Реферат

Коммуникационные процессы

###### **Коммуникации в управленческой деятельности**

Работа менеджера любого уровня невозможна без отлаженной системы коммуникаций. Под коммуникацией понимается процесс передачи информации от одного человека к другому с помощью приборов, жестов, речи или в письменной форме. Менеджер обменивается информацией с руководителями, коллегами, подчиненными и потребителями. Он ставит резолюции на документах и записывает свои замечания, отправляет и получает сообщения по электронной почте, просматривает отчеты, готовит презентации, проводит собрания групп, произносит речи и сообщает о своих решениях другим людям. Путем коммуникаций информация передается руководителям, а решения – их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организации, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. Оценки показывают, что до 80% времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные коммуникации. Но осуществляются они далеко не эффективно: 75% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями.[[1]](#footnote-1)

Коммуникации являются важнейшим связующим процессом в менеджменте. Благодаря коммуникациям обеспечивается связь между организацией и средой, взаимодействие всех функций управления и согласованность принимаемых решений. В каждой организации осуществляется множество коммуникаций

В целом коммуникации можно разделить на две большие группы – формальные и неформальные. Формальные – это предписанные коммуникации, которые должны иметь место в процессе управления. Их специально проектируют, описывают, анализируют, совершенствуют. Это основные коммуникации в менеджменте. В них входит обмен информацией организации со средой, а также внутренние коммуникации, протекающие по восходящему и нисходящему направлению, по вертикали, горизонтали и диагонали управления. Содержание горизонтальных и диагональных сообщений имеет в основном координационный характер, а вертикальных – преимущественно приказной.

Все коммуникации являются либо межличностными (между людьми), либо организационными (между уровнями и структурными подразделениями внутри предприятия, фирмы, между самой компанией и организациями в ее внешнем окружении). Организационные коммуникации также осуществляются людьми, но их необходимость и содержание диктуются потребностями организаций и их подразделений в обмене информацией с другими организациями и подразделениями.

Удельный вес неформальных коммуникаций значительно ниже по сравнению с формальными, их специально не предусматривают при разработке процессов управления, зачастую они возникают спонтанно и, как правило, не обсуждаются, хотя о факте их существования знает каждый работник организации. В американском менеджменте считается, что эффективный руководитель должен знать каналы неформальных коммуникаций в своей компании, скорость прохождения по ним информации и уметь использовать эти каналы в определенных ситуациях. Например, когда нужно провести преобразования, и руководителю важно знать, как на них могут отреагировать сотрудники, использование намеренной утечки информации и знание реакции на грядущие изменения работников позволит предотвратить принятие неправильных решений. Или когда нужно быстро получить информацию о настроении (намерениях, возможных действиях и пр.) определенных групп работников можно умело воспользоваться каналами слухов. Но руководитель должен быть очень искусным в вопросах неформальных коммуникаций, так как граница между этичным и неэтичным поведением очень тонкая, а ее нарушение может стать фатальным для авторитета руководителя и общей психологической обстановки в компании.

## Формальные

Коммуникации между организацией и средой

Коммуникации внутри

организации

## Неформальные

Горизонтальные:

* между отделами и службами;
* между работниками.

Коммуникации

Коммуникации «Среда – организация»

Коммуникации «Организация – среда»

Вертикальные:

* нисходящие;
* восходящие.

### Диагональные

Намеренная утечка информации

Слухи

Рис. 1. **Виды коммуникаций**

Как уже было отмечено, все коммуникации происходят с участием человека. Умение говорить, слушать, писать и читать является важнейшим качеством менеджера, отражающим его способности к коммуникации. Процесс управления, эффективность совместного труда во многом зависят от того, как менеджер может принять и интерпретировать поступающие к нему данные, и отправить необходимую информацию всем, кто с ним связан общей деятельностью. В целом эти требования сводятся к тому, что менеджер должен уметь строить эффективные процессы коммуникаций в организации.

**Элементы процесса коммуникации**

Для осуществления процесса коммуникации необходимы две стороны – отправитель и получатель информации, или адресат. Отправитель начинает коммуникацию, стараясь передать информацию о реальных фактах, идеях или чувствах, используя при этом такие символы, как слова, действия или выражение лица. Отправитель передает эти символы получателю с помощью выбранного им средства – зрительно, устно или с помощью другого канала. Получатель, приняв сообщение, пытается восстановить смысл, который вложил в него отправитель. На данных принципах основываются и коммуникации между несколькими отправителями и получателями. Когда адресат, получивший сообщение, отвечает отправителю, роли сторон изменяются. Между ними формируется непрерывный взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. Основная цель цепочки сообщений – передача содержания идеи таким образом, чтобы получатель понял именно то, что ему хотели сообщить отправитель информации.

