовнішнього середовища, які впливають або впливатимуть на організацію в майбутньому.

Наприклад, в 1982, а потім в 1985 році, виявивши отрута в ампулах препарату Tylenol, керівництву Johnson & Johnson необхідно було налагодити ефективні комунікації з такими групами як ЗМІ, споживачі, дистриб'ютори і Управління з контролю за продуктами і ліками США. Крім того, інформацію необхідно було донести до менеджерів середньої ланки, керівників лабораторіями і заводами по всьому світу. Ці менеджери, в свою чергу, повинні були налагодити комунікації з менеджерами низового рівня. І нарешті, керівництву треба було оповістити про проблему всіх співробітників фірми. Завдяки комбінації різних засобів комунікації - нарад, службових записок, телефонних розмов, формальних звітів і т. д. – компанія досить швидко донесла цю важливу інформацію до всіх зацікавлених осіб.

Для комунікацій із зацікавленими особами організації використовують цілий арсенал інструментів. Так, до поточних і потенційних споживачів вони звертаються за допомогою реклами та інших програм стимулювання збуту.

У сфері зв'язків з громадськістю основна увага приділяється формуванню позитивного іміджу фірми на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. Щоб виконувати вимоги державних органів управління, компаніям доводиться складати докладні письмові звіти, що містять інформацію про фінансовий стан і маркетингових заходах, про умови праці, можливості кар'єрного росту, пільги і т. д. Крім того, організації намагаються

впливати на майбутні закони і норми, залучаючи лобістів і заручаючись підтримкою різних політичних груп. Організація, в якій діє профспілка, змушена спілкуватися з законними представниками найманих працівників. Якщо ж профспілки немає, вона, як правило, постійно доносить до персоналу відомості про вигоди такої ситуації. Все це - лише кілька способів комунікації, які організації використовують, реагуючи на події та фактори зовнішнього середовища. Хотілося б ще раз підкреслити, що дискусії, зборів, телефонні розмови, службові записки, звіти та інші види спілкування всередині організації часто є реакцією на можливості або проблеми, що виникають у зовнішньому середовищі.

Комунікації між організаційними рівнями і підрозділами

Комунікації між рівнями

Між організаційними рівнями інформація переміщається шляхом **вертикальних комунікацій**. Вони можуть бути **низхідні** - коли інформація передається з вищого рівня на нижчий, наприклад коли підлеглих інформують про пріоритети, завдання, рекомендованих процедурах і т. д.

Крім низхідних комунікацій, організації необхідні **висхідні**. Наприклад, банківський касир, помітивши, що новий комп'ютер працює повільніше старого і клієнтам доводиться чекати довше, і знаючи, що «якісне обслуговування клієнтів - головна задача банку», цілком ймовірно, повідомить про це свого безпосереднього начальника, який, в свою чергу, проінформує менеджера банку за операціями, а той - віце-президента.

Якість висхідних комунікацій сильно впливає на продуктивність компанії. Наведемо реальний приклад з практики. Один інженер винайшов новий метод розкרוю листового металу для крил літака і повідомив про це безпосередньому начальнику. Якби він увірвався в кабінеті віце-президента з вимогою запровадити новий метод, реакція напевно була б негативною. але менеджер вирішив впровадити винахід і повідомив про нього на більш високий рівень керівництва, оскільки для таких змін необхідне схвалення директора заводу. Іншими словами, ідея, що виникла на низовому рівні, повинна була піднятися на самий верх, послідовно пройшовши через усі рівні менеджменту. Ось приклад комунікацій, націлених на підвищення конкурентоспроможності організації шляхом підвищення її продуктивності

Звичайно, на будь-якому рівні могло бути прийнято рішення не впроваджувати нову ідею. І якщо припустити, що ідея була дійсно гарною, то повідомлення інженеру про це рішення стало б для нього сигналом про те, що організація не хоче, щоб він мислив, як новатор, і в майбутньому висував нові пропозиції. В результаті організація могла б упустити великі можливості. А описана в прикладі конкретна ідея за п'ять років дозволила компанії зекономити в 13,5 млн. дол.

Висхідні комунікації виконують також функцію постачання менеджерів інформацією про те, що відбувається на нижчих рівнях. Завдяки їм менеджери дізнаються про поточні і потенційні проблеми і пропонують коригуючі заходи. Останнім часом менеджери використовують нову форму висхідних комунікацій - робочі групи, регулярно збираються раз на тиждень для обговорення і вирішення виробничих і сервісних проблем. Вони називаються *кружками якості* і обговорюються в наступних розділах. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Комунікації між відділами (підрозділами)

Крім вертикальних, організаціям потрібні ***горизонтальні комунікації***. Організація складається з безлічі підрозділів, для координації завдань і дій яких необхідні комунікації. Щоб домогтися руху організації в бажаному напрямку, менеджери повинні забезпечити спільну діяльність всіх її частин. Наприклад у вашій бізнес-школі представники різних підрозділів періодично спілкуються, обговорюючи навчальні програми, вимоги до випускників, співробітництво в сфері досліджень і консультацій і послуги для місцевого суспільства. У лікарнях персонал різних рівнів і підрозділів повинен обмінюватися інформацією з метою розподілу ресурсів, координації діяльності робочих груп, контролю над витратами і т. д. У роздрібній торгівлі регіональні менеджери зі збуту, як правило, періодично зустрічаються для обговорення проблем координації стратегій збуту і для обміну інформацією про продукти. Горизонтальні комунікації часто пов'язані з використанням спеціальних комітетів або робочих груп, про які ми докладніше поговоримо в наступних розділах.

Горизонтальні комунікації корисні ще й тим, що вони стимулюють формування взаємовідносин на одному і тому ж організаційному рівні, які є важливим елементом задоволеності людей своєю роботою.

Комунікації між менеджером і підлеглими

Можливо, одним з яскравих елементом комунікацій в організації є спілкування між менеджерами і їх підлеглими. Хоча вони відносяться до вертикальних комунікацій, про які ми вже говорили, ми розглянемо їх окремо, оскільки вони становлять лівову частку управлінських комунікацій (як показали дослідження, дві третини).

Форм таких комунікацій існує дуже багато: роз'яснення завдання, пояснення пріоритетів і очікувань; залучення працівника до вирішення завдань відділу; обговорення проблем ефективності; вдосконалення і розвиток підлеглих; збір інформації про потенційних або реальних проблемах; оповіщення людей про майбутні зміни, ознайомлення з ідеями підлеглих і т. д.

Комунікації між менеджером і робочою групою

Крім комунікацій між менеджером і підлеглим, в організації існують також комунікації між менеджером і його робочою групою, націлені на підвищення її ефективності. Оскільки в цьому процесі беруть участь всі члени групи, кожен має можливість поділитися думками про нові завдання і пріоритети відділу, про те, як працювати спільно, про майбутні зміни і їх можливі наслідки для даної групи і інших підрозділів, про проблеми і досягнення і про новаторські ідеї.

Про групи ми докладніше поговоримо далі. Крім того, іноді робоча група збирається для обговорення різних проблем і питань без участі менеджера. Як вже говорилося, такі взаємини колег одного рівня сприяють підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою.

Неформальні комунікації

Ми говорили, що організації складаються з формальних і неформальних елементів. Канал неформальних комунікацій називають **каналом чуток** (grapevine дослівно перекладається як «виноградна лоза». - Прим. пер.). Відомий дослідник К. Девіс, погляди на комунікації якого лягли в основу даного розділу, встановив, що цей термін виник ще під час Громадянської війни в США. Провід телеграфного зв'язку, простягнуті від дерева до дерева, широко використовувалися арміями Півночі і Півдня і нагадували виноградну лозу. Повідомлення, передані по таким тимчасовим телеграфним лініях, часто доходили до адресата в спотвореному вигляді.

Чутки «витають навколо автоматів з водою, по коридорах, в столових і в будь-якому іншому місці, де збираються люди». За неформальними каналами інформація поширюється набагато швидше, ніж за формальними, тому менеджери часто використовують їх для поширення тих чи інших «конфіденційних» відомостей, супроводжуючи їх словами «тільки між нами».

