

Тема 3.3 КОММУНИКАТИВНОСТЬ И ОБЩЕНИЕ

1. Информация в менеджменте и ее виды

Информация - это сведения и знания о действительности, благодаря которым уменьшается неопределенность.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации.

Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации.

На предприятии работу с информацией можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.

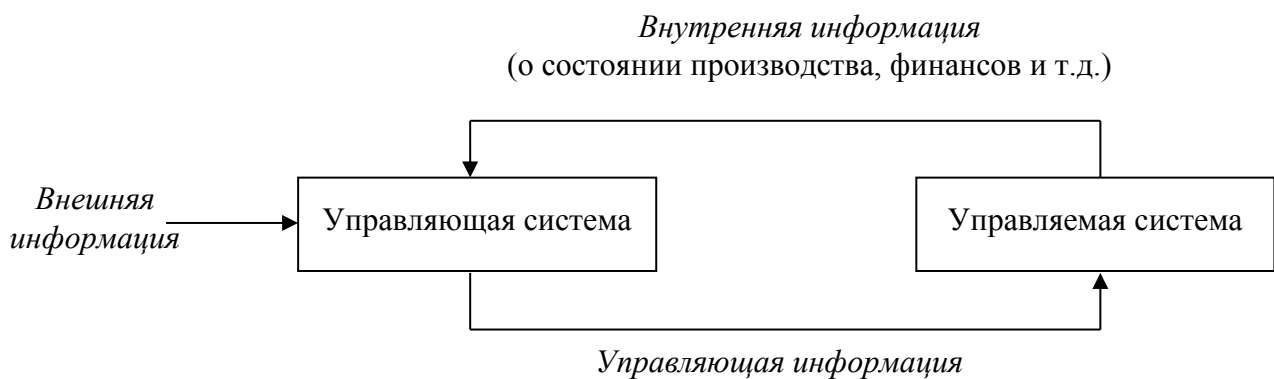


Рисунок 1- Информация в организации

Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- 1) *по роли в процессе управления* (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- 2) *по качеству* (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- 3) *по времени поступления* (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная);
- 4) *по сфере принятия:*
 - *функциональная информация*, ориентированная на выполнении конкретных функций;
 - *координационная информация*, которая необходима для согласования действий различных звеньев организации или её сотрудников.
 - *оценочная информация*, связанная с необходимостью анализировать результаты соответствующих действий.

Ценность информации может быть измерена в денежном выражении, эквивалентном разнице между решениями, принимаемыми менеджером в случае наличия информации, и если данная информация недоступна.

Об управленческой информации необходимо знать:

- какая исходная информация необходима для принятия решения;
- кто обязан предоставлять эту информацию, в какое время и при каких условиях;

- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;
- кому предназначена информация, периодичность ее передачи;
- место, методы и технические средства, способы хранения, переработки и использования информации;
- лиц, принимающих на основе полученной информации новые решения и корректирующие старые.

2. Роль коммуникаций в менеджменте. Процесс коммуникации

Менеджмент – сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависят результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, психологический климат в организации.

Общение - это процесс установление и развития контактов между людьми.

Любое общение - это прежде всего коммуникация.

Коммуникация (от лат. communicatio - сообщение, связь) - это процесс передачи информации кому-либо. **Коммуникативность** – способность к общению.

Для любого менеджера необходимы коммуникативные качества— умение общаться, нравиться и убеждать.

По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители - это те, кто обладают развитыми формами письменного и устного общения, а современные руководители также хорошо владеют электронными средствами коммуникаций.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения.

В процессе обмена информацией выделяют четыре основных элемента:

- *отправитель*, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение*, сама информация, представленная в той или иной форме;
- *канал*, или средства передачи информации;
- *получатель*, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

- 1) формирование сообщения (идея, замысел);
- 2) кодирование и выбор канала (слова, знаки);
- 3) передача сообщения (по каналам связи);
- 4) декодирование («расшифровка», перевод в мысли получателя, понимание сообщения и стоящего за ним намерения);
- 5) обратная связь (реакция получателя на сообщение источника).

Процесс обмена информацией представлен на рисунке 2.

Средствами коммуникации является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. д.