Рис. 2. **Элементы процесса коммуникации**

Значение, вкладываемое отправителем

Кодирование в символы

Отправитель

Получатель

Канал

Сообщение

Декодирование

Получение и

интерпретация

Обратная связь

**Шум**

В процессе коммуникации, как правило, выделяют следующие шаги: кодирование передаваемой информации; выбор канала ее передачи; передача сообщения; декодирование полученной информации получателем; подтверждение приема сообщения получателем (обратная связь). Схема процесса коммуникации изображена на рис. 2.39. Она является универсальной, и даже в коммуникациях самой сложной формы основа процесса неизменна – кодирование значения, передача сообщения, декодирование и интерпретация значения. Специалисты рекомендуют, обращаться к этой модели, если возникают коммуникативные проблемы, так как, следуя схеме, можно проанализировать все элементы процесса и найти узкие места, требующие усовершенствования.

Первый шаг процесса коммуникации – кодирование информации. Кодирование, переводит мысли, идеи в наиболее понятную, с точки зрения отправителя, форму и предполагает выбор необходимых для передачи информации символов. Обычно символы включают в себя слова, сигналы или действия. Отправитель должен знать, что используемые символы могут иметь неоднозначную трактовку, т.е. существует вероятность того, что получатель неправильно поймет отправителя и предпримет неверные действия. Поэтому выбор символов при кодировании информации – один из важнейших моментов процесса коммуникации, от него зависит эффективность всех последующих шагов и общего результата.

Следующий шаг процесса коммуникаций – выбор канала передачи информации. Различают вербальные, письменные и невербальные каналы.

Вербальная коммуникация – это устная передача сообщения во время телефонного разговора, личной беседы, во время встреч на собраниях или заседаниях. Большинство руководителей предпочитают говорить, а не писать. К достоинствам устных коммуникаций относятся быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов. Более всего вербальные коммуникации распространены в небольшом бизнесе, когда функции менеджера исполняет собственник компании. Большая часть информации «хранится» в голове собственника-менеджера, и как только он решает что-то предпринять, то немедленно осуществляет действия. Каждый сотрудник малого предприятия хорошо осведомлен о положении дел, знает, что ему нужно сделать, поэтому устные инструкции являются эффективными.

Письменные или электронные коммуникации преимущественно используются в среднем и крупном бизнесе, когда на предприятии имеется много наемных работников. Руководитель не может всю информацию удерживать в голове, а личные контакты требуют много времени. Возникает необходимость разработки формальной информационной системы.

На начальном этапе роста предприятия достаточно простой системы – списка текущих заказов или графика прохождения заказов. Затем принимаются бюджеты для различных направлений деятельности и осуществляется сбор информации об их исполнении. Впоследствии появляются правила передачи информации в отделы компании, что позволяет своевременно донести до сотрудников необходимые данные. Такие частные системы становятся основой формальной или институционализированной информационной системы[[2]](#footnote-2).

Невербальные коммуникации – это язык телодвижений. Специалисты в данной области утверждают, что нередко невербальные сигналы отправителя несут более значимую информацию, чем его устное сообщение. Невербальные коммуникации особенно значимы при личном общении и включают в себя интонации говорящего, его мимику, позы и внешний вид.

Декодирование – перевод получателем принятого сообщения в понятное для себя содержание. В устных коммуникациях одним из основных условий правильного декодирования является умение эффективно слушать собеседника.

Коммуникация происходит только тогда, когда адресат получил сообщение и понял именно то, что намеревался сказать ему отправитель. Если отправитель четко закодировал сообщение и использовал соответствующее средство отправления, то его расшифровка не вызывает затруднений. Если получатель, расшифровав сообщение, понял совсем другое, то и последующие его действия будут соответствующими.

На пути коммуникации возникает множество барьеров. Получатель может не получить предназначавшееся ему сообщение, может забыть прочесть его или не полностью с ним ознакомиться, может быть слишком занят, чтобы обдумать его, и отложит, так и не осознав смысла послания, может понять совсем не то, что хотел сказать отправитель.