Інформація, поширювана у вигляді чуток, завжди вважалася неточною. Однак дослідження показують, що чутки частіше виявляються точними, ніж неточними. Згідно з дослідженням Девіса, якщо мова йде про відомості про організацію, що не підлягають обговоренню, 80-99% чуток бувають точними; але якщо говорити про інформацію особистого характеру або про надзвичайно емоційних відомостях, рівень точності і достовірності буде набагато нижче. Девіс стверджує: «Люди схильні вважати чутки неточними тому, що помилки в них носять більш драматичний характер і, отже, більш міцно запам'ятовуються, ніж те, що, в загальному, день у день вони були цілком точними».

Крім того, незалежно від їх точності «все свідчить про величезний вплив чуток, як позитивному, так і негативному». Далі перераховані деякі типи інформації, що передаються в організації неформальними каналами і розповідається, як можна з користю використовувати канали чуток.

Типова інформація, що передається по каналах чуток.

Майбутні скорочення обсягу виробництва

Нова політика штрафів за запізнення

Зміни організаційної структури

Майбутні переклади і підвищення

Детальний виклад суперечки двох менеджерів на останніх зборах з проблем збуту

Хто з ким зустрічається після роботи

Як використовувати канал чуток

Як тільки я дізнався про каналі чуток в офісі, я зрозумів, як його можна використовувати. Наприклад, я періодично організовував витік інформації, стежив за реакцією людей і тільки потім приймав остаточне рішення або що-небудь міняв. Якщо реакція була позитивною, я виконував намічене, в іншому випадку обмірковував план дій заново. Іноді я «запускав» слух ще раз, іноді починав діяти за первісним планом, але вже більш обережно й обачно.

Приблизно раз на тиждень я питав свою секретарку: «Що у нас нового, Сара?». Сара знала мене досить добре, щоб розуміти, що мене цікавлять не амурні справи співробітників, а відомості, пов'язані з бізнесом. Досить часто її інформація виявлялася вельми цікавою і корисною. Одного разу, наприклад, вона попередила мене, що на наступній нараді один з керуючих збирається запропонувати реорганізацію, в результаті якої мій відділ перейде в його підпорядкування. Цей людина по натурі був «творцем імперій», і я повинен був стати однією з його жертв.

Попереджений значить озброєний. І я спокійно спланував контрстратегію. Я, наприклад, запропонував «Творцеві імперій» перевести його відділ в моє підпорядкування. Він так старанно пояснював, чому цього не варто робити, що питання про мій перехід в його підпорядкування навіть не було порушено. Пізніше я попросив Сару по тому ж каналу чуток поширити інформацію про те, що якщо цей менеджер знову захоче накласти руки на мій відділ, я постараюся зробити те ж саме з ним. При цьому ми з ним жодного разу не обговорювали проблему особисто і навіть не визнавали її існування. Але по каналу слуху я отримав потрібний відповідь: «Світ», і, поки я працював в цій компанії, наші відносини незмінно залишалися цілком дружніми.

2. Процес комунікації

Отже, ми обговорили комунікації в різних частинах організації та їх вплив на її ефективність. Вам, без сумніву, на власному досвіді відомо, що комунікації в організаціях не завжди достатньо ефективні. На самому ділі вони, як правило, навіть менш ефективні, ніж нам здається.

Цей факт добре проілюструвала дослідження Р. Лайкерта, який проаналізував діяльність бригадирів і їх підлеглих одного з підприємств комунального обслуговування.

У той час як 85% бригадирів вважали, що їх підпорядкованих можуть вільно обговорювати важливі ділові проблеми, лише 51% зізналися, що дійсно це роблять.

В ході іншого дослідження менеджер відділу повідомив, що дав інструкції і доніс до підлеглих рішення по 165 конкретних моментів. Однак, за даними підлеглих, вони знали лише про 84 його розпорядженнях. Ще один дослідник проаналізував діяльність каліфорнійської компанії в сфері охорони здоров'я і виявив серйозні відмінності в оцінці ефективності комунікацій представниками менеджменту вищого, середнього і низового рівнів.

Крім того, часто передане повідомлення неправильно розуміється його одержувачем, що також є ознакою неефективних комунікацій. Дж. Майнер, видатний дослідник у сфері менеджменту, вважає, що лише 50% контактів в організації призводять в результаті до взаєморозуміння сторін. І, як правило, причиною цього є нездатність людей врахувати той факт, що комунікації є *обмін*.

В ході обміну активну роль грають обидві сторони. Наприклад, якщо ви, будучи менеджером, розповідаєте підлеглому про зміну його робочого завдання, то це лише початок процесу обміну. Щоб комунікації були ефективними, ваш співрозмовник повинен продемонструвати, що зрозумів своє завдання і те, яких результатів ви від нього очікуєте. Комунікації ефективні тільки за умови, що одна сторона пропонує інформацію, а інша її вірно сприймає, а для цього до даного процесу необхідно ставитися з великою увагою.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома або більше людьми.

Основна мета комунікації - досягти розуміння обмінюваної інформації, т. Е. Повідомлення. Але сам по собі факт обміну інформацією ще не гарантує, що процес був успішним. Вам, звичайно, доводилося стикатися з прикладами неефективних комунікацій з друзями, родичами або колегами. Щоб краще зрозуміти суть цього процесу і те, чим визначається його ефективність, необхідно мати уявлення про те, з яких етапів він складається.

Елементи і етапи процесу комунікації

Процес комунікації включає чотири базові елементи.

1. Відправник - особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі.

2. Повідомлення - власне інформація, закодована в символи.

3. Канал - засіб передачі інформації.

4. Одержувач - особа, якій призначена інформація і яке її інтерпретує.

У ході комунікації відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі так, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Це важко, оскільки на кожному етапі сенс ідеї може бути спотворений і навіть повністю втрачений. Ось ці етапи.

1. Генерування ідеї.
2. Кодування і вибір каналу.
3. Передача.
4. Декодування.

Всі ці етапи наочно представлені на рис. 5.1

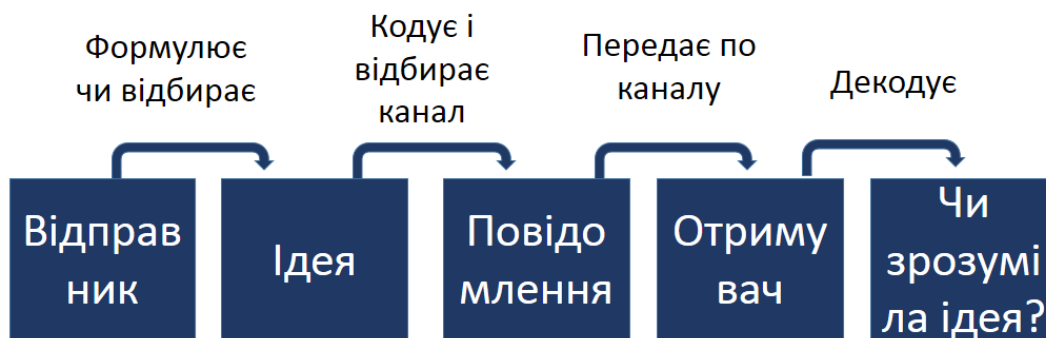


Рис. 5.1 . Проста модель процесу комунікації

Хоча весь процес комунікації нерідко вимагає всього декількох секунд і, отже, виділити в ньому етапи досить важко, ми проаналізуємо кожен з них і розповімо про проблеми, що виникають на кожному з етапів. Цей аналіз схожий на дослідження кадрів дуже короткого епізоду фільму.

Генерування ідеї

Комунікації починаються з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку важливу ідею або повідомлення треба донести. На жаль, багато такі спроби дають збій вже на першому етапі, оскільки відправник не приділяє достатньої часу обдумування ідеї. Важливість даного етапу підкреслює К. Девіс: «Невдало складене повідомлення не поліпшать ні глянцева папір, ні гучномовець. Девіз цього етапу – «Не починай говорити не почавши думати».

Важливо пам'ятати, що на цьому етапі ідея ще не втілена в словах або в іншій формі, в якій вона буде передаватися. Відправник тільки вирішив, яку саме концепцію він хоче донести. Щоб зробити це ефективно, треба врахувати безліч чинників. Наприклад, менеджер, який бажає повідомити людям про результати оцінки їх діяльності, повинен чітко розуміти, що йому необхідно донести до підлеглих конкретну інформацію про їх сильні і слабкі сторони і про способи поліпшення результатів. Його повідомлення не повинно складатися їх неясних похвал загального характеру або огульної критики.

