

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Управление межличностными связями и коммуникацией

Глава 5. Процесс проведения руководства





Сегодня организации ищут пути укрепления связей между своими сотрудниками, клиентами и другими заинтересованными сторонами намного активнее, чем раньше. Кроме того, все менеджеры в мире согласны с тем, что коммуникация является их основной задачей. Для них важно общаться с другими людьми, чтобы передать свои взгляды и цели организации. Для других тоже имеет особое значение быть в партнерских отношениях с ними, потому что благодаря этому они понимают, что происходит в их среде и что все это выгодно как для них самих, так и для организации.

### **Природа межличностного общения внутри организации**

Межличное общение отражается во всех аспектах организации. Люди в течение всего рабочего дня общаются и разговаривают с помощью жестов, сообщениями смс или по электронной почте. В общем, межличностные отношения могут меняться от личного негатива до личного позитива или изменяться в этих двух диапазонах.

Особенности межличностного общения в организациях столь же разнообразны, как и характер ее членов. С одной стороны, межличностное общение может быть личным и позитивным. Это происходит, когда стороны признают друг друга, когда установлено взаимное уважение и плодотворное сотрудничество.

Два менеджера, которые знают друг друга на протяжении многих лет, которые играют в гольф в выходные дни, часто могут совместно действовать, в хорошем настроении. С другой стороны, динамика межличностного общения может быть личной, но негативной. Наиболее вероятный результат, когда стороны не склонны друг к другу, не имеют взаимного уважения и сотрудничества. Например, предположим, что на протяжении многих лет в учреждении один менеджер открыто выступал против роста другого менеджера. Однако, несмотря на сопротивление первого менеджера, другой менеджер в конечном итоге достигнет желаемого уровня. И когда им нужно действовать сообща, они часто могут быть в неприятном настроении.

Взаимодействие – ситуация, которая всегда происходит, потому что члены организаций профессионально взаимодействуют на пути к достижению цели. Взаимодействие относительно работы сравнительно формально, структурировано и сосредоточено на обязанности. Оба менеджера могут уважать друг друга, и каждый может признавать профессиональную квалификацию другого, но при этом может быть мало общего интереса кроме своей работы или темы, о которой они могут говорить. Различные формы таких взаимодействий возникают между людьми и группами или между отдельными лицами и группами и могут меняться, когда наступает время для этого.

Это правда, что межличностное общение в организациях является основным источником удовлетворения потребности для многих людей. Когда человек работает в учреждении с качественным межличностным общением, это дает ему позитивное настроение; а если он будет работать в организации, где некачественные деловые отношения стали нормой, его настроение может наоборот измениться. Все это происходит через общение между людьми в организации.

### **Памятка менеджера**

- Менеджеры должны знать о различных типах межличностного взаимодействия, которые можно определить внутри организации.
- Вам нужно понять, как ваша повседневная жизнь связана с взаимодействием с другими людьми.



## Коммуникация и работа менеджера

Ежедневные записи в органайзере (журнале) менеджера обычно включают ежедневную работу в офисе, запланированные встречи, ответы на телефонные звонки, телефонные разговоры, чтение и ответ на почту (письменную и электронную) и участие в внеплановых собраниях. Большая часть этих мероприятий связана с коммуникацией. На самом деле, менеджеры тратят большую часть своего времени на коммуникацию.

Коммуникация – это процесс отправки информации от одного человека к другому.

Общение всегда связано с двумя или более людьми, поэтому все другие поведенческие процессы, такие как мотивация, лидерство, групповое и командное взаимодействие, включены в игру. Руководитель высшего уровня, чтобы быть истинным лидером должен быть способным эффективно выполнять коммуникацию.

Эффективная коммуникация – это процесс передачи информации, при котором полученная информация будет по содержанию как можно ближе к отправленной информации.

Определение эффективной коммуникации основано на стабильности содержательного значения и его идеи. Содержательное значение – идея, смысл, который хочет отправить человек, который начинает обмен информацией.

Сторона, которая отправляет содержательное значение в эффективной связи, отправляет его так, чтобы это было приемлемо для принятия. Чтобы лучше понять взаимосвязь между коммуникацией и управлением, вспомните о многих ролях, которые руководитель должен выполнить. Каждая из 10 ключевых функций управления, описанных в первой главе, не может быть реализована без связи, коммуникации. Безусловно, коммуникация является неотъемлемой частью всей управленческой деятельности.

