



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Коммуникации





Цели обучения:

1. Описать функции и процесс общения.
2. Сравнить типы коммуникации.
3. Выделить особенности вербального и невербального общения.

Коммуникация имеет огромную власть: никакая группа или организация не могут существовать без обмена мнением среди ее членов. Мы проанализируем связь и эффективные способы.

Общение – это не просто передача смысла – это еще и его понимание. Только таким образом мы можем передавать информацию и идеи. В идеальном общении, если бы оно существовало, была бы передана мысль, чтобы получатель понял ту же самую ментальную картину, которую предназначил отправитель. Идеальное общение никогда не достигается на практике. Более глубокое понимание функций и процессов коммуникации может привести к позитивным изменениям в организационном поведении.

Коммуникация выполняет пять основных функций внутри группы или организации: управление обратной связи, обмена эмоциями, трансляция убеждений и обмен информацией.

Почти каждое коммуникационное взаимодействие, которое происходит в группе или организации, выполняет одну или несколько из этих функций, и ни одна из пяти не является более важной, чем любая другая.

Управление поведением

Коммуникации необходимы для управления поведением участников. Организации имеют иерархии полномочий и официальные руководящие принципы для сотрудников, которые направляют поток коммуникаций. Когда сотрудники выполняют свои должностные инструкции или соответствуют политике компании, связь выполняет функцию управления. Неформальная связь также контролирует поведение.

Обратная связь

Общение создает обратную связь, разъясняя сотрудникам, что они должны делать, насколько хорошо они это делают и как они могут улучшить свою работу. Формирование целей, обратная связь о прогрессе и вознаграждение за желаемое поведение требуют коммуникации и стимулирования мотивацией.

Обмен эмоциями

Рабочая группа является основным источником социального взаимодействия для многих сотрудников. Общение внутри группы является основополагающим механизмом, благодаря которому участники проявляют удовлетворение и разочарование. Поэтому общение обеспечивает эмоциональный обмен чувствами и удовлетворение социальных потребностей. Сегодня компаниям может быть трудно оставаться нейтральными, и им, возможно, придется рассматривать различные взгляды по политическим или социальным вопросам.

Убеждение

Как и эмоциональный обмен, процесс убеждения может быть успешным, так и потерпеть неудачу, в зависимости от того, например, в чем лидер пытается убедить рабочую группу: взять

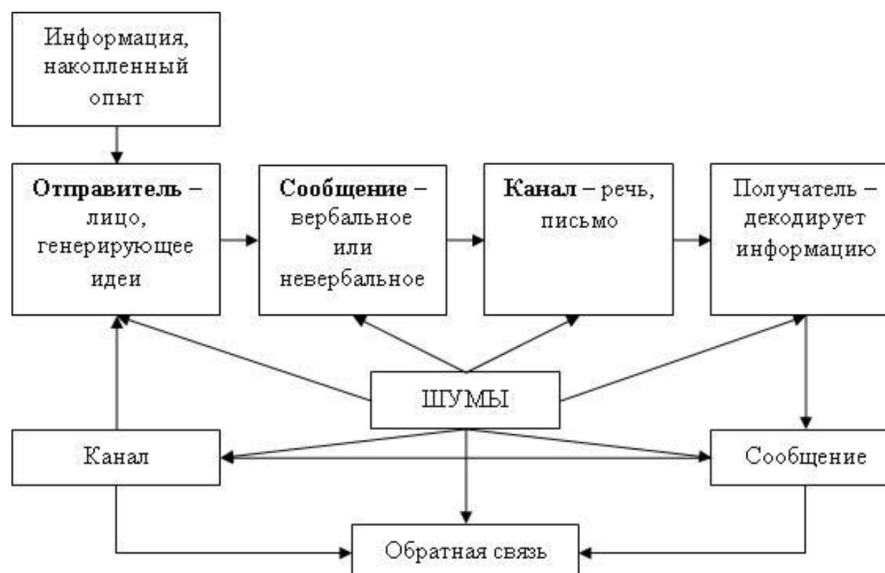


на себя обязательства корпоративной социальной ответственности организации или, наоборот, убедить рабочую группу нарушить закон для достижения организационной цели. Это могут быть крайние примеры, но важно помнить, что процесс убеждения может принести пользу или навредить организации.

Обмен информацией

Конечной функцией коммуникации является обмен информацией для содействия принятию решений. Передача информации дает возможность отдельным лицам и группам принимать решения, передавая данные, необходимые для определения и оценки выбора.

Прежде чем начнутся коммуникации, нужна цель, сообщение, которое должно передаваться между отправителем и получателем. Отправитель кодирует сообщение (преобразует его в символическую форму) и передает его через носитель (канал) получателю, который его декодирует. Результатом является передача смысла от одного человека другому.