Цей приклад також відображає взаємозв'язок між сприйняттям і комунікацією. Якщо менеджер вважає, що його підлеглі здатні розвиватися і вдосконалюватися і, отже, інформація про оцінку результатів їх діяльності їм буде корисна, то він, по всій ймовірності, знайде позитивні конструктивні ідеї. Якщо ж менеджер сприймає підлеглих, як дітей, яким потрібно, щоб їм точно

сказали, в чому вони не праві, і вказали їм вірний шлях, то, швидше за все, повідомлення, що їм доносять, будуть ґрунтуватися на негативній критиці, що властиво такого способу мислення.

Ось ще приклад потенційних проблем на етапі генерування ідеї: директор заводу, тільки що отримав від керівництва фірми повідомлення, що він повинен на 6% збільшити випуск відеоігор, не підвищуючи при цьому виплат працівникам за понаднормову працю. Якщо директор не обміркує, як слід донести цю інформацію до підлеглих, і просто передасть їм отримане зверху повідомлення, цілком може виникнути нерозуміння, оскільки робочі в кращому випадку зрозуміють тільки те, які зміни необхідні. Якщо ж директор заводу ретельно продумає ідеї, які йому необхідно донести, він, найімовірніше, зробить наступні висновки.

1. Важливо, щоб робочі зрозуміли, які саме зміни необхідні: збільшення обсягу виробництва на 6% без додаткових понаднормових виплат.

2. Важливо, щоб робочі зрозуміли, чому потрібні ці вимірювання, інакше вони можуть зробити висновок, що компанія просто хоче, щоб вони працювали більше і стільки ж отримували, що викличе їх обурення.

3. Важливо, щоб робочі зрозуміли, як здійснити зміни; що не можна жертвувати якістю продукції в ім'я збільшення обсягу виробництва, інакше продуктивність знизиться, а не збільшиться, як це малося на увазі у вихідному повідомленні керівництва.

Менеджери, недостатньо ефективно діючі в процесі комунікації, часто діють так тому, що саме так надходять по відношенню до них їх начальники, оскільки менеджери вищої ланки часто служать для підлеглих рольовою моделлю. Якщо наш начальник діє за методом примусу або невідвертість з нами, ми, цілком ймовірно, поведемо себе так само в процесі комунікації зі своїми підлеглими. Але слід пам'ятати, що ваше становище відрізняється від становища вашого начальства, і зовсім необов'язково копіювати його стиль, навіть якщо він ефективний. Але що дійсно необхідно, так це зрозуміти, яку ідею ви хочете донести до того, як ви відправите повідомлення, і бути впевненими в адекватності й доречності цієї ідеї для вашої конкретної ситуації і мети.

Кодування і вибір каналу

Перш ніж передати ідею, відправник повинен закодувати її в певні символи: слова, інтонацію і жести (мова тіла). Саме таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Він повинен також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. Найвідомішими з них є усне мовлення, письмо і електронні засоби: комп'ютери, електронна пошта, відеозапису і відеоконференції. Якщо канал не підходить для фізичної форми обраних

символів, передача неможлива. Недоцільно, наприклад, одночасно розмовляти з усіма працівниками. В даному випадку можна розіслати службову записку, а потім провести збори.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, виробленої на першому етапі, ефективність комунікації також знизиться. Наприклад, менеджер, який бажає поговорити з підлеглим про недозволеність серйозних порушень ним заходів безпеки, звичайно, може зробити це в ході невимушеної бесіди за чашкою кави або направити йому неофіційну записку. Але по цих каналах навряд чи можна донести ідею, наскільки серйозна ця проблема, так само ефективно, як шляхом формальної зустрічі або записки.

Вибір засобу передачі повідомлення не повинен обмежуватися вибором одного каналу. Часто буває бажано використовувати комбінацію двох або більше засобів комунікації. Це ускладнює процес, оскільки відправнику треба встановити послідовність використання цих коштів і визначити, який час буде їх розділяти. Однак дослідження показують, що одночасне використання усних і письмових засобів комунікації, як правило, ефективніше, ніж використання одного з цих коштів. Обговорюючи результати цього дослідження, професор Т. Мітчел зазначає: «Загальний висновок цієї роботи - усне повідомлення в комбінації з письмовим, як правило, в більшості випадків підвищує ефективність комунікації». Використовуючи обидва канали, можна знайти більш складні підходи і при цьому письмово зареєструвати ситуацію. Але це не означає, що будь-який комунікаційний процес повинен включати письмовий елемент, це призводить до некерованого паперового потоку в організації.

Другий етап відразу стане зрозуміліше, якщо уявити його як операцію упаковки. Дуже часто відмінні товари не продаються до тих пір, поки не будуть упаковані способом, який буде зрозумілим і привабливим для споживача. Точно так люди, що мають відмінні ідеї, часто не вміють «упакувати» їх за допомогою символів і передати через канали, значимі і привабливі для одержувача. В цьому випадку навіть найкраща ідея може «залежатися на полиці».

Передача

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або ряду ідей). Йдеться про фізичну передачу повідомлення, що багато хто помилково приймають за процес комунікацій як такої. Але, як ми бачили, передача є лише одним з важливих етапів, через які необхідно пройти одному людині, щоб донести ідею до іншого.

Декодування

Отримавши повідомлення, одержувач декодує його. **Декодування** – це процес перекладу символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають для одержувача таке ж значення, він правильно

зрозуміє, що мав на увазі відправник, формулюючи ідею. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес комунікації на цьому можна вважати завершеним.

Але по ряду причин, про які ми поговоримо далі, одержувач може надати повідомленню не такий сенс, який вкладав у нього відправник. У менеджменті процес комунікації можна вважати ефективним, якщо одержувач підтвердив, що ідея їм зрозуміла правильно, реальними діями, яких очікував від нього відправник.

Зворотній зв'язок і перешкоди

Перш ніж обговорювати різні перешкоди на шляху ефективних комунікацій, необхідно розібратися в двох важливих концепціях - зворотний зв'язок і перешкоди.

Зворотній зв'язок

Забезпечуючи зворотний зв'язок, відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником - він проходить через всі етапи процесу комунікації і доносить свою реакцію до відправника, який в даному випадку грає роль одержувача. Професор бізнес-комунікацій Ф. Льюїс стверджує:

Зворотній зв'язок - це базова реакція на почуте, прочитане або побачене; інформація (у вербальній або невербальній формі) направляється назад відправнику, вказуючи на те, в якій мірі повідомлення було зрозуміле, чи повірив йому одержувач, засвоїв він його і чи згоден з ним.

Ефективні комунікації повинні бути двосторонніми: зворотний зв'язок необхідний, щоб визначити, наскільки повідомлення було сприйнято і зрозуміле... Менеджер не може покладатися на те, що все сказане або написане ним буде зрозуміле точно так, як він хотів. Менеджер, який базується на такому помилковому припущенні, ізолює себе від реальності. Чи не налагодивши зворотного зв'язку з одержувачем інформації, він різко обмежує ефективність своєї управлінської діяльності.

Зворотній зв'язок в значній мірі сприяє підвищенню ефективності управлінських комунікацій.

Кілька досліджень, в ході яких двосторонні комунікації (т. Е. Включають зворотний зв'язок) порівнювалися з одностороннім (без зворотного зв'язку), показали, що хоча перші повільніше, вони рідше призводять до нерозуміння, є більш точними і сприяють зміцненню впевненості в правильності інтерпретації повідомлень. Причому це стосується найрізноманітніших культур. Далі в цій главі ми дамо рекомендації, як можна підсилити свої можливості використання зворотного зв'язку.

Перешкоди

Зворотній зв'язок помітно підвищує ефективність комунікацій, оскільки дозволяє обом сторонам долати такий бар'єр, як **перешкоди**. Мовою теорії комунікації перешкодами називають все, що спотворює сенс. Джерелами перешкод, можуть стати мова (вербальний або невербальний), відмінності в сприйнятті, що змінюють сенс під час кодування і декодування, відмінності в статусі менеджерів і підлеглих і т. д.