Весьма распространенной ошибкой является отождествление отправки сообщения и его передачи. Передача осуществляется только в том случае, когда индивид, которому предназначается послание, действительно получает его. Обычными примерами передачи являются вручение письма отправителю, произнесение слов таким образом, чтобы получатель услышал сообщение, или четкая, видимая адресатом жестикуляция. Кроме того, не следует забывать об опасности того, что адресат примет сообщение, но допустит ошибки в его декодировании.

На восприятие сообщение оказывает влияние процесс фильтрации. Фильтр – это нечто, ограничивающее возможность индивида чувствовать или воспринимать стимулы. Часть фильтров являются физиологическими (слепота или глухота), другая – психологическими (настрой, который предрасполагает к определенному восприятию сообщения и его интерпретации). Один и тот же отчет или речь могут прямо противоположно интерпретироваться разными людьми.

Обратная связь необходима для того, чтобы отправитель убедился, что сообщение получено, а его смысл понят адресатом так, как это было задумано отправителем. Обратная связь осуществляется различными способами и принимает самые разнообразные формы. Ее установлению препятствуют те же барьеры, что и самой коммуникации. Важно, чтобы отправитель стремился к подтверждению получения и восприятия переданного им сообщения, так как без обратной связи не может быть эффективной коммуникации.

Наиболее типичными ошибками при установлении обратной связи являются вопросы отправителя типа: «Вам все понятно?», или «Выполняйте задание и обращайтесь ко мне по мере необходимости». В первом случае адресату действительно может быть все понятно, но не так, как бы этого хотел отправитель информации. Во втором случае адресат может оказаться в очень сложной ситуации, в которой он не будет знать, когда наступит эта самая необходимость, что можно обратиться к руководителю. Неправильно поставленные вопросы создают шум, мешающие восприятию информации.

Наличие шума показано на схеме (Рис. 2.39). Шум – это все то, что искажает смысл передаваемой информации по каналам прямой и обратной связи. Шум создает преграды на пути движения и восприятия информации. Он может иметь различную природу – от языка и его вербального и невербального оформления, различий в восприятии до физического шума, например, плохая слышимость во время разговора по телефону. Определенный шум в коммуникациях присутствует всегда, задача менеджмента заключается в том, чтобы не допускать такого повышения его уровня, при котором происходит заметная утрата смысла передаваемого сообщения и блокирование информационного обмена.

**Коммуникационные сети**

В каждой организации формируются коммуникационные каналы и сети Линия связи между двумя индивидами или организациями называется коммуникационным каналом. Коммуникационные сети формируются тогда, когда несколько объектов связываются вместе несколькими каналами. Коммуникационная сеть устанавливает связь между индивидами, а также между высшим руководством и каждой производственной единицей в организации. Коммуникационные сети могут иметь разную конфигурацию. Варианты для группы из пяти участников изображены на рис. 1 и 2.

Задача выбора вида коммуникационных сетей состоит в том, чтобы используемый вариант их построения отвечал конкретным условиям организации и характеру решаемых ею проблем. О'Шонесси ссылается на лабораторные исследования, проведенные психологами З. Бэйвлэсом и Г. Ливиттом, показавшими, что «колесо» надежней, если проблема, которую надо решить, проста. Сеть типа «каждый с каждым» стимулирует создание хорошего морального климата и приспособляемости. Р. Дайкерт, предложивший такую форму организации, как пересекающиеся рабочие группы, рекомендует сеть типа «каждый с каждым», поскольку она стимулирует обмен мнениями в рабочей группе[[3]](#footnote-3). Сеть типа "круг" более эффективна при выполнении заданий, требующих адаптации и творческого подхода.

Рис. 3. **Колесо** («А» является самой лучшей позицией для координации группы)

Рис. 4. **Круг** (никто не занимает доминирующую позицию)

Рис. 5. **Каждый с каждым** (нет участника, занимающего доминирующую позицию)

Каждая компания должна периодически оценивать рациональность своих коммуникационных сетей. При этом внимание обращается на следующие вопросы:

* все ли работники включены в сеть (если кто-то не включен, то он лишен возможности получения управленческой информации);
* не перегружены ли каналы и не следует ли увеличить их количество (перегрузка каналов информацией ведет к нарушению очередности работы с информацией, возникновению ошибок, устранение которых может стать невозможным);
* экономичны ли сети (наличие большого количества адресатов ведет к удлинению процессов коммуникаций, выбор неэффективных каналов способствует искажениям и удорожанию сетей);
* не является ли скорость передачи сообщений слишком медленной (медленная скорость ведет к увеличению запасов на складах, колебаниям в выпуске продукции и пр.).