На иллюстрации слайде показан этот процесс коммуникации. Ключевыми частями этой модели являются: (1) отправитель, (2) кодирование, (3) сообщение, (4) канал, (5) декодирование, (6) получатель, (7) шум и (8) обратная связь.

Отправитель инициирует сообщение путем кодирования мысли. Сообщение является фактическим физическим продуктом кодировки отправителя. Когда мы говорим – речь – это сообщение. Когда мы пишем, письмо – это сообщение. Когда мы говорим, движения наших рук и выражения на наших лицах – это послание.

Канал – это среда, через которую проходит сообщение. Отправитель выбирает его, определяя, использовать ли формальный или неформальный канал. Формальные каналы устанавливаются организацией и передают сообщения, связанные с профессиональной деятельностью членов. Они традиционно следуют за авторитетной цепочкой внутри организации. Другие формы сообщений, такие как личные или социальные, следуют неофициальным каналом, который является спонтанным и подлежит индивидуальному выбору.

Получателем является лицо (лица), которому направлено сообщение, кто должен сначала перевести символы в понятную форму. Этот шаг является расшифровкой сообщения.

Шум представляет собой коммуникационные барьеры, которые искажают ясность сообщения, такие как проблемы восприятия, информационная перегрузка, семантические трудности или культурные различия. Конечной ссылкой в процессе коммуникации является цикл обратной связи.



Обратная связь – это проверка того, насколько успешно мы были в передаче наших сообщений, как изначально предназначалось. Он определяет, было ли достигнуто понимание.

Связь может протекать по вертикали или горизонтально через формальные сети небольших групп или сплетни. Мы разделяем вертикальное измерение в направлении вниз и вверх.

Связь вниз

Коммуникация, которая перетекает с одного уровня группы или организации на более низкий уровень, представляет собой нисходящую связь. Руководители организации и руководители групп используют его для назначения целей, предоставления инструкций по работе, объяснения политик и процедур, указания проблем, которые требуют внимания, и предоставления обратной связи.

В нисходящей связи режим доставки и контекст информации имеют большое значение. Рассмотрим окончательное нисходящее сообщение: отчет о производительности. Алан Бакеле, генеральный директор Carnival Cruise Lines, говорит: «Отчет – это возможно единственное раз, когда вы хотите физически присутствовать». Генеральный директор Samsonite соглашается: «Конференц-связь не может заменить личные взаимодействия». Автоматизированные обзоры производительности позволили менеджерам отчитывать своих подчиненных без обсуждений, что является эффективным, но упускает критические возможности для роста, мотивации и построения отношений. В целом, сотрудники, подвергшиеся менее прямому, персонализированному общению, с меньшей вероятностью правильно понимают намерения сообщения. Лучшие коммуникаторы объясняют причины их нисходящей коммуникации, но также запрашивают связь со своими сотрудниками, которых они контролируют.

Восходящая связь переходит на более высокий уровень в группе или организации. Используется для обеспечения обратной связи с руководителями на несколько уровней выше, информирования их о прогрессе в достижении целей и решении текущих проблем. Восходящая связь помогает менеджерам понять, как сотрудники чувствуют себя в отношении своей работы, коллег и организации в целом. Менеджеры также полагаются на восходящее общение для идей о том, как улучшить условия.

Учитывая, что обязанности руководителей большинства менеджеров расширяются, восходящее общение становится все более трудным, потому что менеджеры могут быть перегружены и легко отвлекаются. Чтобы участвовать в эффективной восходящей коммуникации, старайтесь общаться в кратких сводках, а не длительных объяснениях, и составлять повестку дня так, чтобы убедиться, что вы хорошо используете внимание своего босса. И наблюдайте, когда вы обращаетесь к вашему менеджеру, который неприятен. Например, если вы отказываетесь от задания, не забудьте подготовить несколько вариантов «что вы можете сделать».

Горизонтальная связь

Когда связь происходит между членами одной и той же рабочей группы, членами на одном уровне в отдельных рабочих группах или любыми другими рабочими в горизонтальном эквиваленте, мы описываем ее как горизонтальные коммуникации.

Горизонтальные коммуникации экономят время и облегчают координацию. Некоторые горизонтальные отношения формально санкционированы. Чаще всего они неофициально создаются для ускорения действий. Таким образом, с точки зрения руководства, такого рода коммуникации могут быть как эффективными, так и нет. Но может возникнуть дисфункциональный конфликт, когда формальные вертикальные каналы нарушаются, когда участники идут выше или в обход своих начальников, и когда боссы обнаруживают, что действия были приняты без их уведомления.



