**Коммуникативное поведение в организации**

Успех многих, не только управленческих действий предопределяется качеством процесса коммуникации. Наше понимание окружающего мира основывается на получаемой и передаваемой нами информации и ощущениях. Передача и получение информации – одна из управленческих задач.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Значительную часть времени менеджеров занимают осуществляемые с помощью устных, письменных или электронных обращений коммуникации с руководителями, коллегами, подчиненным или потребителями. Менеджер ставит резолюции на документах и записывает свои замечания, отправляет и получает сообщения по электронной почте, просматривает отчеты, готовит презентации, проводит собрания групп, произносит речи и сообщает в своих решениях другим людям. Коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

1. Коммуникационный процесс

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов.

Коммуникация – это передача информации 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; так, что н сказано и т. д.) с целью получаемой в ответ желаемой реакции.

Для процесса коммуникации необходимы по меньшей мере два индивида – отправитель и получатель. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях этого процесса.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель. Это ключевая роль, выполняемая участником процесса. Она заключается в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другому или другим участником процесса; переходит от одного лица к другому по мере того, как ее выполнение закончено. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках данного процесса и формулировании значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику.

2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. Сообщения содержат информацию, определяемую как изменение вероятности осуществления некоторой альтернативы в данной ситуации. Таким образом, сообщение информации уменьшает неопределенность знаний относительно некоторого явления у получателя. Примером информации может служить представленный руководителю отчет об исследованиях рынка, который показывает, что потребительский спрос на определенный продукт в течение трех месяцев упадет на 20 %.

Некоторые сообщения являются для получателя новыми и, следовательно, представляют собой вид стимула, отличный от обычных сообщений. Нововведение – это идея, метод или объект, воспринимаемые получателем как новые. Если сообщение является для получателя нововведением, то такой акт коммуникации называется диффузией, т.е. процессом, посредством которого нововведения передаются членам социальной системы во времени.

4. Канал – это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения. Каналы можно разделить на средства массовой информации и межличностные каналы.

Каналы средств массовой информации – это такие средства передачи сообщений, как газеты, журналы, кинофильмы, радио и телевидение, которые позволяют источнику доставить информацию многим получателям. Межличностные каналы – это такие каналы, которые используются при непосредственном обмене сообщениями между одним источником и одним получателем.

Одно из наиболее важных различий между средствами массовой информации и межличностной коммуникацией состоит в том, что последнем случае облегчается обратная связь. Коммуникация – это не однонаправленный поток сообщений от источника к получателю. Получатель также вырабатывает информацию и сообщения для источника, и такое взаимодействие является необходимым условием для успешности коммуникации.

5. Получатель – наиболее важный элемент коммуникационного процесса. Передатчики (источники) часто о нем забывают. Некоторые из них являются «ориентированными на источник». Другие источники «ориентированы на сообщение»: они глубоко знают свой предмет, но не выражают его содержательно, т.е. не кодируют в терминах, понятных получателю. Третьи источники «ориентированы на канал» и настолько зависят от конкретного средства коммуникации, что забывают о получателе. Примером такого источника может служить руководитель организации, который передает получателям свои сообщения исключительно посредством распространения документов. Он не проводит совещаний с работниками даже в тех случаях, когда они могли бы быть более эффективными.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

· Зарождение идеи.

· Кодирование и выбор канала.

· Передача.

· Декодирование.

Эти этапы можно проиллюстрировать в виде простой модели процесса коммуникации. Простая модель процесса обмена информацией. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Кодирование и выбор канала. Кодирование – перевод информации в коммуникационные символы. Символы включают в себя слова, сигналы или действия. Нередко используемые символы могут иметь неоднозначную трактовку, т.е. существует вероятность того, что получатель неправильно (с точки зрения отправителя) их интерпретирует, особенно если он не знаком с языком и культурой источника информации.

Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одной из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею другого лица.

Декодирование. Получатели сообщения стремятся восстановить идею отправителя, вкладывая смысл в символы и интерпретируя сообщение в целом, используют свой опыт и знания об отправителе, чтобы понять вероятное значение сообщения, принимая во внимание общие обстоятельства, в которых осуществляется коммуникация. Одно из основных условий правильного декодирования – умение эффективно слушать собеседника.