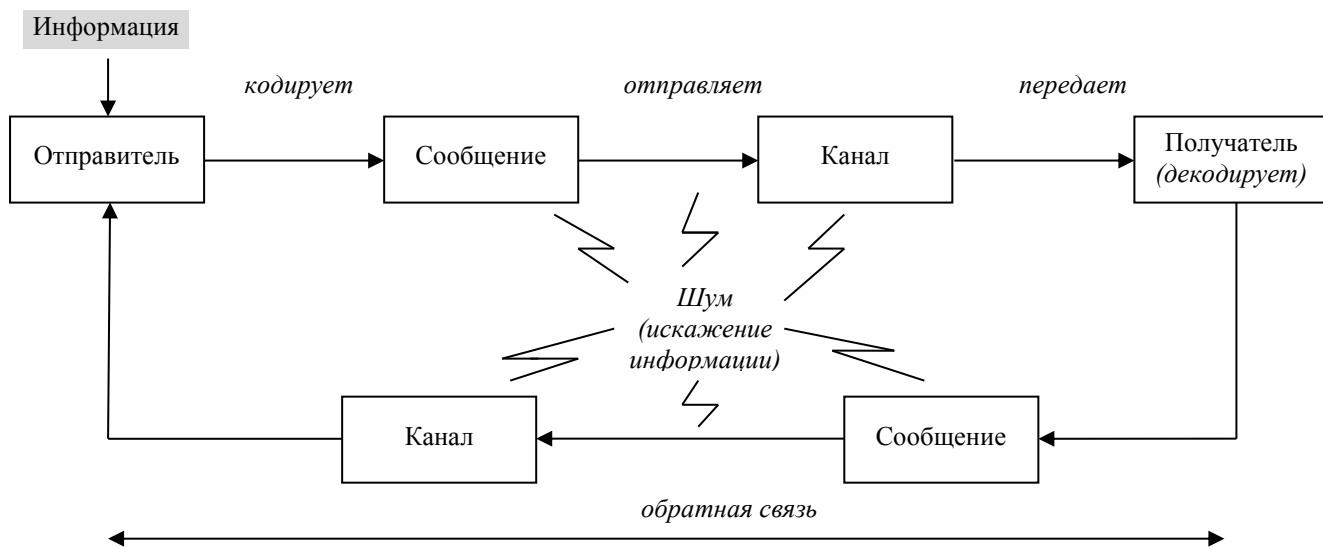


Рисунок 2- Процесс обмена информацией

3. Виды коммуникаций

Коммуникации в организации принято делить на:

- *внешние* - между организацией и ее средой (связи с потребителями, с общественностью, с государством и государственными структурами);
- *внутренние* - в организации между отдельными работниками и подразделениями).

Коммуникации подразделяют на *формальные* (официальные, определяемые должностными инструкциями и правилами организации) и *неформальные* (слухи).

С точки зрения средств общения коммуникацию подразделяют на *вербальную* (словесную в виде письменной и устной речи) и *невербальную* (мимика, жесты, изображения, диаграммы).

Поскольку любая организация иерархически организована, выделяют следующие виды коммуникаций:

1) *вертикальные* - информация перемещается внутри организации с одного уровня иерархии на другой. Они подразделяются на:

- *нисходящие* - осуществляется сверху вниз (руководитель-подчиненный, распоряжения вышестоящего руководства);
- *восходящие* - информация передается с низших уровней на высшие (оперативная информации о работе предприятия, ее сложностях);

2) *горизонтальные* - между различными подразделениями (на одном уровне);

3) *диагональные* - между подчиненных и начальниками разных отделов (сочетают свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций).

Межуровневые коммуникации могут носить *индивидуальный характер* (руководитель вступает в контакт с конкретным подчиненным) и *групповой характер* (руководитель дает распоряжения подчиненным).

Выбор на практике той или иной коммуникации определяется целями и задачами, стоящими перед работниками, но вся информация должна доходить до работника своевременно и по назначению.

4. Барьеры коммуникаций

Коммуникация - это искусство быть понятым. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название коммуникативные барьеры.