Певні перешкоди є завжди, і певне перекидання сенсу відбувається на кожному етапі процесу комунікації. Зазвичай нам вдається подолати перешкоди і передати повідомлення. Але якщо перешкоди дуже сильні, це неодмінно призведе до сильного спотворення сенсу і може повністю блокувати спробу інформаційного обміну. З точки зору менеджменту це призводить до зниження ступеня ймовірності досягнення цілей, що залежать від цих комунікацій. На рис. 5.2 наочно представлений комунікаційний процес як система, що включає зворотний зв'язок і перешкоди.

3. Міжособистісні комунікації

Хоча ефективний обмін письмовою інформацією має для організації величезне значення, на нашу думку, всебічна дискусія на цю тему виходить за рамки даної книги. Те ж саме відноситься до використання комп'ютера як засобу комунікації. Як вже говорилося, менеджери 50-90% свого часу витрачають на усні комунікації, тому ми вирішили приділити основну увагу прямим міжособистісним комунікаціям.

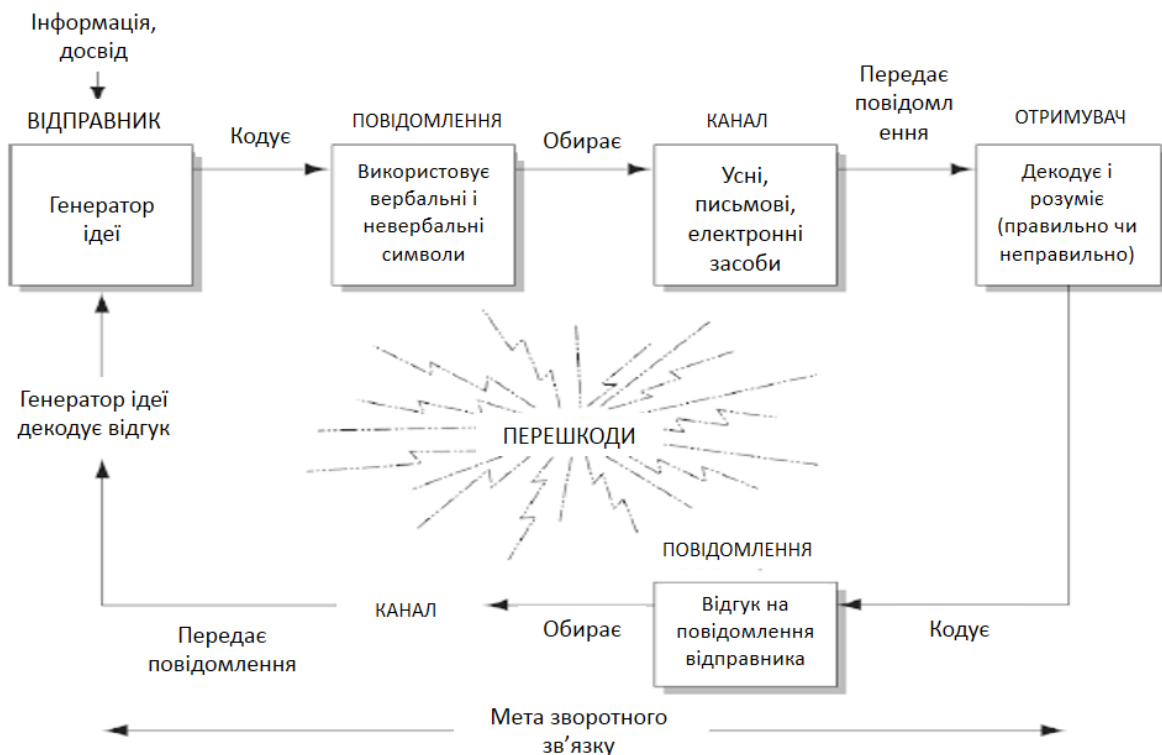


Рис 5.2. Комунікаційний процес як система, що включає зворотний зв'язок і перешкоди

Наше обговорення бар'єрів на шляху ефективних міжособистісних комунікацій зосереджено на наступних моментах: 1) сприйняття, 2) семантика, 3) невербальні комунікації, 4) неефективна зворотній зв'язок і 5) неефективне слухання. Обговоривши їх, ми дамо рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісних комунікацій.

Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій

Перешкоди, зумовлені сприйняттям

Ми говорили, що менеджер повинен розуміти суть сприйняття, оскільки саме воно визначає «реальність для індивідуума». Люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їхньому середовищі, а на те, як вони це сприймають. Розібравшись в факторах, що впливають на сприйняття, і з огляду на їх в процесі комунікації, ви зможете подолати багато бар'єри, обумовлені сприйняттям і перешкоджають ефективним комунікаціям.

Один з таких бар'єрів виникає через конфлікт між сферами діяльності відправника і одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну і ту ж інформацію по-різному в залежності від накопиченого ними досвіду. Наприклад, в компанії роздрібною торгівлі менеджери і торговий персонал, як правило, по-різному дивляться на проблему звільнення торгових площ від товарів. У виробничій організації фахівці з маркетингу зазвичай вважають, що активізація збуту за рахунок розширення асортименту важливіше, ніж зниження витрат виробництва в результаті підвищеної стандартизації; а виробничий персонал при цьому може висловлювати протилежну точку зору.

Розбіжності, обумовлені сферою діяльності, часто призводять до того, що люди сприймають інформацію вибірково, з урахуванням своїх інтересів, потреб, емоційного стану і умов середовища. Ця характеристика людської істоти дуже важлива для комунікацій. Вона означає, що в багатьох випадках люди сприймають лише частину фізично отриманого ними повідомлення. Проблеми організаційних комунікацій значною мірою обумовлені розходженням інтерпретації людьми одержуваних ними повідомлень, в результаті чого ідеї, заковані відправником, спотворюються і розуміються одержувачем не в повній мірі.

Інформація, що суперечить нашим досвідом або раніше сталим поняттям, часто або повністю відторгається, або спотворюється з урахуванням цих знань. Дослідження в цій області підтвердили тенденцію до сприйняття людьми проблем організації з урахуванням базових суджень, сформованих в їх конкретних сферах діяльності.

Ще одна причина проблем сприйняття в процесі комунікацій полягає в наявності бар'єрів, обумовлених ставленням (установками). Ми говорили, що ставлення сильно впливає на сприйняття та поведінку людей. Якщо ми маємо невдалий досвід взаємодії з тими чи іншими працівниками або відділами, то,

цілком ймовірно, це вплине на ефективність наших подальших комунікацій з ними. Припустимо, наприклад, що один з ваших співробітників є до вас з пропозицією про поліпшення сервісу споживачів.

Уявімо також, що під час вашого останнього спілкування з ним ви критикували його за схильність перевищувати ліміти представницьких витрат. Цілком ймовірно, що через негативного ставлення до нього, яке могло сформуватися у вас в ході попереднього спілкування, його ідея вами не буде почута повністю. Можливо також, що свої представницькі витрати він перевищив, запросивши перспективного клієнта в дорогий ресторан, оскільки вважав, що так йому вдасться значно збільшити обсяг збуту вашого відділу. Але якщо ви переконані, що «перевищення ліміту представницьких витрат незмінно свідчить про недостатній контроль над бюджетними коштами», то, цілком ймовірно, ви навряд чи зрозумієте його точку зору. А ці два контакти можуть покласти початок поганим взаєминам між вами і цим підлеглим.

Цей приклад чітко показує, який вплив може надавати комунікаційний клімат на взаємини між менеджерами і підлеглими. Ці взаємини формуються на основі ваших минулих контактів. Позитивні або негативний почуття один до одного визначають, наскільки частими будуть ваші майбутні контакти і стиль спілкування. Менеджер, що не формує позитивного клімату у відносинах з оточуючими, обмежує потік майбутніх комунікацій, і з часом в його підрозділі може скластися атмосфера недовіри, антагонізму і самозахисту. Дослідження показали, що в позитивній атмосфері цей потік збільшується і точність інформації, якою обмінюються люди в організації, підвищується. Якщо менеджер відкрито і чесно спілкується зі своїми підлеглими, вони відповідають йому тим же. Чим більш відкрито і чесно веде себе один або обидва учасники процесу комунікації, тим більше задоволення вони відчувають.

