**Федеральное агентство по образованию**

**Государственное образовательное учреждение**

**Высшего профессионального образования**

**Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики**

**Институт региональной экономики и управления**

**Контрольная работа**

**по дисциплине «Организационное поведение»**

**На тему: «Коммуникации в организации»**

**Выполнила студентка 4 курса**

**заочной формы отделения**

**специальность 0805070611**

**«Менеджмент организации»**

**Горланова Татьяна Валерьевна**

**Проверил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**СПб**

**2011 год**

Оглавление.

**1.1 Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика**

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Информация – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании человека и выступает как средство коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью.

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50—90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют *связующим процессом.*

Все три основные ролевые установки менеджеров и все четыре основные управленческие функции нацелены на формулировку организационных целей и их достижение, и степень реализации этих целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Следовательно, эффективные коммуникации просто необходимы для успеха, как отдельного работника, так и организации в целом.

Зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций.

*Коммуникационный процесс*— обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникации — достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

1) *Отправитель* — лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.

*2) Сообщение —* собственно информация, закодированная в символы.

*3) Канал* — средство передачи информации.

*4) Получатель —* лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы.

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

Все эти этапы наглядно представлены на рисунке 1.

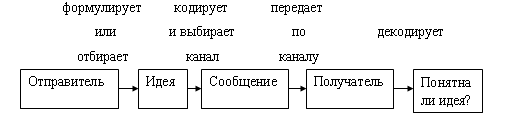


Рисунок 1 – Простая модель процесса коммуникации

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов.

1. *Генерирование идеи*

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Девиз данного этапа — «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

1. *Кодирование и выбор канала*

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недозволенности серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, также эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

1. *Передача*

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

1. *Декодирование*

Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование –* это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

*Обратная связь*

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем — он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя.

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений.

*Помехи*

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации *помехами*называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью блокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

## 

## Виды коммуникаций

Коммуникации

организационные межличностные

внешние внутренние

неформальные формальные

вертикальные горизонтальные

по восходящей по нисходящей

**Организационные коммуникации** - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

**Межличностные коммуникации -** устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

**Внешние коммуникации** - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются 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 пространные письменные отчеты. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

**Внутренние коммуникации** - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

**Формальные коммуникации** - это коммуникации, которые определяются организационной структу­рой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управ­ления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректиро­вать и отфильтровывать сообщения.

**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 или сведений типа "только между нами".

**Вертикальные коммуникации.** 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 и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях ***по восходящей***. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, 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.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

**Горизонтальные коммуникации** - это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

**Структура коммуникаций.**

Коммуникационная сеть включает потоки посланий, или сигналов, между двумя или более индивидами. Она соединяет определенным образом участников коммуника­ционного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи осуществляются сверху вниз от руководителя к под­чиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням работниками или частями организа­ции. Диагональные связи - это связи с другими начальни­ками и подчиненными. Взаимосвязь этих сетей создает коммуникативную структуру организации.

Возможности развития коммуникационной сети ог­раничивают, как правило, размеры подразделений в орга­низации. Увеличение размера группы приводит к возрас­танию количества возможных коммуникационных отношений. Поэтому от того, как построена коммуникаци­онная сеть, зависит ее влияние как на сокращение, так и на увеличение разрыва между посланным и полученным значением, и соответственно деятельность персонала может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Особенно важно знание типов коммуникационных сетей или структур коммуникаций в группе. Среди суще­ствующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: коле­со, цепь, круг, сложный круг (или всеканальная)

Централизованность информационных контактов связана со степенью свободы субъектов - участников коммуникации. Как это и следовало ожидать, свобода субъектов существенно вы­ше в конфигурациях без центра.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты или измеря­емые характеристики | Тип коммуникационной сети | | |
| «круг» | «цепь» | «колесо» |
| Скорость | Медленно | Быстро | Быстро |
| Точность | Плохая | Хорошая | Хорошая |
| Организованность | Слабая | Средняя | Сильная |
| Лидерство | Отсутствует | Проявляется | Четко выражено |
| Мораль | Очень высокая | Низкая | Очень низкая |

Характеристика коммуникационных сетей

Формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные общаются друг с другом только че­рез своего начальника, представлена в сетях типа «колесо». Одно лицо занимает центральное место в кол­лективе и большинство членов этой группы при опреде­лении своей позиции сориентированы на центр. Это связа­но с лидерскими функциями лица находящего в центре «колеса», его возможностями оказывать больше социаль­ного влияния на других членов группы. Оно также связано с ответственностью за передачу информации и принятие окончательных решений.

Если члены группы соединены между собой, как звенья одной цепи, в которой каждый поддерживает контакт с кем-то одним, то мы имеем сеть типа «цепочка». Последняя отражает последовательно сеть горизонтальных связей.

В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними.

Примером полностью децентрализованных групп являются «всеканальные» сети, которые используются, как правило, тогда, когда необходимо участие всех членов в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной ком­муникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимо­зависимость (хоккей) требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

**Коммуникационные барьеры**

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Наиболее существенными межличностными коммуникационными барьерами на организационном уровне являются:

* преграды, обусловленные восприятием;
* семантические барьеры;
* невербальные барьеры;
* неэффективная обратная связь;
* неэффективное слушание;

Остановимся подробнее на каждом из них.

*Преграды, обусловленные восприятием*

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно оно определяет «реальность для индивидуума». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Разобравшись в факторах, влияющих на восприятие, и учитывая их в процессе коммуникации, можно преодолеть многие барьеры, обусловленные восприятием и препятствующие эффективным коммуникациям.

Один из таких барьеров возникает из-за конфликта между сферами деятельности отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного ими опыта. Например, в компании розничной торговли менеджеры и торговый персонал, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате повышенной стандартизации; а производственный персонал при этом может высказывать противоположную точку зрения.