Отдельное внимание уделим Официальным сетям малых групп. Формальные организационные сети могут быть сложными, включая сотни людей и полдюжины иерархических уровней. Мы сконцентрировали эти сети на трех общих небольшие группы по пять человек: цепь, колесо и все каналы.

Цепь жестко следует формальной цепочке команд; эта сеть приближается к каналам связи, которые вы можете найти в жесткой трехуровневой организации.

Колесо опирается на центральную фигуру, которая выступает в качестве канала для всей групповой коммуникации; он имитирует коммуникационную сеть, которую вы можете найти в команде с сильным лидером.

Сеть, объединяющая все каналы, позволяет членам группы активно взаимодействовать друг с другом; чаще всего встречается в команда с самообслуживанием, в которых члены группы могут вносить свой вклад, и никто не принимает на себя руководящую роль. Сегодня многим организациям нравится считать себя все – канальным, что означает, что любой может общаться с кем угодно (но иногда они не обязаны).

Слухи

Неформальная сеть связи в группе или организации называется виноградной лозой. Хотя слухи и сплетни, переданные через виноградную лозу, могут быть неформальными, это по-прежнему важный источник информации для сотрудников и кандидатов.

Виноградная лоза является важной частью любой сети связи группы или организации. Она служит потребностям сотрудников: небольшие разговоры создают ощущение близости и дружбы между теми, кто обменивается информацией, хотя исследования показывают, что это часто происходит за счет тех, кто находится вне группы.

Это также дает менеджерам чувство моральной причастности их организации, вопросы, которые сотрудники считают важными, и беспокойство сотрудников. Фактический материал свидетельствует о том, что менеджеры могут изучать сплетни, в основном ориентированные на социальные сети сотрудников, чтобы узнать больше о том, как через организацию проходит положительная и отрицательная информация.

Кроме того, менеджеры могут идентифицировать влиятельных лиц (высокопоставленных людей, которым доверяют их коллеги), отмечая, что отдельные люди являются болтунами (те, кто регулярно общается о незначительных, не связанных между собой проблемах). Такие люди, как правило, авторитетны. В одном из исследований было установлено, что социальные болтуны настолько влиятельны, что они значительно чаще сохраняют свои рабочие места во время увольнений. Таким образом, хотя виноградная лоза не может быть санкционирована или контролироваться организацией, ее можно понять и немного использовать.

Режим коммуникации

Как члены группы передают информацию между собой? Они полагаются на устные, письменные, и невербальные коммуникации. Это очевидно, но, как мы видим, выбор между режимами может значительно улучшить или отвлечь восприятие воспринимающего сообщения. Некоторые режимы предпочтительнее для определенных типов связей.

Основным средством передачи сообщений является вербальное общение. Выступления, формальные односторонние и групповые обсуждения, а неофициальная слуховая мельница или виноградная лоза – популярные формы устного общения.

Преимуществами такого рода общения являются скорость, обратная связь и обмен. Мы можем передать устное сообщение и получить ответ в короткое время. Как сказал один из профессионалов, «индивидуальная коммуникация на постоянной основе по-прежнему является наилучшим способом получения информации от сотрудников». «Если получатель не уверен в сообщении, быстрая обратная связь позволяет отправителю быстро обнаруживать



и исправлять это. К сожалению, мы должны признать, что мы, как правило, плохие слушатели. Исследования говорят о том, что мы склонны к тому, чтобы получить от собеседника всю информацию и торопимся с советами. «Хорошие слушатели преодолевают свою естественную склонность исправлять проблемы других, чтобы держать разговор коротким», – сказал профессор Грэм Боди.

Активное слушание, в котором мы снимаем отвлекающие факторы, наклоняемся, смотрим в глаза, перефразируем и призываем говорящего продолжать – помогает нам больше узнать и строить доверие, если мы являемся сочувствующими, а не осуждающими. Обмен, предоставляемый посредством устного общения, имеет социальные, культурные и эмоциональные компоненты. Культурный социальный обмен, в котором мы целенаправленно обмениваемся информацией, выходящей за обозначенные рамки, приводит к доверию, сотрудничеству и согласию между отдельными лицами и командами.

Один из основных недостатков устных коммуникационных – это искажение, когда сообщение должно пройти через несколько людей: чем больше людей, тем больше потенциальное искажение. Если вы когда-либо играли в «Телефон», вы знаете проблему. Каждый человек, который получает сообщение шепотом в этой игре, интерпретирует сообщение по-своему. Содержание сообщения, когда оно достигает своего пункта назначения, часто сильно отличается от исходного, даже если мы считаем сообщение простым и понятным. Поэтому устное общение «Цепочки» обычно являются большей частью ответственности, чем эффективным инструментом в организациях.