Семантичні бар'єри

Як ми вже говорили, метою комунікацій є досягнення розуміння повідомлення. Спілкуючись з іншими, ми намагаємося обмінятися інформацією і домогтися її розуміння шляхом використання символів: слів, жестів і інтонації. У процесі комунікації відбувається обмін саме символами: вербальними і невербальними. Тут ми обговорюємо проблеми, пов'язані з використанням вербальних символів - слів.

Семантика – це наука, що вивчає способи використання слів і передані ними значення. оскільки слова (Символи) можуть для різних людей мати різні значення, то, що хотів повідомити відправник, не завжди буде так само інтерпретоване і зрозуміле одержувачем. У великому словнику англійської мови наводиться близько чотирнадцяти тисяч тлумачень п'ятисот найбільш уживаних слів; таке просте слово, як round, має сімдесят дев'ять значень.

Семантичні варіації часто призводять до нерозуміння, оскільки в багатьох випадках досить складно зрозуміти, яке саме значення було присвоєно символу відправником. Наприклад, менеджер, який повідомляє підлеглому, що його звіт «адекватний», може мати на увазі, що він сповнений і досягає наміченої мети, але підлеглий може декодувати це слово в тому сенсі, що його звіт не більше ніж посередній, і його необхідно доопрацювати.

Символи не мають вихідного фіксованого значення. Їх значення людина розуміє, виходячи зі свого досвіду, і воно варіюється в залежності від *контексту*, т. е. ситуації, в якій використано символ. І оскільки у кожного з нас є свій досвід, на кожен комунікаційний контакт в тій чи іншій мірі відрізняється від інших, ніколи не можна бути впевненим, що одержувач присвоїть символу той же значення, що і ви.

Семантичні проблеми нерідко виникають також через способів, якими люди привласнюють значення групам символів. Наприклад, що ви маєте на увазі, кажучи підлеглому: «Зробіть це, як тільки вам випаде зручна можливість», - виконати завдання якомога швидше або коли у нього з'явиться час? А якщо ви скажете підлеглому: «Обов'язково зверніться до мене, якщо у вас виникнуть проблеми», то чи зрозуміє він, що ви маєте на увазі, кажучи про «проблеми»? В даному прикладі справа ускладнюється тим, що у підлеглому може виникнути відчуття, що визнання їм наявності проблеми нічого хорошого йому не обіцяє. В результаті він може не повідомити вам про виникнення проблеми, хоча ви якраз хотіли донести до нього ідею, наскільки вам важливо отримати цю інформацію якомога раніше. Дослідження показали, що працівники і менеджери різних рівнів приписують зовсім різні значення таких слів, як *матеріальні стимули, норми, співпраця і бюджет*.

Як бачите, щоб ефективно спілкуватися з людьми в організації, необхідно зрозуміти істинне значення використовуваних ними слів і домогтися того, щоб і вони розуміли, яке значення в слова вкладаєте ви. Ось що написав з цього приводу Ф. Льюїс:

На жаль, менеджер часто забуває, що працівникові, щоб зрозуміти прийняту інформацію (інструкції, накази, розпорядження, т. д.), необхідно знати, з якою метою використовує дані слова начальник. Тільки тоді він зможе інтерпретувати слова відправника в його, а не в своєму значенні. Ситуація ускладнюється тим, що кожна бізнес організація, і навіть кожне її підрозділ має свій жаргон. І все ж організації необхідно домогтися, щоб всі її підрозділи розуміли один одного. Якщо один з відділів забуває про існування професійних варіацій в значеннях слів або ігнорує цей факт, дуже швидко з'являються «дорожні пробки», що перешкоджають взаєморозумінню.

Семантичні бар'єри часто стають проблемою для компаній, що працюють в багатонаціональному середовищі. Наприклад, General Motors, вивіши на

латиноамериканський ринок модель Chevi Nova, так і не дочекалася очікуваного рівня збуту. Провівши дослідження, фірма встановила, що слово «Nova» на іспанському означає «не їде» (no va)! Як ви, звичайно, розумієте, семантичні бар'єри, зумовлені культурними відмінностями, можуть стати серйозною проблемою і під час ділових переговорів.

Невербальні бар'єри

Хоча для кодування ідей, призначених для передачі, ми використовуємо, перш за все, вербальні символи (слова), повідомлення передаються і невербальними символами. До **невербальних комунікацій** відносяться будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна передача здійснюється одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати зміст слів. Зоровий контакт, посмішка або насуплені брови, напружений вираз обличчя - все це приклади невербальних комунікацій. До них відносяться і жести: вказівка на щось пальцем, прикриття рота рукою, дотик і т. д.

Наприклад, на думку антрополога Е. Т. Холла, лідер ООП Ясір Арафат носить темні окуляри, щоб оточуючі не впізнали про його реакції зі зміни розміру зіниць. Нещодавно вчені встановили, що якщо людину зацікавила інформація, його зіниці розширюються, і Холл вважає, що арабам про це відомо вже дуже давно. Ще одна форма невербальних комунікацій - то, як ми вимовляємо слова (наша інтонація, модуляція голосу, плавність мови і т. п.). Як відомо, все це здатне сильно змінити сенс сказаного. Питання «Є ідеї?» на папері означає ні що інше, як пропозиція висловити свої думки. Але виголошений різким роздратованим тоном, це ж питання може бути витлумачений співрозмовником зовсім інакше: «Якщо ви розумієте свою вигоду, що не пропонуйте ідей, що суперечать моїм».

Дослідження показали, що великий відсоток усних комунікацій сприймається саме через мову жестів і інтонації. У своїй книзі Non-Verbal Communication («Невербальна комунікація») А. Мехрабіан стверджує, що 55% повідомлень люди сприймають через вираз обличчя, пози і жести і 38% - через інтонації і голосові модуляції. Це означає, що на частку слів як таких припадає лише 7% значення. Це дуже важливо, оскільки означає, що в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше того, що ми говоримо. Наприклад, якщо людина говорить: «Звичайно ... я виконаю це завдання», то пауза після слова «звичайно» може вказувати на те, що він не хоче цього робити, у нього немає зараз на це часу, завдання йому не подобається або він не знає, як його виконувати.

Опишемо ситуацію, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати перешкоди в процесі комунікації. Ви входите в кабінет менеджера, щоб отримати інформацію про проект, над яким працюєте. Ви увійшли, а він

продовжує уважно вивчати паперу. Потім, глянувши на годинник, відчуженим байдужим тоном запитує: «Ви щось хотіли?».

Його слова самі по собі висловлюють бажання допомогти, але поза і жести ясно говорять про те, що ви заважаєте йому працювати.

Чи захочеться вам після цього ставити йому запитання? Які думки виникнуть у вас в наступний раз, коли знову знадобиться інформація від менеджера? По всій ймовірності, в обох випадках ваші почуття не будуть позитивними. А тепер уявіть, які були б ваші відчуття, якби при вашій появі менеджер відразу відірвався від паперів, посміхнувся і бадьоро сказав: «Як рухається проект? Я можу чим-небудь допомогти?».

Можливо, що менеджер в першій ситуації насправді не менш готовий допомогти підлеглому, ніж у другій. та й слова вони вимовляють практично однакові. Але в даному випадку, як і в багатьох інших, невербальні символи цілком придушують вербальні. Урок такий: важливо переконатися, що використовувані вами невербальні символи відповідають ідеї, яку ви маєте намір донести до співрозмовника, в іншому випадку вони створять такі перешкоди, що одержувач, швидше за все, сприйме повідомлення невірно.

Як у випадку з семантичними бар'єрами, при невербальних комунікаціях серйозною перешкодою часто стають культурні відмінності. Наприклад, взявши у японця візитку, треба уважно прочитати всі дані на ній і показати, що ви це зробили. Поклавши її відразу в кишеню, ви вкажете йому, що не вважаєте його важливою персоною. Ще один приклад: американці часто з великим здивуванням реагують на незворушність співрозмовника, але у росіян і німців просто не прийнято часто посміхатися.