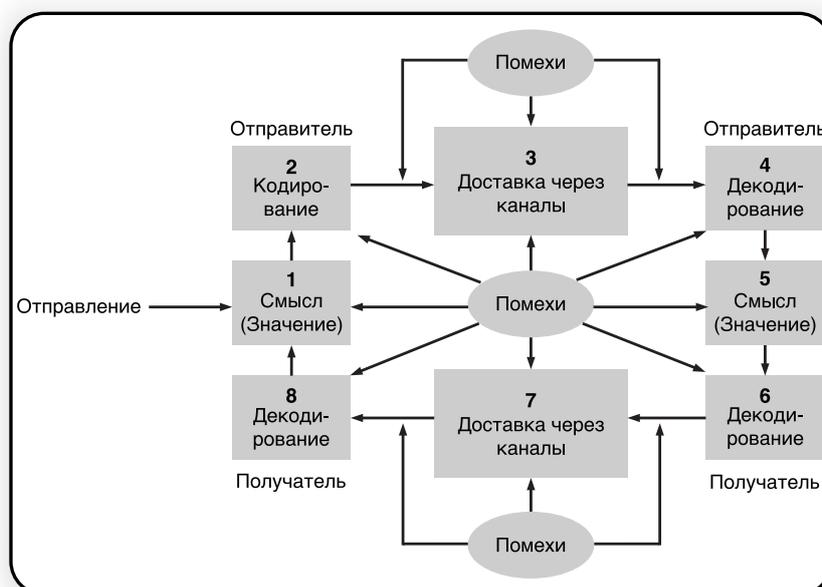
Межличностные роли включают взаимодействие с менеджерами, с людьми рядом, сверстниками и другими людьми за пределами организации. Выполняемые роли требуют от менеджеров поиска информации для принятия решений, а затем передачи этих решений другим людям. Информационные роли направлены на анализ и получение информации. Также коммуникация напрямую связана с ключевыми функциями управления, такими как контроль, надзор, организация и планирование. Например, анализ окружающей среды, принятие решения и распределение времени для планирования – все это требует коммуникацию. Разделение работы, а также изменение и развитие организации также связаны с коммуникацией. Взаимодействие с людьми в обществе и в назначении системы вознаграждения были бы невозможны без общения, как и большинство функций. Коммуникация также важна для принятия корректирующих действий, установления стандартов и контроля эффективности в сфере контроля. Безусловно, коммуникация является неотъемлемой частью всей управленческой деятельности.

Как мы видим из графика, шум может в любой момент нарушить процесс коммуникацию. Поэтому разговор в соседнем офисе, звук факса и беспокойство получателя информации могут отвергнуть желание менеджера общаться.

Процесс коммуникации начинается, когда один человек хочет отправить данные, идеи, мнения или другую информацию. Это означает, что даже если она простая и истинная или же сложная и абстрактная, она имеет для отправителя данных, идеи или комментария важное значение. Например, торговый представитель Сапон, Линда Портер, недавно решила объявить своему начальнику о стороне, которая сделала новый заказ. Она считает это очень важным сообщением со значимым смыслом и поэтому решила рассказать об этом начальнику.

Следующий шаг – кодирование значимого смысла, в зависимости от ситуации. Кодирование может быть в виде лица, подсказки, либо физической активности и художественного текста. Безусловно, на процесс кодирования, содержания сообщения влияет и то, знает ли, отправитель и получатель о теме беседы и другие факторы.

При получении сообщения оно перекодировается в форме, имеющей содержательное значение для получателя. Как упоминалось ранее, стабильность этой значимой ценности



может резко измениться. Когда менеджер по продажам Сапон-а узнала о контракте Асте, она подумала: «Это отличная реклама для нас», «Это отличная новость для компании» или «Он снова будет хвалиться этим». Ее чувства были ближе ко второму рассуждению. В большинстве случаев содержательное значение указывает ответ, и процесс продолжается, когда новый отправитель отправляет ответ первоначальному отправителю в том же духе. Чтобы поздравить представителя продаж менеджеры могут связаться с ними, поздравить их с помощью письма или электронной почты, написать собственное положительное мнение или отправить официальное письмо подтверждая свое мнение. Начальник Линды послал ей сообщение, а затем написал ей личную записку с определенным предложением.

### Памятка менеджера

- Менеджеры должны понимать разницу между коммуникацией и эффективной коммуникацией.
- Также они должны понимать ключевые элементы процесса коммуникации, в том числе роль барьеров.

### Виды коммуникаций в организации

В настоящее время организациям необходимо уметь различать несколько видов коммуникаций, которые признаны большинством людей.