Расхождения, обусловленные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом своих интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий среды. Эта характеристика человеческого существа очень важна для коммуникаций. Она означает, что во многих случаях люди воспринимают лишь часть физически полученного ими сообщения. Проблемы организационных коммуникаций в значительной мере обусловлены различием интерпретации людьми получаемых ими сообщений, в результате чего идеи, закодированные отправителем, искажаются и понимаются получателем не в полной мере.

Чем более открыто и честно ведет себя один или оба участника процесса коммуникации, тем большее удовлетворение они испытывают.

*Семантические барьеры*

Как уже было отмечено, целью коммуникаций является достижение понимания сообщения. Общаясь с другими, мы пытаемся обменяться информацией и добиться ее понимания путем использования символов: слов, жестов и интонации. В процессе коммуникации мы обмениваемся именно символами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием вербальных символов — слов.

*Семантика*— это наука, изучающая способы использования слов и передаваемые ими значения. Поскольку слова (символы) могут для разных людей иметь разные значения, то, что хотел сообщить отправитель, не всегда будет так же интерпретировано и понято получателем.

Семантические вариации часто приводят к недопониманию, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, сообщающий подчиненному, что его отчет «адекватен», может иметь в виду, что он полон и достигает намеченной цели, но подчиненный может декодировать это слово в том смысле, что его отчет не более чем зауряден, и его необходимо доработать.

Символы не имеют исходного фиксированного значения. Их значение человек понимает, исходя из своего опыта, и оно варьируется в зависимости от *контекста,* т.е. ситуации, в которой использован символ. И поскольку у каждого из нас имеется свой опыт, а каждый коммуникационный контакт в той или иной мере отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель присвоит символу то же значение, что и вы.

Как видно, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, необходимо понимать истинное значение используемых ими слов и добиться того, чтобы и они понимали, какое значение в слова вкладываете вы.

*Невербальные барьеры*

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, вербальные символы (слова), сообщения передаются и невербальными символами. К *невербальным коммуникациям*относятся любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может усиливать либо изменять смысл слов. Зрительный контакт, улыбка или нахмуренные брови, напряженное выражение лица — все это примеры невербальных коммуникаций. К ним относятся и жесты: указание на что-то пальцем, прикрытие рта рукой, прикосновение и т.д.

Еще одна форма невербальных коммуникаций — то, *как* мы произносим слова (наша интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.). Как известно, все это способно сильно изменить смысл сказанного.

Опишем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы могут создавать помехи в процессе коммуникации. Вы входите в кабинет менеджера, чтобы получить информацию о проекте, над которым работаете. Вы вошли, а он продолжает внимательно изучать бумаги. Затем, взглянув на часы, отчужденным безразличным тоном спрашивает: «Вы что-то хотели?».

Его слова сами по себе выражают желание помочь, но поза и жесты ясно говорят о том, что вы мешаете ему работать. Захочется ли вам после этого задавать ему вопросы? Какие мысли возникнут у вас в следующий раз, когда опять понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не будут позитивными. А теперь представьте, каковы были бы ваши ощущения, если бы при вашем появлении менеджер сразу оторвался от бумаг, улыбнулся и бодро сказал: «Как движется проект? Я могу чем-нибудь помочь?».

Возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не меньше готов помочь подчиненному, чем во второй. Да и слова они произносят практически одинаковые. Но в данном случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Урок таков: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, в противном случае они создадут такие помехи, что получатель, скорее всего, воспримет сообщение неверно.

Как в случае с семантическими барьерами, при невербальных коммуникациях серьезной преградой часто становятся культурные различия.

*Неэффективная обратная связь*

Еще одним барьером на пути межличностных коммуникаций является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, поскольку позволяет определить, действительно ли ваше сообщение понято получателем в том смысле, который вы в него вложили. Как видно было, существует множество причин, по которым сообщение может быть понято не так, как вы хотели.

*Неэффективное слушание*

Эффективные коммуникации требуют, чтобы человек был одинаково точен как при отправке, так и при *приеме* сообщения. Для этого надо уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди умеют делать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет много внимания навыкам чтения, письма и счета, но не развитию навыков слушания. Многие считают, что правильно слушать означает не перебивать собеседника. Это лишь один из элементов процесса эффективного слушания.

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах, изменении рабочих процедур или о новых идеях повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако прислушиваться следует не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, к вам в кабинет заходит работник, желающий обсудить возникшую проблему, и, кроме конкретных фактов, в ходе беседы сообщает вам, что чем-то взбешен, отчего-то в восторге и т.д. Чувства человека часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который сосредоточен лишь на конкретных фактах, просто не дает собеседнику шанса поделиться своими переживаниями. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы услышать факты и понять чувства, необходимо выслушать сообщение полностью. Это позволит вам лучше разобраться в ситуации и показать собеседнику, что вы с уважением относитесь к тому, что он говорит.

**1.4 Повышение эффективности межличностной коммуникации**

Для того, чтобы повысить эффективность межличностной коммуникации менеджеру необходимо:

*Во-первых,* иметь навык активного слушания, смысл которого состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

* не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
* расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
* нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
* продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
* быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
* задавать вопросы.

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

*Быть способным воспринимать потенциальные семантические проблемы.* Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

*«Взгляд со стороны»*. Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник.

*Изучить эмпатию и открытость*. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

*Уметь устанавливать обратную связь.* Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Ещё один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями.

*Во-вторых,* развить *технические навыки коммуникации*: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

*В-третьих, создать управленческие системы и сформировать культуру*, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д.

Менеджер, обладающий всеми навыками, сможет устанавливать нормальные межличностные коммуникации. Сможет выполнять поручения вышестоящих руководителей, правильно объяснять какие-либо требования к своим подчиненным.