Неефективний зворотній зв'язок

Ще одним бар'єром на шляху міжособистісних комунікацій є відсутність зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок надзвичайно важлива, оскільки дозволяє визначити, чи дійсно ваше повідомлення зрозуміле одержувачем в тому сенсі, який ви в нього вклали. Як ми бачили, існує безліч причин, за якими повідомлення може можна зрозуміти не так, як ви хотіли. Далі в цій главі ми дамо ряд рекомендацій, які дозволять вам вдосконалити навички міжособистісного спілкування.

Неефективне слухання

Ефективні комунікації вимагають, щоб людина був однаково точний як при відправці, так і при прийомі повідомлення. Для цього треба вміти слухати. На жаль, дуже небагато людей вміє робити це максимально ефективно. Наша система освіти приділяє багато уваги навичкам читання, письма та рахунку, але не розвитку навичок слухання. Багато хто вважає, що правильно слухати означає не перебивати співрозмовника. Але це лише один з елементів процесу ефективного слухання. Відповідно до одного з дослідженням ефективність

менеджерів в процесі слухання в середньому становить всього 25%. Інше дослідження показало, що ефективне слухання - найважливіша характеристика ефективного менеджменту. В ході опитування тисяч менеджерів найпоширенішим була така відповідь: «Мені подобається мій бос, він вміє слухати» або «З ним можна поговорити».

Коли вам повідомляють про завдання, нові пріоритети, зміні робочих процедур або про нові ідеї підвищення ефективності роботи відділу, дуже важливо почути конкретну інформацію. Однак прислухатися слід не тільки до фактів, а й до емоцій.

Наприклад, до вас в кабінет заходить працівник, який бажає обговорити виниклу проблему, і, крім конкретних фактів, в ході бесіди повідомляє вам, що чимось розлючений, від чогось в захваті і т. д. Почуття людини часто видають мову жестів і інтонація. Менеджер, який зосереджений лише на конкретних фактах, просто не дає співрозмовникові шансу поділитися своїми переживаннями. Якщо ви бачите, що людина стривожений або розсерджений, ви можете, наприклад, сказати: «Мері, мені здається, ви чимось засмучені. Чи не хочете поділитися зі мною?». Щоб почути факти і зрозуміти почуття, необхідно вислухати повідомлення повністю. Це дозволить вам краще розібратися в ситуації і показати співрозмовнику, що ви з повагою ставитеся до того, що він говорить. Далі коротко представлені деякі рекомендації щодо підвищення навичок ефективного слухання.

Рекомендації щодо підвищення ефективності слухання

Професор К. Девіс запропонував десять правил посилення навичок ефективного слухання. Прочитавши кожне з них, на хвилину перервіться і уявіть, що розмовляєте з конкретною людиною і користуєтеся цим правилом.

1. Припиніть говорити! Ви не можете слухати, постійно розмовляючи. Як сказав Полоній («Гамлет»), «Дай кожному свій слух, але нікому – свій голос».

2. Допоможіть співрозмовникові відчувати себе вільно. Дозвольте говорити людині відчувати свободу - створіть роздільну середу.

3. Покажіть співрозмовникові, що готові його вислухати. Виглядаєте і дійте, як людина, зацікавлений бесідою. Слухаючи, не шукайте пошту. Намагайтеся зрозуміти людину, а не знайти привід для заперечень.

4. Позбавтеся від усього, що може вас відволікти. Не малюйте карлочки, які не стукайте по столу, не перекладайте папери. Може, буде краще, якщо закрити двері в кабінет?

5. Співпереживати що говорить. Постарайтеся поставити себе на місце мовця.

6. *Будьте терплячі. Виділіть на бесіду досить часу. Не завершуйте співрозмовника.*

7. *Намагайтеся стримувати емоції. Розсерджений людина часто спотворює значення слів.*

8. *Намагайтеся уникати суперечок і критики. Це змушує співрозмовника займати оборонну позицію, і він може просто замовчати або розсердитися. Чи не сперечайтесь. Навіть якщо ви переможете в суперечці, в кінцевому рахунку ви програєте.*

9. *Задавайте питання. Це заохочує співрозмовника до подальшої розмови і показує йому, що ви уважно слухаєте.*

10. *Припиніть говорити! Це і перша, і остання рекомендація, оскільки від неї залежать всі інші.*

Продовжуючи говорити, ви не зможете ефективно слухати. Природа дала людині два вуха, але тільки одна мова - тонкий натяк на те, що краще слухати, ніж говорити. Щоб ефективно слухати, вам знадобляться обидва вуха: одне - щоб сприймати сенс, інше – щоб вловлювати почуття співрозмовника. Люди, які не вміють слухати, мають менше інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Щоб розвинути навички слухання, закінчивши бесіду з тією або іншою людиною, оцініть, наскільки ефективним було ваше спілкування. Запитайте, наскільки вам вдалося виконати представлені вище десять правил і в чому вам ще треба удосконалюватися?

Удосконалення мистецтва спілкування

Крім закріплення навичок ефективного слухання, існує ще ряд методів, що дозволяють підвищити ефективність міжособистісних комунікацій.

Чітко сформулюйте ідею до її передачі

Це означає, що питання, проблеми або ідеї, які ви маєте намір донести до інших, необхідно систематично обмірковувати і ретельно аналізувати. Кожен раз, спілкуючись з безпосереднім начальником, підлеглим або колегою, треба чітко визначитися з основною темою повідомлення. Таких тим існує безліч; нижче перераховані деякі з них.

Приклади тем повідомлень, що передаються

1. *Пояснення підлеглим суті майбутніх змін їх робочих завдань.*
2. *Інформація від начальника з роз'ясненням завдання.*
3. *Повідомлення начальнику про проблему, з якою ви зіткнулися.*
4. *Обговорення з підлеглим причин низької продуктивності.*
5. *Визнання заслуг підлеглого.*
6. *Інформування працівників про ідею, над якої ви просите їх подумати.*
7. *З'ясування реакції співробітників на ваші ідеї.*

8. Інформування менеджера іншого відділу про можливі зміни у вашому відділі і з'ясування його думки про те, як це відіб'ється на діяльності його підрозділи.

9. Інформування підлеглих про нові пріоритетах і цілях.

10. Інформування секретаря про пріоритетні завдання поточного тижня.

Завжди пам'ятайте про можливість виникнення семантичних проблем

Намагайтеся уникати двозначних слів і фраз. Замість того щоб говорити «Принесіть звіт, коли вам буде зручно», краще сказати «Мені дуже важливо отримати звіт вранці в четвер. Тоді у мене буде час його переглянути, а у вас - при необхідності доопрацювати його до наради, наміченому на п'ятницю».

Слідкуйте за своїми жестами та інтонацією

Слідкуйте за своїми виразом обличчя, жестами, позою і інтонацією, уникаючи суперечать один одному сигналів. Постарайтеся поглянути на себе і почути себе з боку, як вас бачить і чує співрозмовник. Посилаючи співзвучні, що не суперечать один одному сигнали, ви досягнете кращого розуміння своїх ідей.

Будьте відкриті і співпереживайте співрозмовнику

Співпереживання – це вміння поставити себе на місце іншої людини. Задайте собі питання «Що являє собою людина, з яким я буду спілкуватися? Які його потреби і інтереси? В якому він сьогодні настрої? ».

Активно співпереживаючи людям при обміні інформацією, ми намагаємося «налаштуватися на хвилю» одержувача і адаптувати метод кодування і передачі повідомлення до конкретної людини і до ситуації. Все це здатне знизити ймовірність неправильного розуміння при декодуванні Вашого повідомлення.

Наприклад, при спілкуванні з одними людьми потрібні подробиці і повтори, і їм, судячи з усього, краще відправити лист або службову записку. Інші краще реагують на інформацію, представлену в менш структурованому вигляді і без зайвих деталей. У цьому випадку підійде неформальна бесіда. Є люди, надзвичайно гостро реагують на критику. Вони зазвичай відсівають або неправильно тлумачать будь-які пропозиції, якщо вони не представлені в дипломатичній і коректній формі.