К ним относятся: межличностные, сетевые и групповые коммуникации, электронная и организационная коммуникация.

### Межличностная коммуникация

Межличностная коммуникация обычно происходит в двух формах: в устной и в письменной.

Устная коммуникация – произносимое слово, разговоры лицом к лицу, групповое обсуждение, телефонные звонки и другие ситуации для передачи содержательного значения.



Письменная коммуникация – написание записок, писем, отчетов, рукописей и другие приемлемые виды передачи содержательного значения. Общение посредством устной коммуникации часто более эффективно, чем почта или электронная почта, когда оно является частным или кратким. В формальной письменной коммуникации сообщение обычно приемлемо, когда оно массивное, стандартное и нейтральное.

### **Коммуникация в сети и в рабочих группах**

Однако, отношение между членами организации имеет межличностный характер, и исследования обращают внимание на то что люди общаются друг с другом в рабочих группах и в сетях.

Коммуникационная сеть – это система, где группы или команды строят отношение между собой

Изучение типов коммуникационной сети для группы, которая состоит из пяти человек, показало, что существует пять основных типов сетей. Для различных задач эти сети отличаются информационными потоками, положением и эффективным подходом. Когда групповые задачи просты и стандартны, менеджеры могут попытаться создать централизованную сеть. Когда групповые задачи сложны и нестандартны, менеджеры могут предоставлять шанс децентрализованным группам как альтернативу.

### **Организационная коммуникация**

Между организационными подразделениями и группами проходят другие виды организационных коммуникаций. Они связаны с устной или письменной коммуникацией, но каждая из них расширяется до широкого спектра коммуникационных функций во всей организации. Два типа коммуникации включают последовательную и одноуровневую коммуникацию.

Последовательная коммуникация – коммуникация между менеджерами среднего и младшего звена, их лидерами и подчиненными, то есть коммуникация, которая проходит посредством формальной отчетности и может включать несколько уровней организации

Одноуровневая коммуникация – вид организационной коммуникации, который включает партнеров одного уровня и персонала из разных структурных подразделений.

Официальная коммуникация в организациях проходит через фиксированные каналы или в отношениях формальной отчетности. Например, пошаговая связь, которая показана здесь сплошными линиями, проходит через уровни внутри организации и связывает руководителей с их окружением. Одноуровневая коммуникация показана прерывистой линией, она обычно используется для облегчения согласования действия и происходит среди людей одного уровня.

Многие формы коммуникации внутри организаций обычно организуются иерархией в зависимости от их уровня. Этот менеджер объясняет новый проект команде. Он обеспечивает пошаговую связь, когда он сообщает команде, что делать и отвечает на вопросы команды.

### **Цифровая коммуникация**

В настоящее время цифровая коммуникация широко распространена в организациях. Личные информационные технологии, такие как официальная информационная система, изменили структуру взаимодействия между менеджерами.

Многие крупные компании управляют частью своих организационных коммуникаций через информационную систему. У некоторых фирм есть руководитель отдела информации или должность ИТ-директора. В компаниях General Mills, Xerox и Burlington есть такая должность. ИТ-специалист отвечает за определение потребностей и требований организации в обработке информации и создание системы, которая улучшает внутренние коммуникации.



В последние годы основной причиной изменений в организационной коммуникации являются новости в области технологии персональных электронных коммуникаций.

В будущем они все еще будут меняться. Электронные почтовые системы, интернет, корпоративная интрасеть, платформы беспроводной связи, платформы социальных сетей и другие инновации, способствуют развитию коммуникационных технологий.

Цифровая связь радикально изменила коммуникацию между людьми. Например, эти два партнера находятся в разных частях света, но могут говорить друг с другом как будто сидят в одной комнате.

На основе таких новых технологий появилась новая версия прежней работы – работа на дому.

Однако психологи связывают некоторые проблемы с этими инновациями коммуникаций. Один из них – менеджеры, которые мало бывают в своих «реальных» офисах, не могут полностью быть в курсе ситуации и страдают от политики организации, потому что они не могут защитить себя, не зная, что реально происходит. Они не знают неформальные новости внутри организации, остаются за пределами существующих коммуникаций. Кроме того, использование цифровых коммуникаций вместо личной встречи – это вызов для установления высокого уровня организационной культуры, установления профессиональных отношений и создания взаимоподдерживающей атмосферы доверия и сотрудничества.

### Памятка менеджера

- Менеджеры должны обратить внимание на основные типы общения, которые используют их коллеги.
- Вы также должны знать о новостях в технологиях цифровой связи и о преимуществах и недостатках цифровой связи.