Коммуникация происходит только тогда, когда получатель получил сообщение и понял именно то, что намеревался сказать ему отправитель. Если отправитель четко закодировал сообщение и использовал соответствующее средство отправления, его расшифровка не вызывает затруднений. Однако существует вероятность, что получатель неверно декодирует символы. На пути коммуникации множество барьеров. Получатель может не получить предназначавшееся ему сообщение (особенно если кто-то еще должен дать согласие на его отправление), может забыть прочесть его или не полностью с ним ознакомиться, может быть слишком занят, чтобы обдумать его, и отложит, так и не осознав смысла послания, может понять совсем не то, что хотел сказать отправитель.

Обратная связь. Процесс коммуникации завершают подтверждающие прием сообщения сигналы получателя, которые во многом определяются факторами, влияющими на выбор средств коммуникации – кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте. Обратная связь осуществляется различными способами и принимает разные формы. Ее установлению препятствуют те же барьеры, что и самой коммуникации. Важно чтобы отправитель стремился к подтверждению получения и восприятия оригинального сообщения. До тех пор пока адресат не получил, не осознал и не подтвердил получение сообщения в той форме, которую подразумевал отправитель, об эффективной коммуникации не может быть и речи.

Отправитель должен получить подтверждение того, что сообщение достигло адресата, поэтому так важна активная реакция получателя. Даже в коммуникациях самой сложной формы основа процесса неизменна – кодирование значения, передача сообщения, декодирование и интерпретация значения.

2. Условия, влияющие на эффективность коммуникаций

Эффективность определяется как мера достижения поставленных целей, проявление каждого типа эффектов разумно оценивать с точки зрения их функциональности - дисфункциональности. Первое свидетельствует о положительной эффективности, т.е. достижении коммуникатором своих намерений, а второе – об обратном. Большинство исследований коммуникации, проводимых социологами направлены на изучение результатов коммуникации и имеют конечной целью повышение ее эффективности. При этом используется своего рода «элементный подход», при котором воздействуют на один или большее число элементов коммуникационного процесса для получения большего эффекта.

Для успешного осуществления эффективной коммуникации необходимо осознать, какие базовые элементы лежат в ее основе. Рассматривая продвижение информации от отправителя к получателю, не следует забывать о помехах – тех случайных целенаправленных конкурирующих сообщениях, которые могут заметно повлиять на ваше обращение. Чтобы обращение было эффективным, кодирование, осуществляемое отправителем, должно быть адекватно расшифровано получателем. Так, наиболее удачные обращения – это те знаки, которые хорошо знакомы получателю. Чем больше опыт отправителя совпадает с опытом получателя, тем эффективнее будет обращение.Чем большей монополией обладает источник коммуникации, тем выше вероятность положительного отклика получателя.

Коммуникации являются более эффективными тогда, когда обращение соответствует мнениям, убеждениям и предпочтениям получателя.

Легче осуществлять воздействие, если человек увлечен или интересуется темой.

Коммуникации будут более успешными, если источник считается профессиональным, обладает высоким статусом, если известны его цели и ориентация, и особенно в том случае, если источник влиятельный и легко идентифицируется.

При любой коммуникации необходимо учитывать социальный контекст, который всегда влияет на восприятие.

Наличие обратной связи – важное условие эффективных коммуникаций. Повторение содержания задания подчиненным позволяет дополнить его, если что-то упущено, и скорректировать, если что-то неправильно понять. Следует учитывать, что наибольшее доверие вызывает непосредственное и эмоционально окрашенное информирование. Конкретные сообщения с хорошими, ясными примерами предпочтительнее абстрактики. Сообщения не должны содержать больше информации, чем может воспринять получающий ее человек в определенный промежуток времени. Предпочтительнее осуществление обратной связи в тот момент, когда получатель информации готов к ней.

Необходимо обеспечить:

· объективность (беспристрастность) обратной связи;

· целенаправленность обратной связи;

· своевременность обратной связи.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщение источника. Источник может учесть обратную связь при изменении последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Обратная связь может рассматриваться как сообщения источнику, которые содержат данные об эффективности предыдущего акта коммуникации. Положительная обратная связь информирует источник, что желаемый результат был достигнут. В этом смысле отрицательная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут не был. В этом смысле отрицательная обратная связь плохо влияет на отношение между источником и получателем и может породить между ними конфликт. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большое значение, чем положительная. И тем не менее из-за ее разрушительного действия инициатор такой связи, вероятнее всего, останется не поощренным или даже будет наказан. Например, попробовать сказать начальнику, что предложенная и ценимая им идея не работает.