Співпереживання в ході спілкування означає також вашу незмінну відкритість. Намагайтеся уникати необдуманих суджень, оцінок і стереотипів. щиро постарайтеся побачити, відчути і зрозуміти ситуацію і проблему з точки зору іншої людини. Це аж ніяк не означає, що вам слід погоджуватися з усім, що говорить співрозмовник; це означає, що вам треба постаратися зрозуміти його.

Налагодьте зворотний зв'язок

Зворотній зв'язок встановлюється різними способами. Перший полягає в тому, щоб задавати питання. Наприклад, обговоривши з працівником зміна робочої процедури, можна задати наступне питання: «Отже, Білл, з чого, На вашу думку, нам слід почати?». Його треба задати спокійним тоном, уважно вислухати Білла і порівняти його відповідь з тим, що було сказано вами. Якщо важливих моментів багато, їх краще записати. І в будь-якому випадку, цілком ймовірно, буде правильно згодом направити підлеглому службову записку з викладенням основних пунктів вашої бесіди.

Ще один підхід - попросити людину переказати почуте. Можна, наприклад, сказати так: «Боб, щоб я був упевнений, що нічого не забув, перекажіть мені, що ви вважаєте найважливішим у цьому проекті».

Другий спосіб отримання зворотного зв'язку – уважне спостереження за жестами і інтонаціями, що вказують на те, що людина вас не розуміє. Наприклад, ви пояснюєте нове завдання працівникові і бачите на його обличчі напруженість. А може, ви помічаєте легке роздратування або співрозмовник намагається не дивитися вам в очі? Ці сигнали скажуть вам, що людина, можливо, не до кінця зрозумів завдання або засмучений ім. Все це сигнали зворотного зв'язку, що свідчать про можливе невдоволення або нерозумінні співрозмовника. Помітивши їх, можна скористатися першим способом - поставити питання, як описано вище.

Зворотний зв'язок можна отримати також завдяки спостереженню за першими результатами. Це дозволить вам оцінити, наскільки чітко виконується то, що ви намагалися донести в ході комунікації. Це приклад функції контролю, про яку ми поговоримо в іншій главі.

І останній спосіб отримання зворотного зв'язку полягає в проведенні політики відкритих дверей у відносинах з підлеглими. Люди повинні знати, що ви готові обговорити з ними будь-які питання. Якщо ви говорите звернувся до вас працівникові, що зайняті, люди дуже швидко зрозуміють, який ваш стиль управління. Але, звичайно, ніхто не хоче, щоб його постійно переривали, тому для спілкування з підлеглими слід виділити певний час протягом дня. Як ви бачите, всі ці рекомендації вимагають граничної концентрації і уваги в процесі комунікації.

4. Організаційні комунікації

Розуміння процесу міжособистісних комунікацій і методів їх вдосконалення сприяє підвищенню вашої ефективності як менеджера. Але, очевидно, що менеджеру необхідно знати і про бар'єри, що перешкоджають організаційним комунікацій, а також про методи їх подолання. Про величезний вплив комунікацій на успіх організації свідчать слова А. Вуда, колишнього

голови правління Sears. Розповідаючи, як фірмі вдалося збільшити обсяг продажів з 5 до 15 млрд. дол. в рік, він заявив: «Ще багато років тому ми зрозуміли, що є лише один шлях для зростання в бізнесі - поліпшення комунікацій». У цьому питанні ми обговоримо бар'єри, які стоять на шляху до ефективним організаційним комунікацій, і дамо рекомендації щодо їх подолання.

Бар'єри, що перешкоджають ефективним організаційним комунікацій

Спотворення повідомлень

При переміщенні інформаційних потоків в організації сенс повідомлень кілька спотворюється, що обумовлено рядом причин. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно через бар'єрів в міжособистісних комунікаціях, які ми обговорили вище. Якщо ж той чи інший менеджер не згоден з повідомленням, інформація може спотворюватися свідомо. У цьому випадку менеджер модифікує повідомлення з урахуванням своїх упереджень і поглядів.

Проблеми комунікації виникають також через **фільтрації** – спотворення повідомлень в міру їх переміщення вгору або вниз або на одному рівні організації (із відділу у відділ). Організації змушені фільтрувати інформацію, щоб з одного рівня на інший передавалися тільки ті повідомлення, які його стосуються. Крім того, відомості перед відправкою в інші підрозділи того ж рівня необхідно підсумовувати і узагальнювати, щоб прискорити інформаційний потік або зробити повідомлення більш чітким. Оскільки повідомлення для комунікації відбирають менеджери, різні бар'єри в міжособистісних комунікаціях часто призводять до того, що вони відсівають потрібні відомості або надмірно утискають повідомлення.

У результаті важлива інформація може не досягти іншого підрозділу організації або надійде в сильно спотвореному вигляді. Дослідження показали, що з інформаційного змісту, відправленого радою директорів, тільки 63% цього змісту доходить до віце-президентів, 40% до директорів підприємств і 20% до робітників. Повідомлення, що переміщаються по висхідній, часто спотворюються через різницю в статусі організаційних рівнів. Менеджери вищої ланки мають більш високий статус, тому на нижчих рівнях існує тенденція до надання їм тільки інформації позитивного характеру.

Підлеглий не інформує начальника про проблеми, оскільки «не хоче повідомляти йому погані новини». Люди, як правило, прагнуть отримати схвалення начальника і часто кажуть йому лише те, що він хоче почути. Дослідження показали, що відмінності в статусі сильно впливають на якість організаційних комунікацій. Ще одним обмеженням для ефективних висхідних комунікацій є те, що менеджери середньої ланки часто приділяють більше

уваги повідомленнями від верхніх рівнів, ніж інформації від підлеглих. Інші причини, за якими працівники не пропонують ту чи іншу інформацію керівництву, – це страх перед покаранням і відчуття марності цих дій.

Комунікаційні перенавантаження

Бар'єром на шляху організаційних комунікацій нерідко стають комунікаційні перевантаження. Е. Тоффлер в книзі Future Shock («Майбутній шок») стверджує:

«Менеджери, змушені постійно приймати складні і термінові рішення, цілком ймовірно, зіштовхнуться з тим, що їх здатності робити це погіршаться через надлишок інформації, що обрушується на їх органи чуття ». Менеджер, завалений інформацією, навряд чи здатний ефективно на неї реагувати. Йому необхідно вміти відсіювати менш важливу інформацію і залишати найбільш важливу; те ж саме відноситься до комунікацій. На жаль, сприйняття менеджера в цьому напрямку часто відрізняється від сприйняття інших працівників організації.

Погана організаційна структура

Ми визначили організаційну структуру як логічні взаємозв'язки між рівнями управління і функціональними областями, що дозволяють організації максимально ефективно досягати своїх цілей. Якщо вона продумана погано, можливості менеджера планувати і досягати намічених цілей погіршуються. В організації з численними рівнями управління ймовірність спотворень комунікацій вище, оскільки інформація може змінюватися і фільтруватися на кожному рівні.

Іншими аспектами структури, які сприяють виникненню проблем з комунікаціями, є неправильний підхід до складання і використання комітетів, робочих груп та персоналу, а також політика владних взаємин і розподілу робочих завдань. Крім того, проблеми можуть виникати через конфлікти між різними групами чи відділами організації. Очевидно також, що ефективності комунікацій аж ніяк не сприяє погана інформаційна система.

Покращення організаційних комунікацій

Отже, ми розглянули бар'єри, що перешкоджають ефективним організаційним комунікаціям, а тепер розглянемо, як їх можна подолати.

Регулювання комунікаційного потоку

Менеджери всіх рівнів повинні знати як свої комунікаційні потреби, так і потреби своїх начальників, колег і підлеглих і навчитися оцінювати ці потреби якісно і кількісно. Як ви побачите, комунікаційні потреби сильно залежать від цілей менеджера, прийнятих ним рішень і від того, як оцінюються його діяльність і робота його відділу.

Управлінські дії

Регулювання комунікаційного потоку - це тільки один із прикладів дій менеджерів з метою поліпшення комунікацій, яких існує безліч. Так, можна проводити короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, що змінилися пріоритетів, розподілу завдань і т. д. З цією ж метою можна періодично організовувати збори всіх підлеглих. У багатьох організаціях такі збори проводяться щотижня. Підлеглий зі свого боку також може ініціювати контакти з начальником або колегою.