Письменные коммуникации включают письма, электронную почту, обмен мгновенными сообщениями, организационные периодические издания и любой другой метод, который передает написанные слова или символы. Преимущества зависят от того, какой письменный режим используется. Письменное деловое общение сегодня обычно проводится посредством писем, PowerPoint, электронной почты, обмена мгновенными сообщениями, текстовых сообщений, социальных сетей, приложений и блогов. Недостатки также характерны для каждого письменного режима.

Невербальная коммуникация

Каждый раз, когда мы доставляем устное сообщение, мы также передаем невербальное сообщение. Иногда невербальный компонент может самостоятельным мощным сообщением нашего делового общения. Таким образом, обсуждение коммуникации не будет полным без рассмотрения невербальной коммуникации; который включает в себя движения тела, интонации или акценты, которые мы придаем словам, выражениям лица и физическое расстояние между отправителем и получателем.

Мы можем утверждать, что каждое движение тела имеет смысл, и никакое движение не является случайным (хотя некоторые из них бессознательны). Мы говорим о нашем состоянии бытия с невербальным языком тела. Например, мы улыбаемся, чтобы быть достоверным, не перекрещиваем наши руки, чтобы казаться доступными, и стоим, демонстрируем напоказ авторитет.

Если вы прочтете протокол собрания, вы не поймете влияния того, что было сказано так же, как если бы вы были там или могли видеть собрание на видео. Почему нет? Нет записи невербальной коммуникации, и уделение внимания словам или фразам (интонации) отсутствует. Оба делают смысл понятным. Интонации могут изменить смысл сообщения. Выражения лица также передают смысл. Выражения лица, наряду с интонациями, могут проявлять высокомерие, агрессивность, страх, застенчивость и другие характеристики.

Физическое расстояние также имеет значение. То, что считается правильным расстоянием между людьми, во многом зависит от культурных норм. Деловая дистанция в некоторых европейских странах кажется близкой во многих частях Северной Америки. Если кто-то стоит ближе к вам, чем считается подходящим, это может указывать на агрессивность или сексуальный интерес; если он находится дальше, он может сигнализировать о незаинтересованности или недовольстве тем, что говорится.



Зная виды невербальной коммуникации, можно лучше понять способы их выражения, поскольку коммуникация данного типа осуществляется всеми органами чувств, из которых собственно и формируется коммуникативный канал.

Рассмотрим основные виды невербальной коммуникации:

1. Кинесика – данный элемент представляет совокупность телодвижений, жестов и поз, применяющийся для дополнения выразительных средств коммуникации. Главными элементами кинесики являются мимика, позы, жесты и взгляды, имеющие физиологическое или социокультурное происхождение. Применяемые жесты должны пониматься однозначно, поскольку при неправильном толковании жестов могут возникнуть неприятные обстоятельства;

2. Тактильное поведение – было установлено, что при общении все люди используют разнообразные типы прикосновений к тем собеседникам, которые находятся в непосредственной близости. Различные виды прикосновений носят разный характер и имеют различную, отличную от прочих эффективность и значимость. Тактильное поведение условно может делиться на следующие типы: профессиональные, ритуальные, дружеские и любовные. Каждый тип прикосновения необходим человеку для ослабления или усиления процесса коммуникативной связи. Однако имеется ряд факторов, которые несомненно стоит учитывать, поскольку в разнообразных культурах невербальные элементы имеют различные обозначения;

3. Сенсорика – является одним из видов невербальной коммуникации, в основе которого лежит чувственное восприятие всеми культурами. Отношение к партнеру складывается на ощущении органов чувств: запахов, ощущения вкуса, восприятия звуковых и цветовых сочетаний, ощущения тела собеседника и тепла, исходящего от него. Благодаря всему этому и строится невербальная коммуникация с данным партнером;

4. Проксемика – вид невербальной коммуникации, основанный на использовании пространственных отношений. Данный вид коммуникации подразумевает непосредственное влияние расстояний и территорий на проявление межличностных отношений между людьми. В результате проведения некоторых исследований были выявлены четыре зоны невербальной коммуникации пространственного типа: интимную, личную, социальную и публичную;

5. Хронемика – данный вид подразумевает использование времени при невербальной коммуникации;

6. Паравербальная коммуникация – смысл коммуникации зависит от проявления уровня ритма, интонации и тембра голоса, которые используются для непосредственной передачи высказывания.

Коммуникация лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 процентов его времени уходит на коммуникацию, и от того, настолько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов коммуникация сама по себе является важнейшим процессом и требует специального изучения и особых методов управления.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.

2. https://www.intuit.ru/studies/courses/639/495/lecture/11230%3Fpage%3D2%2526keyword_content%3D%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B1%25D0%25BE%25D1%2582.