Эффективность коммуникаций самым непосредственным образом связана с рациональностью выбранной структуры управления. Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления. По мере роста организации увеличивается и протяженность коммуникативных каналов, что ведет к возрастанию вероятности неудачи коммуникации. Формальные каналы позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки, поэтому сотрудники, получающие информацию исключительно от своих руководителей или подчиненных, будут действовать, не имея полной картины происходящих в организации событий. Это обстоятельство является важным ограничителем эффективности формальных каналов передачи информации при решении нестандартных проблем, требующих творческого подхода.

В централизованных сетях информация стекается к занимающему центральное положение сотруднику или группе. В децентрализованных сетях большинство сообщений проходит вне центра. Сотрудник, находящийся в центре сети, имеет возможность эффективно получать и отправлять знакомую, рутинную или структурированную информацию. Однако при выполнении заданий в условиях неопределенности эффективность централизованных структур резко снижается. Когда вся информация направляется в центр, руководитель (группа) попросту «захлебывается» в потоках данных и не имеет возможности адекватно отреагировать на неожиданные проблемы, в то время как «периферийные», работники ожидают его решений. Поэтому для данной ситуации наиболее целесообразна форма коммуникативной «паутины», в которой сотрудники в зависимости от обстоятельств обращаются и в центр, и к коллегам.

**Проблема межличностных преград в коммуникациях**

Основная проблема коммуникаций обусловлена наличием преград, или барьеров, мешающих обмену информацией. Эффективная коммуникация предполагает, что получатель понял все, что намеревался сообщить ему отправитель, однако это происходит достаточно редко, так как адресат интерпретирует получаемую информацию со своей точки зрения. Кроме того, слова не могут полностью передать чувства или эмоции. Никто не может быть уверен, что отправленное сообщение тождественно полученному, так как на пути информации в каждом звене цепочки коммуникации встречаются микро- и макробарьеры.

В межличностных коммуникациях возникают преграды, называемые микробарьерами. Их идентификация позволяет повысить эффективность обмена информацией. Разные авторы дают свои классификации межличностных преград, на наш взгляд, можно воспользоваться группировкой, согласно которой преграды вызваны:

* содержанием сообщения отправителя,
* предвзятостью взглядов отправителя и получателя относительно друг друга,
* выбором неэффективного носителя сообщения,
* наличием помех,
* неумением слушать.

Сообщение отправителя создает барьеры в том случае, если оценка ситуации отправителем является неверной, или он передает устаревшую, неточную информацию. В этом случае получатель оценит сообщение как неразумное, не заслуживающее внимания. Затем адресат дополняет его своими соображениями, что приведет к такому искажению информации, что отправитель может не рассчитывать на успех коммуникации. Отсюда следует вывод, что сообщение должно тщательно готовиться, а его содержательная сторона – анализироваться отправителем. Для этого он может задать себе вопросы следующего типа: «Что действительно я хочу сообщить адресату?», «В сообщении содержится именно эта информация?», «Насколько конкретна моя информация, может ли она быть истолкована неоднозначно?» и т. п.

Мнения отправителя и получателя могут создавать преграды по следующим причинам. Когда отправитель планирует передачу сообщения, он выбирает форму и содержание коммуникации в зависимости от того, какое у него существует мнение о получателе. Например, профессор вуза, когда будет читать лекцию мастерам цеха, постарается выбрать доступные слова и избежать употребления научной терминологии, полагая, что иначе слушатели его не поймут.

Получатель, в свою очередь, тоже имеет определенный взгляд на отправителя, воздействующий на интерпретацию сообщения. Если собеседники доверяют друг другу, коммуникация не представляет затруднений. Если они подозрительны и враждебны, отправителю весьма непросто донести сообщение до адресата. Полученное сообщение будет отличаться от того, что подразумевал отправитель, хотя, возможно, получатель адекватно интерпретирует основной его смысл. В примере с профессором вуза начальники цехов, узнав о его лекции, могут заранее настроиться на то, что ничего интересного и полезного от науки ожидать нельзя. И это создаст мощный барьер для восприятия содержания лекции. Но если профессор начнет говорить с мастерами на рабочем жаргоне, то это тоже может привести к возникновению преграды, так как вызовет обиду у мастеров за снисходительное отношение к ним. Отсюда следует, что каждой стороне, участвующей в коммуникации нельзя доверять сложившимся стереотипам, а в ходе общения нужно проявлять гибкость и стремление снять барьеры, обусловленные предвзятыми мнениями.

