## КОММУНИКАЦИИ

### Введение

Данная глава посвящена коммуникациям — тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен. Цель данной главы — ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Прочитав эту главу, вы должны уяснить понятия и термины, перечисленные выше.

### Процесс коммуникаций и эффективность управления

Описывая работу менеджера в гл. 1, мы ссылались на исследования, согласно которым руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом.*

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы *эффективные* коммуникации.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

#### Коммуникации между организацией и ее средой

В предыдущей главе мы рассмотрели факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

К примеру, в 1982 г. и еще раз в 1985 г., когда фирма «Джонсон энд Джонсон» установила, что некоторые капсулы «Тиленола» ядовиты, высшему руководству фирмы пришлось наладить эффективные коммуникации с такими группами, как средства массовой информации и потребители, Управление санитарного надзора за качеством пищевых продуктов и медикаментов и дистрибьюторы. Пришлось также наладить связь с руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира. Эти руководители, в свою очередь, установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Наконец, руководство фирмы «Джонсон энд Джонсон», вероятно, оповестило о своих проблемах всех сотрудников фирмы. Сочетание таких средств коммуникации, как совещания, служебные записки, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволили в конечном счете охватить многих работников фирмы. Если бы вы были мастером на одном из заводов фирмы, выпускающих «Тиленол», к вам без сомнения поступила бы какая-то информация о случившемся несчастье.

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 отношении 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. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

#### Коммуникации между уровнями и подразделениями

МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. 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. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента — первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот — вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя», — руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии. Описанная конкретная идея за 5 лет принесла организации экономию в 13,5 млн. долл.

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. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название *кружков качества,* рассмотрены в последующих главах. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОТДЕЛАМИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ). В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в вашей школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживание местного населения. Подобным же образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т.п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения 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.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ. 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. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том,как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Подробнее тема групп и собраний рассмотрена в следующей главе.

Кроме того иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. В гл. 1 указывалось, что организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространенияслухов**.** Кит Дэвис — известный исследователь, чьи взгляды на коммуникации положены в основу данной главы — установил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, передаваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведениякак «слухи» (прошедшие по системе тайного сообщения).

Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». 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».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь вдет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Дэвис указывает: «люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность». Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».

**Таблица 6.1.** *Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов*

Предстоящие сокращения производственных рабочих

Новые меры по наказаниям за опоздания

Изменения в структуре организации

Грядущие перемещения и повышения

Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту

Кто кому назначает свидания после работы

В табл. 6.1. перечислены некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организации. В примере 6.1. показано, как можно использоватьслухи**.**