Всі ці приклади є ілюстраціями інформаційних рольових установок по Мінцбергу – менеджер як спостерігач, розповсюджувач і представник.

Планування, реалізація і контроль, про які ми розповімо в наступних розділах, забезпечують можливість вибрати для управлінських дій щодо поліпшення комунікацій. Це і обговорення нових планів, стратегій, цілей і завдань, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, і контроль над дотриманням графіка, і додаткові звіти, і т. д.

Системи зворотного зв'язку

Зворотній зв'язок допомагає поліпшити не тільки міжособистісні, але і організаційні комунікації. Система зворотного зв'язку - складова частина інформаційної системи менеджменту і контролю організації. Один з типів такої системи - відвідування людьми з однієї частини організації інших і наступні обговорення. Наприклад, Ford направляє працівників головного офісу на заводи для обговорення питань, пов'язаних з якістю продукції. Мер міста особисто відвідує райони, переконуючись в ефективності реалізації державних програм, або направляє свого співробітника. Один автор з питань комунікації написав: «Ефективний менеджер усуває розрив між собою і своїми підлеглими, створюючи заплановану комунікаційну систему, що забезпечує проходження повідомлень на більш низькі рівні і їх розуміння ».

Ще один тип системи зворотного зв'язку - опитування співробітників. Їх проводять для збору інформації від менеджерів і рядових співробітників з різних питань, наприклад чітко чи донесені до них нові цілі, з якими проблемами вони стикаються або можуть зіткнутися, вчасно Чи вони отримують потрібну інформацію, чи знають про майбутні зміни і т. д. Нижче описана комунікаційна програма, розроблена саме на основі результатів опитування працівників.

Використання зворотного зв'язку з робітниками

Компанія International Paper розробила програму поліпшення комунікацій для загальнокорпоративного і виробничого рівнів. Перший етап полягав у опитуванні персоналу з метою визначити його ставлення до компанії і те, яку інформацію хотіли б

отримувати люди. Результати опитування були використані при розробці ряду програм, наприклад програми «Операційний прорив». Вона дозволила створити канал для прямого зв'язку директорів заводів з погодинними працівниками для обговорення загальних проблем безпеки праці. Були організовані зустрічі директорів з робітниками-почасовиками. Працівників поінформували про основні питання і діях компанії, для чого їм був показаний відеозапис конференцій за участю вищого керівництва фірми.

Менеджери середньої та низової рівнів переглянули цей запис разом з робітниками і обговорили різні питання. Відомості про основні проблеми були

донесені до вищого керівництва, яке, в свою чергу, відреагувало на них по каналах низхідній зворотного зв'язку.

Системи збору пропозицій

Ці системи покликані полегшити висхідні комунікації. Завдяки їм все працівники можуть висунути свої ідеї щодо поліпшення будь-якого аспекту діяльності організації. Ці системи - спроба послабити тенденцію до фільтрації або ігнорування ідей по мірі їх переміщення від низу до верху.

Основна форма цієї системи - ящики для пропозицій. На жаль, цей підхід недостатньо ефективний через те, що часто відсутній механізм для підтвердження факту розгляду пропозицій, що надійшли. Крім того, вони не дозволяють винагородити працівника, пропозиція якого принесло користь організації. Тому організації все частіше використовують програми, що дозволяють винагороджувати людей за хороші ідеї і пояснювати, чому одні пропозиції прийняті, а інші ні.

Можливий і інший варіант організації системи збору пропозицій і зворотного зв'язку. Наприклад, можна організувати телефонний номер, за яким працівники будуть анонімно дзвонити додому й запитувати, пов'язані з виконанням робочих завдань і кар'єрних переміщень. Іноді на запитання відповідають керівники вищої ланки організації. Інформація або дається працівникові відразу, або публікується в інформаційному бюлетені фірми. Ще один варіант такої системи - сформувати групи з менеджерів і рядових співробітників для обговорення питань, що становлять інтерес для обох категорій. Наступний підхід - організація так званих гуртків якості, т. Е. Груп з рядових працівників, які щотижня збираються для обговорення нових пропозицій і робочих проблем.

Інформаційні бюлетені, публікації і відео-записи

Великі організації часто публікують щомісячні видання з інформацією для персоналу. У них виходять статті з оглядами пропозицій з питань менеджменту, обговорюються проблеми охорони здоров'я, нові контракти, нові види товарів і послуг, а також відповіді керівництва на питання рядових працівників.

Технології відеозапису забезпечили організації ще одним засобом поширення інформації.

У British Petroleum щоквартально випускається відеогазет Pipeline, яка висвітлює основні події з життя цієї компанії; її поширюють по всіх філіях і навіть на судах танкерного флоту фірми. IBM також використовує відеозапису, як правило, в комбінації з друкованими матеріалами. Наприклад, фінансовий директор розповідає про досягнення свого підрозділу за минулий рік, а до відеозапису додається річний звіт, опублікований в інформаційному бюлетені. Друковані матеріали дозволяють уявити великий обсяг фактичних даних, а відеозапис допомагає персоналу скласти власну думку про стиль і характер керівництва.

Нові інформаційні технології

Поліпшити якість організаційних комунікацій допомагають останні досягнення в сфері інформаційних технологій. Комп'ютер вже зробив величезний вплив на спосіб поширення та збору інформації. Сьогодні завдяки електронній пошті можна направити лист будь-якій людині в організації, що незмінно приведе до зниження традиційно величезного обсягу телефонних переговорів. Крім того, вона дозволяє спілкуватися людям, що знаходяться в різних офісах, містах і навіть у різних країнах.

Величезні можливості відкривають і досягнення в сфері телефонного зв'язку, а відео-конференції дозволяють людям в різних місцях, в тому числі і в різних країнах, обговорювати проблеми в безпосередньому контакті один з одним, буквально дивлячись в очі співрозмовнику.

РЕЗЮМЕ

1. Комунікації - це зв'язуючий процес, що визначає успіх всіх основних видів управлінської діяльності.

2. Комунікації - процес обміну інформацією між людьми.

3. Комунікації необхідні між організацією і її середовищем, між різними організаційними рівнями і між підрозділами організації. Менеджери безпосередньо спілкуються з підлеглими індивідуально і в групах. Існують також неформальні комунікації по каналу чуток.

4. Основними елементами процесу комунікації є відправник, повідомлення, канал і одержувач.

5. Етапи процесу комунікації: генерування ідеї, кодування повідомлення, вибір каналу, передача повідомлення і його декодування.

6. Зворотній зв'язок, т. Е. Реакція одержувача, яка вказує, наскільки зрозуміле повідомлення, дозволяє подолати комунікаційні перешкоди.

7. Перешкоди - це все, що спотворює сенс повідомлення, включаючи мову, відмінності в сприйнятті і фізичне втручання.

8. Відмінності в сприйнятті - бар'єр, що перешкоджає ефективним комунікаціям, обумовлений тим, що люди реагують тільки на те, що сприймають. Якщо у них різні системи цінностей і установки, вони, найімовірніше, сприймуть і інтерпретують одну і ту ж інформацію по-різному.

9. Семантичні варіації, т. Е. Розбіжності у використанні слів і їх значень - один з основних бар'єрів в комунікаціях з використанням в якості символів слів.

10. Невербальні символи, що суперечать символам-словами, можуть перешкоджати успіху комунікації.

11. Неєфективна зворотний зв'язок і відсутність навичок слухання - бар'єри на шляху до ефективних комунікацій.

12. Менеджер може поліпшити якість комунікацій, чітко формулюючи ідею до її передачі, враховуючи потенційні розбіжності в семантиці і сприйнятті, пам'ятаючи про мовою жестів і інтонаціях, співпереживаючи співрозмовникам і заохочуючи зворотний зв'язок.

13. Серйозними перешкодами на шляху успішних комунікацій в організаціях є фільтрація поганих новин, комунікаційна перевантаження і погана організаційна структура.

14. Комунікації в організації можна покращити завдяки системам зворотного зв'язку, регулювання комунікаційного потоку, управлінським діям, що сприяють висхідним і горизонтальним комунікаціям, системам збору пропозицій, а також завдяки використанню внутрішніх електронних матеріалів і новітніх інформаційних технологій.