К **барьерам коммуникаций** относятся:

- *барьеры восприятия* - первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.), предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка), стереотипы;

- *семантические барьеры* - возникают при вербальной форме общения (устной и письменной речи), значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста;

- *невербальные барьеры* - визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног, поза, психологическая дистанция), акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, речевые паузы), тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи), ольфакторные барьеры (запахи).

- *барьеры, возникающие при плохом слушании* – неумение слушать и воспринимать информацию;

- *барьеры, возникающие при некачественной обратной связи* - реакция на ту или иную информацию, возможность адекватности (правильности) восприятия сообщения.

5. Типы собеседников

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми.

Поскольку руководителю приходится много общаться с самыми разными людьми, он должен быть знаком с основными типами собеседников, так как тип собеседника во многом определяет и то, что он скажет, и то, как нужно вести себя по отношению к нему, чтобы получить необходимое.

Коммуникативный стиль – это способ, при помощи которого человек строит воздействие с другими. В качестве основы взяты два признака:

1) адекватность, естественность обратной связи, то есть внимание к реакции собеседника на сообщение;

2) открытость по отношению к партнеру по коммуникации, то есть способность, и желание открыто выражать свои мысли и чувства.

Выделяют четыре коммуникативных стиля (таблица 1).

Таблица 1 - Коммуникативные стили

	Открытое поведение по отношению к партнеру	Нежелание раскрываться перед партнером
Обратная связь адекватна	«Самореализация»	«Самозащита»
Обратная связь неадекватна	«Самораскрытие»	«Уход в себя»

Для классификации типов деловых (но абстрактных) собеседников используются следующие критерии:

- компетентность, т.е. обладание знаниями, позволяющими судить о предмете разговора, умение высказывать веское, авторитетное мнение по вопросу, обсуждаемому в ходе деловой беседы;

- откровенность;

- искренность;

- владение приемами общения с другими участниками беседы;

- заинтересованность в теме и успехе беседы.

Всех собеседников можно подразделить на несколько типов:

1. *Вздорный человек (нигилист)* – нетерпелив, не сдержан и возбужден, часто выходит за рамки темы деловой беседы.

2. *Позитивный человек* – доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.

3. *Всезнайка* – труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова.

4. *Болтун* – часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы.

5. *Трусика* – недостаточно уверен в себе при публичных выступлениях; такой собеседник охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно.

6. *Хладнокровный, неприступный человек* – замкнут, чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий.

7. *Незаинтересованный человек* – тема беседы его не интересует; он как бы «спит» во время беседы и безразличен к обсуждению.

8. *Важная птица* – чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных; абсолютно не выносит критики.

9. *Почемучка* – постоянно сочиняет и задает вопросы; имеет непреодолимое желание спрашивать.

6. Трансакты

Трансакт - это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д. Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, то он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи.

Многие аспекты поведения субъектов в процессе общения объясняет концепция «Я - состояние» швейцарского психолога Э.Берна, разработанная в 60-х годах прошлого века.

«Я - состояние» - это система чувств, набор согласованных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроением людей и сознательным выбором модели поведения преследующего определенную цель.

Берн утверждает, что постоянно пребывает в одном из трех психологических состояний: «родителя», «взрослого», «ребенка», с разной степенью готовности перейти в другое состояние.

Каждая из этих состояний имеет свою специфику:

1) состояние «**я - родитель**» внешне выражается в ироничной манере держаться в поучениях, попытках все запретить и наказать, в поиске виноватых, претензиях на правоту, озабоченность всем и вся, стремлением поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. «Родитель» может проявляться прямо (делай как я сказал) или косвенно - применительно к ситуации;

2) состояние «**я - взрослый**» характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учету реального положения вещей, использование опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернативы, бесстрашность;

3) В состоянии «**я - ребенок**» люди чувствуют себя, так как в детстве - непредсказуемо, игриво, капризно, своенравно и т.п.

У незрелых людей поведение контролирует «ребенок», у зрелых «взрослый».

