### Межличностные коммуникации

Хотя эффективный обмен письменной информацией имеет преобладающее значение в организации, нам представляется, что исчерпывающий анализ такого рода обмена выходит за рамки данной книги. То же самое относится и к использованию компьютера как средства коммуникации. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому мы выделяем здесь прямой межличностный обмен информацией.

Наше рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи и 5) плохом слушании. Рассмотрев эти факторы, мы дадим рекомендации по повышению эффективности ваших межличностных информационных обменов.

#### Преграды на пути межличностных коммуникаций

ПРЕГРАДЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПРИЯТИЕМ. Обсуждая в гл. 3 вопросы поведения людей, мы указали, что руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освобождать от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы больницы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества медицинского обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. В гл. 3 мы утверждали, что установки могут смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установки людей. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел. Дваэтих случая информационного обмена могут стать началом плохих взаимоотношений между вами и вашим подчиненным.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Эти взаимоотношения формируются в зависимости от того, как каждый из вас действует по отношению к другому в различных взаимодействиях и информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не созидающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах ею между людьми в организации™ В одном из исследований установлено, что если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ. Выше в данной главе мы указали, что целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. В данном обсуждении наше внимание сосредоточено на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

СЕМАНТИКА изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребительным словам, 79 значений такого простого слова, как *round (круг, круглый).* Слово *tip (конец)* может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азартным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста tip — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — «верхушка» чего-либо, например, айсберга.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле,что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от *контекста,* ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свои опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другие лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации. К примеру, если вы говорите подчиненному:

«Сделайте то»то, как только вам представится удобная возможность» — что вы на самом деле имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»? Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от вас исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»? Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», - поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем — это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете — как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее. Исследования показали, что рабочие и менеджеры, как и руководители разных уровней, придают неодинаковые значения таким словам, как *«стимулы», «квота», «сотрудничество» и «бюджет».*

Как можно видеть, для эффективного обмена информацией с работниками вашей организации, вы должны прийти к пониманию истинного значения используемых ими слов и добиться понимания ими значения, которые вы вкладываете в слова, используемые вами. Филипп Льюис пишет:

*«К сожалению, руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителе в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки».*

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чеви Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»! Как показано в примере 6.2. японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРЕГРАДЫ. Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайтеникаких идей, которые противоречат моим».

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге *«Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация»)* Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, вомногих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: «Хорошо... я дам поручение» — то пауза после слова «хорошо» может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом:

«Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы — нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придутвам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Как показано в примере 6.2., приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различии в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

ПЛОХАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято. Ниже мы предлагаем ряд способов обеспечения обратной связи для совершенствования вашего умения поддерживать межличностные контакты.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ. 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 принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения,

### Организационные коммуникации

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникаций на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Сирс». Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд. долл/год, он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело — улучшить коммуникации».

В данном разделе мы рассмотрим сначала преграды в организационных коммуникациях. Затем приведем рекомендации по совершенствованию такого обмена.

#### Преграды в организационных коммуникациях

ИСКАЖЕНИЕ СООБЩЕНИЙ. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствии фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения». Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. В гл. 3 структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена».

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группамиили отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

#### Совершенствование коммуникаций в организациях

Выше рассмотрены преграды, затрудняющие обмен информацией в организациях. Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ. Регулирование информационного потока — лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и источника в информационном процессе по Минцбергу (см. гл. 1).

Планирование, реализация и контроль, рассматриваемые в последующих главах, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля — вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там».

Опрос работников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе. В примере 6.4. описана информационная программа, разработанная по результатам опроса работников.

ПРИМЕР 6.4.

Использование обратной связи с работниками

Фирма «Интернэшил Пейпер» разработала программу совершенствования обмена информацией дм корпоративного и цехового уровней. Первым шагом на пути разработки стало выяснение путем опроса отношения работников к компании, а также — какого рода информацию они хотели бы получать. Результаты опроса были использованы при разработке ряда программ информационного обмена, например, программы «Оперативный прорыв». В рамках этой программы был создан канал для непосредственной связи цеховых руководителей с рабочими-почасовиками с целью обсуждения с ними общих проблем работы в цехе и безопасности на рабочих местах. Цеховое руководство провело ряд встреч с рабочими-почасовиками и открыто обсудило все эти вопросы. Рабочих проинформировали об основных проблемах компаиии, показав им видеозапись конференций руководителей высшего звена фирмы. Руководители менее высоких уровней смотрели запись вместе с рабочими, а затем обсуждали сними все возникшие вопросы. Результаты обсуждения были сообщены высшему руководству, которое в свою очередь отреагировало на полученную информацию, по каналам обратной связи доведя свою реакцию до руководителей менее высоких уровней.