Словом «шум» мы называем помехи и искажения в процессе коммуникации, которые препятствуют достижению заданного результата коммуникации. Примером может служить попытка вести разговор во время громкой музыкальной радиопередачи. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может измениться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Хотелось бы добавить о том, что эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в силах людей.

Многим кажется, что слушать это означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса сосредоточенного слушания. Как показывают исследования, управляющий по сути дела слушает лишь 25 %–ой эффективностью. Согласно, другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективного функционирующего менеджера.

3. Коммуникативные барьеры – проблема, требующая решения

Источниками коммуникативных барьеров выступают как индивиды, так и организации в целом.

Существуют следующие виды индивидуальных барьеров.

Во-первых, барьеры в общении между людьми могут быть связаны с различиями в эмоциях и типах восприятия. Например, если человек склонен разделять людей на группы (классы), его мнение будет трудно изменить. Если человек жестко определяет свою позицию еще до начала дискуссии, возможности достижения успеха в коммуникации резко уменьшаются. Более того, люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию.

Во-вторых, проблема может заключаться в неправильном выборе канала или средства коммуникации. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече. А не в письме. Письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи. Кроме того, письменные сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов.

В-третьих, коммуникативные трудности часто связаны с семантическими различиями. Семантика - это смысл слов и контекст, в котором они используются. Так, слово "эффективность" для директора фабрики может означать достижение высоких объемов производства, а для специалиста по человеческим ресурсам - удовлетворения работников. Следовательно , успешные коммуникации предполагают тщательный подбор слов, которые призваны точно отображать ваши мысли.

В-четвертых, получатель может не правильно понять отправителя, если тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое. Если выражение лица человек не соответствует его словам, в коммуникациях будут присутствовать "шум" и неопределенность. Интонации, жесты, действия - все это не должно противоречить произнесенному вслух.

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

Значительное влияние на коммуникации оказывают различия в целях и потребностях отделов. У каждого из них свои проблемы. Для производственного отдела главное - показатели производительности, его сотрудники достаточно далеки от интересов работников службы маркетинга.

Третья проблема заключается в том, что коммуникативные потоки могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Если при выполнении нестандартных задач применяется централизованная структура коммуникаций, обмен информации между работниками будет явно недостаточным. Организация, отдел или команда максимально эффективны только тогда, когда объем коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

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

4. Анализ коммуникативной деятельности в учреждении

Юридический отдел районной администрации, являясь структурным подразделением администрации, плохо взаимодействует с другими отделами администрации, осуществляет работу с населением. Задачи юридического отдела: подготовка и юридическая проверка нормативных актов администрации, юридические консультации по вопросам деятельности администрации. Коммуникативные процессы протекают по двум основным направлениям: взаимодействие специалистов отдела между собой и с заведующим отдела, взаимодействие со специалистами других отделов. Часто на практике наблюдаются следующие проблемы в коммуникативном взаимодействии. Во-первых, специалисты отдела не всегда правильно воспринимают указания и рекомендации заведующего отделом, что связано с неумением слушать указания начальства, практически воспринимать его советы. Во-вторых, недостаточно эффективно налажено взаимодействие с другими отделами в плане передачи информации, указаний, часто задерживаются затрагиваемые материалы, тормозится работа из-за неясностей формулировки заданий. Это приводит к нарушению сроков выполнения работы, отсутствию должного управленческого контроля. В-третьих, наблюдаются проблемы в общении между специалистами отдела, высок уровень напряженности, нередко происходят конфликт между ровесниками. Учитывая методику преодоления коммуникативных барьеров, для разрешения указанных проблем рекомендуется:

а) более четко и правильно формулировать тексты сообщений или запросов; в случае неясности подтверждать сообщения, контролировать правильность его восприятия отправителей.

б) заведующему отдела в начале каждого рабочего дня давать задание подчиненным, желательно в личной беседе формулировать указания; исправлять допущенные ошибки; рекомендовать использование тех или иных методов для разрешения проблем.

в) заведующему отдела проводить регулярные беседы с подчиненными, выяснять их жизненные позиции, разрешать конфликты при первых признаках появления и разрастания; способствовать развитию уровню неформального общения между сотрудниками и начальником.

В заключении хотелось бы сказать, что коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. Коммуникация представляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Коммуникации – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организации в их внешнюю среду.

Решающим соображением в пользу изучения коммуникаций в организации является тот факт, что они осуществляются в сильно регламентированных условиях, когда на процесс коммуникации воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчиненным и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом в организации.