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Берну) в какой бы форме оно не проходило, всегда обусловлено теми состояниями, в которых они находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1) **параллельный трансакт** (рис.3), когда участники общения находятся в одинаковом «Я состоянии», он может продолжаться бесконечно, потому что люди прекрасно понимают друг друга, сообразно отвечают и ведут себя;

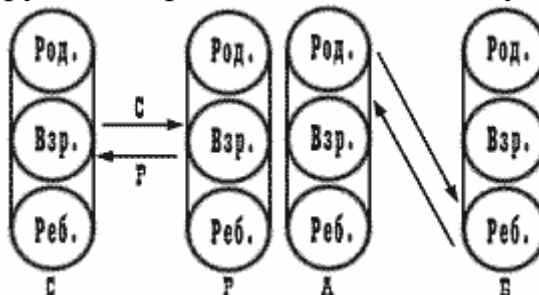


Рисунок 3- Параллельный трансакт

Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. Такой трансакт может осуществляться между двумя любыми парами эго-состояний, в которых находятся передающий и принимающий.

Например,

С: Вы отправили пакет?

Р: Да, сегодня, экспресс-почтой.

Параллельные трансакты могут продолжаться бесконечно и нить беседы при этом не теряется. Однако это не означает, что коммуникация в данном случае конструктивна.

Например,

А: Сколько еще я должен вводить вас в курс дела? Не могли бы вы быть более внимательным?

Б: Я действительно не понял, о чем идет речь. Будьте добры, повторите еще раз, пожалуйста!

А: Ну, хорошо, в последний раз, иначе мне придется подыскать другого сотрудника.

Б: Я буду очень стараться. Такого никогда больше не будет.

2) **перекрестный трансакт** (рис.4), предполагает, что собеседники находятся в разных «Я состояниях» и играют различные роли. В результате пытаюсь убедить в своей правоте, они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что и приводит к нарушению коммуникации;

Перекрестные трансакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение.

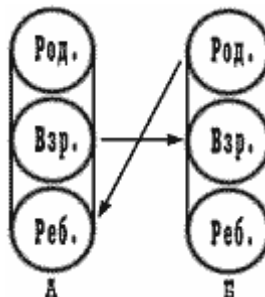


Рисунок 4- Перекрестный трансакт

Например,

А: Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?

Б: Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!

На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Часто бывает, что один из собеседников отрицательно реагирует на ваше высказывание, не поняв его. Это приводит вас в замешательство, а при определенных обстоятельствах - в ярость.

После перекрестной транзакции коммуникация временно разрушается.

3) **скрытый трансакт** (рис.5), встречаются на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом «или двойным дном».

Вам наверняка знакомы ситуации, когда кажется, что идет нормальная, разумная беседа. Но одновременно вы чувствуете, что что-то не договаривается. Выражается это в интонации, в положении тела, во взглядах и тому подобных вещах. Таким образом, говорится нечто совершенно иное, нежели то, что содержится в словах.

В таких случаях мы говорим о скрытых трансактах, т.е. о тех, которые осуществляются одновременно на двух уровнях. То, что произносится ясно, Берн называет социальным уровнем, а скрытое, подразумеваемое - психологическим уровнем. Это означает, что скрытые трансакты образуются на скрытых уровнях.

На диаграммах, социальный уровень обозначается непрерывной чертой, а психологический - пунктирной.

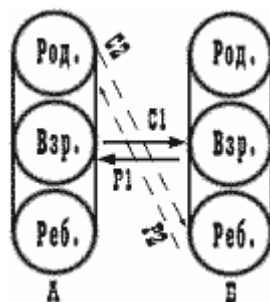


Рисунок 5- Скрытый трансакт

Например,

С.1 (социальный уровень) растягивая слова: Вы выполнили задание?

Р.1. Да-да, я сейчас как раз заканчиваю.

С.2 (психологический уровень): И сколько же вам еще нужно времени?

Р.2. Знаете что, оставьте меня, наконец, в покое. Почему вы меня вечно погоняете!

Разобравшись в ситуации с помощью моделей Берна, можно сделать некоторые практические выводы. Не бывает хороших или плохих форм трансактов. Каждый из них имеет свои позитивные и негативные аспекты. Речь идет о том, чтобы вы могли в критических ситуациях действовать или реагировать более гибко. Если вы измените свое поведение, то изменится и реакция партнера. Следует действовать, изменив собственное поведение из другого эго-состояния. Старайтесь избегать скрытых трансактов, которые сопровождаются критикой или недовольством. Критические замечания высказывайте прямо и откровенно в подобающей форме.