*Истсчник:* Gerald Tavernier, «Using Employee Communications to Support Corporate Objectives», *Management Review,* November 1980, pp. 8-13.

СИСТЕМЫ СБОРА ПРЕДЛОЖЕНИЙ. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на -линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы. В примере 6.5. описана программа обмена информацией, использованная фирмой «Леви Страусе».

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а также возможных или существующих проблем, отражающихся на их работе. Подробнее концепция кружков качества рассмотрена в связи с управлением операциями (гл. 20).

ПРИМЕР 6.5.

Как фирма «Леви Страусс» поддерживает контакты

Один из лидеров в области своевременного обнаружения и устранения корпоративных проблем — это компания «Леви Страусс» из Сан-Франциско, многие годы отличающаяся повышенной восприимчивостью к нуждам своих работников. В июле 1982 г. этот гигант швейной промышленности начал в своей главной конторе развертывать программы «Говори свободно» для 1700 своих работников. По аналогии с тем, что делают банки, «Говори свободно» — это программа конфиденциальной двусторонней письменной связи. Координатор программы Кэти Тигардин сказала, что подобная инициатива компании объясняется тем, что «руководство ощутило реальную потребность соприкоснуться с мнениями и установками работников», особенно в связи с последними увольнениями.

Программа первоначально охватывала три категории работников — служащих компании, специалистов по модной одежде из джинсовой ткани и агентов-посредников или примерно треть всего кадрового состава. Пробная программа оказалась успешной, и ее распространили на всех 1700 работников главной конторы. Тигардин сообщила, что в настоящее время программа получила статус официальной и может быть распространена на 60 производственных и сбытовых предприятий фирмы в США. По ее словам в рамках программы приходит в среднем 9 писем в месяц. Обычно эти послания посвящены политике компании и новому комплексу «Левис Плаза».

Тигардин говорит, что работники выражают удивление, почему в комплексе отсутствует редколлегия центрального бюллетеня фирмы, почему нельзя изменить часы работы гимнастического зала компании, почему нет стоянки для автомобилей работников или почему компания не может перейти к политике ограничения курения в общественных местах.

На письменный ответ соответствующим чиновникам отводится 10 дней. «Я в самом деле поражена откровенностью ответов», — говорит Тигардин и добавляет, что иногда она бывает вынуждена обращаться к чиновнику, написавшему ответ, с просьбой сделать его более позитивным.

Она подчеркивает, что программа «Говори свободно» не заменяет прямой связи с заведующими подразделениями. Правда, когда работник задает вопрос, который относится не только к какому-то конкретному отделу, но заслуживает внимания руководства компании в силу широты интересов автора, программа не может помочь», — говорит она.

Тигардин закончила учебное заведение, готовящее средний медицинский персонал, и сейчас учится в Калифорнийском университете в Беркли, чтобы по окончании получить удостоверение специалиста по управлению кадрами. Прежде чем два года назад поступить на работу в фирму «Леви Страусс», она занималась кадрами в отделении Федерального Резервного фонда в Сан-Франциско.

«Я не вижу в этом ничего страшного, — отвечает она на вопрос, не угнетают ли ее приходящие к ней жалобы. — Напротив, прямой ответ на поставленный в письме вопрос поднимает дух. Ныне создан механизм рассмотрения жалоб.»

*Источник: San Francisco Chronicle,* February 7, 1983, р. 49.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов. Использование видеозаписей фирмой «Интернэшнл Пейпер» рассмотрено в примере 6.4. Английская фирма «Бритиш Петролеум» раз в квартал выпускает видеогазету под названием «Трубопровод». Эта газета освещает главные события в жизни компании, действующей во многих странах мира, ее рассылают всем филиалам и на суда танкерного флота. Видеоленты компания использует даже для того, чтобы ознакомить своих работников с предпринимаемой реорганизацией.

Фирма «Ай Би Эм» также использует видеоленты. Обычно они сопровождают печатные материалы. В одной из видеопрограмм финансовый директор разъясняет финансовые достижения своего отделения за прошедший год. Лента дополнена годовым отчетом, опубликованным в информационном бюллетене фирмы. Печатный материал представляет возможность оценить данные по существу, а видеолента позволяет работникам фирмы составить собственное суждение о стиле и особенностях руководителей, возглавляющих компанию.

СОВРЕМЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

### Резюме

1. Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

2. Коммуникация — это обмен информацией между людьми.

3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная система.

4. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

5. Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

6. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.

7. Шум в информационной системе — это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

8. Различия в восприятии распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.

9. Семантические расхождения, т.е. несовпадение способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов как символов.

10. Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов.

11. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

12. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия — семантики и восприятия, — представляя значение языка поз, жестов и интонаций, используя эмпатию и поощряя формирование обратной связи.

13. Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.

14. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связя, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.