### Неформальная коммуникация в организациях

Формы организационной коммуникации, упомянутые в предыдущем разделе, были запланированными и относительно формальными механизмами коммуникации. Однако некоторые виды коммуникации внутри организации часто выходят за рамки официальных каналов и ищут неофициальные методы.

Наиболее распространенными формами неформальной коммуникации в организациях являются сплетни, наблюдение и невербальная коммуникация.

Сплетни – это неформальный вид коммуникации, который полностью проходит через организацию.

В организациях существуют два основных вида сплетен: в первом, один человек распространяет информацию другим, а в другом – много людей распространяют несколько разных видов информации.

В организации всегда предпринимались меры для уничтожения сплетен, но теперь менеджеры взяли сплетни под свой контроль. Создавая открытые коммуникационные пути и реагируя на неправильную информацию, менеджер может минимизировать негативное воздействие сплетен. На самом деле, сплетни могут быть полезными. Например, найдя распространителя сплетен, менеджер может управлять полученной им информацией и использовать сплетни для того, чтобы узнать мнение людей на новые предложения, такие как политика, управление персоналом или изменение системы бонусов. Кроме того, менеджер получает важную информацию от сплетен и использует ее для принятия решений.

Другая форма неофициального общения называется наблюдением.

Наблюдение – является принципом, который описывает процесс возникновения взаимоотношения менеджера с сотрудниками во время осмотра.

Согласно основной идее этого принципа, некоторые менеджеры осматривают организацию и разговаривают с самыми низкими уровнями иерархии: курьерами, клиентами и кем-то еще,



и узнают про ситуацию в организации. Например, Билл Марриот часто посещает столовые, грузовые кабины и подсобные помещения в отеле Marriot. По его мнению, он находит новые идеи для компании при общении с персоналом отеля. А генеральный директор American Airlines Даг Паркер ведет переговоры с персоналом авиакомпании и пассажирами при полете, чтобы собрать идеи для развития компании.

## Невербальная коммуникация

Невербальная коммуникация – это тип общения, при котором не используют слова или с использованием интригующих слов, которые превосходят их первоначальное значение.

Невербальная коммуникация – это мощный, но сложный вид общения в организациях. Это часто связано с выражением лица человека, движениями тела и жестами. Исследования показывают, что 55% информации характеризуются признаками и жестами на лице, а 38% – интонацией и акцентом, и только 7% через информацию слова.

Эмоции также играют важную роль в невербальной коммуникации. К примеру, мы можем использовать выражение лица для выражения эмоций, мыслей или сарказма в нашем разговоре. Электронные письма и тексты теряют контекст, отражающий эмоции на лице. Но теперь люди могут добавлять улыбающиеся, унылые, сжимающие глаза и другие эмоджи, которые также добавляют дополнительную информацию к электронным письмам, текстам или другим цифровым сообщениям.

## Памятка менеджера

- Все руководители должны понимать три основных типа неформального общения, которые возникают в организации.
- Также руководители должны помнить, что неформальные типы связи не будут уничтожены.
- Важно также понимать роль языка тела.

## Препятствия в коммуникации

Существует несколько факторов, которые могут препятствовать процессу коммуникации или мешать эффективной коммуникации. Их можно разделить на две категории: личные барьеры и организационные барьеры.

Многие препятствия могут привести к неэффективной коммуникации. Возможно, это характер отдельных лиц, функций в организационном контексте коммуникации, в которых проходят процессы и коммуникации.

Рассматривая многие факторы, влияющие на коммуникацию, менеджеры могут использовать несколько методов для повышения эффективности коммуникации.

Поскольку коммуникация является очень важным фактором, менеджеры предлагают несколько способов эффективного устранения препятствий в общении. Эти методы основаны на личных и организационных навыках.

Существует много способов повысить эффективность коммуникации. Самое главное, быть хорошим слушателем. Чтобы слушать, человек должен быть готов слышать, не прерывать, понимать слова и фразы, быть терпеливым и задавать вопросы правильно. Такие компании, как Delta, IBM и Boeing, проводят программы, которые учат своих менеджеров слушать.

«Умение быть слушателем настолько долго, насколько хватит терпения – это несравнимый атрибут нового лидера», – Генри Шахт, бывший Генеральный Директор Lucent Technologies

Эффективные навыки слушателя являются важной частью общения внутри организаций. В организации существует несколько препятствий, способствующие плохому слушателю, и есть также несколько способов улучшить навыки слушания.