Выбор носителя во многом определяет содержание и восприятие сообщения и создает преграды в том случае, если получатель предпочитает другой носитель. Например, для кого-то изложение сообщения в письменной форме способствует пониманию, другие воспринимают это как выражение недоверия, кто-то охотно пользуется электронной почтой, другие не желают подходить к компьютеру. Некоторым не нравится официальный язык, другие негативно относятся к употреблению в документах нелитературных выражений. Чтобы не создавать барьеров, отправитель должен учитывать, как получатель отреагирует на носитель сообщения.

Основная проблема состоит в выборе адекватного носителя информации. Например, если сообщение предназначено большой аудитории, что предопределяет высокую вероятность непонимания, наиболее эффективны относительно структурированные письменные или электронные носители. Если необходимо узнать мнение нескольких сотрудников по какому-то вопросу или проблеме, достаточно провести совещание (возможно, следует заранее отправить письменное сообщение с просьбой к его участникам подготовить свои соображения).

Считается, что обсуждение нестандартных ситуаций лучше осуществлять в личном общении. В тех случаях, когда речь идет о рутинных проблемах, менеджеры предпочитают получить письменные сообщения.

Роль носителя не ограничивается изложенными тезисами, носитель может превратиться в часть сообщения. Например, отправитель послал плохо подготовленный отчет, а получатель получил не столько отчет, сколько информацию о низком уровне профессионализма. Поэтому отправитель должен позаботиться о том, чтобы адресат получил именно то, что нужно, и не создалась ситуация, при которой отправлял одно, а ушло совсем другое.

Помехи иначе называют шумом. К помехам относится все, что препятствует направленному потоку коммуникации. Иногда они выражаются в физическом прерывании сообщения, например, по техническим причинам прекращается видеоконференция, в других случаях – в одновременно отправляемых или получаемых противоречивых сообщениях. Помехи создаются в тех случаях, когда неправильно выбраны вербальные сигналы; осуществляются действия, не соответствующие содержанию произносимых слов; обстановка для передачи сообщения не его адекватна смыслу и пр. При наличии помех вероятность того, что получатель неправильно интерпретирует сообщение, повышается. Например, на серьезное совещание руководитель не надел деловой костюм, созданы помехи для подчиненных – насколько важные проблемы могут быть решены, если руководитель так легкомысленно себя ведет? И даже при выработке действительно дельных решений у работников может остаться чувство недоверия к ним.

Помехи возникают и при включении в сообщение информации, не имеющей отношения к его сути или отвлекающей от основного вопроса. К ним относятся и прерывания, которые отвлекают обе стороны и мешают необходимой для коммуникации концентрации. Например, во время встречи у руководителя часто звонит не отключенный сотовый телефон, Кроме того, внимание получателя информации может быть отвлечено совсем другими делами. Например, начальника технического отдела пригласили на балансовую комиссию, а он туда принес документы, которые нужно срочно прочесть.

Рассмотренные микробарьеры, мешающие обмену информацией, преимущественно возникают из-за незнания людьми теории общения и невнимания к организации коммуникаций, в которых они участвуют. Это указывает на необходимость специального обучения работников методам повышения эффективности межличностных коммуникаций и развитию у них индивидуальных навыков грамотного обмена информацией. Особенно важно освоить искусство слушать.

Неумение слушать создает множество преград в коммуникациях. Многие специалисты отмечают, что руководители не умеют слушать. Управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.[[4]](#footnote-4) Т.е. 75% сказанного ему отправителем проходит мимо, не воспринимается и не используется. Поэтому умение слушать является важнейшим качеством эффективного менеджмента. Существует множество рекомендаций по поводу развития этого навыка. Д. Бодди и Р. Пейтон указывают, что для развития умения слушать, надо поступать следующим образом:

* Прекратите разговаривать, особенно мысленно. Позвольте отправителю высказаться. Слушайте его. Сдерживайте соблазн закончить за него предложение и ответить. Поступая подобным образом, вы показываете, что прекрасно знаете то, о чем вам пытается сказать собеседник, но вы должны слушать то, что он говорит на самом деле.
* Облегчите задачу отправителя, продемонстрировав ваше внимание к его словам. Хороший слушатель не пытается заглянуть через плечо собеседника, не стучит по клавиатуре компьютера и не пишет. Если вы должны сделать пометки, объясните, что вы делаете. Когда мы разговариваем с человеком, мы анализируем выражение его лица.
* Помните, что ваша цель – понимание того, что говорит вам отправитель.
* Необходимо знание собственных предрассудков и сознательные усилия, направленные на то, чтобы они не повлияли на объективность вашей оценки.
* Постарайтесь понять и то, что пытается скрыть отправитель. Очень часто невысказанное намного важнее «открытого текста».
* Задавайте вопросы. Ваша активность демонстрирует интерес к обсуждаемой теме и побуждает отправителя разворачивать свою систему аргументов. Задача заключается в том, чтобы сказать как можно меньше, а узнать как можно больше.[[5]](#footnote-5)

**Проблема преодоления коммуникативных макробарьеров**

Макробарьеры связаны с внешней средой, миром, в котором осуществляются коммуникации. Считается, что макробарьеры, как правило, возникают под влиянием следующих причин: информационной перегрузки сотрудников; многообразия носителей информации, резко увеличивающих ее объем; давления времени; разделения организации на отделы, препятствующее обмену информацией; отношения к информации, как к деньгам.[[6]](#footnote-6)

Информационная перегрузка возникает потому, что сотрудники организации работают с большими объемами информации, менеджеры получают и отправляют бесконечное количество сообщений. Им вменяют в обязанность поиск достоверной информации о конкурентах, поставщиках, потребителях, их предпочтениях и пр., что ведет к еще большей перегруженности индивидуальных систем коммуникаций. Реакцией на перегрузку становится установка менеджерами «фильтров», играющих роль барьеров на пути избыточной информации. В итоге отфильтровывается не только лишние сведения, но и ценная информация. Бороться с этими преградами в информационный век очень сложно. На наш взгляд, хороший результат дает рефлексия свободного от текучки времени менеджера, позволяющего анализировать фильтры, которые он создает сам, и их последствия для организации.

Многообразие носителей приводит к тому, что, получая информацию с помощью самых разных носителей, менеджер просто забывает о некоторой, которая может быть очень важной. Но, даже помня обо всем, трудно упорядочить информацию, почерпнутую из газет, специальных журналов, на конференциях, в Интернете, по кабельному, цифровому и спутниковому телевидению, в специальных обозрениях и из отчетов консультантов. Объем информации становится барьером к ее использованию. Выход – развитие привычки сознательного ограничения количества накапливаемой информации и формирование навыков работы с ситуацией, а не с противоречивыми данными о ней.

Давление времени проявляется в том, что для большинства индивидов одним из наиболее дефицитных ресурсов является время. В результате они заполняют свое общение информацией вне зависимости от ее значимости: соперничают за возможность держать речь, устанавливают крайние сроки и ненужные требования. За разговор денег не берут, поэтому люди отчаянно говорят и говорят, перегружая свои системы сообщений и таким образом обесценивая содержание. Преграды создает именно обесцененная информация, а ценная и полезная не может пробиться по забитым системам. Выход – стремление к тому, чтобы коммуникации укладывались в определенные временные рамки, и вырабатывалась устойчивая привычка к экономии времени.

Разделение на отделы и подразделения, выполняющие определенную часть общего задания, приводит к сегментации деятельности. В результате сотрудники часто замыкаются на проблемах своего отдела, обмен информацией между ними ограничивается, а это чревато негативными последствиями. Возникают преграды на пути принятия совместных решений, коллективного обсуждения общих для компании проблем. Выход – развитие горизонтальных и диагональных коммуникаций в организации.

Информация как деньги. Информация – высокоценный ресурс. Располагающие некими данными индивиды имеют нечто желаемое для других людей. Единоличное владение информацией может повысить или защитить статус индивида или его роль. Доступ к информации и средствам коммуникации – один из источников власти, поэтому те, кто располагает эксклюзивными данными, получает возможность использовать их для влияния на других индивидов. Информацией не обязательно делиться, ее можно хранить, чтобы использовать в подходящий момент. Индивиды, обладающие доступом к внутренней информации организации, также расширяют свои властные полномочия и создают макробарьеры, не позволяющие остальным пользоваться ею, что может вредить общим результатам деятельности организации. Выход – развитие демократичности управления, постоянный анализ складывающихся систем единоличного владения информацией в организации и их последствий для компании.

Наличие макробарьеров создает значительные системные затруднения в деятельности компании, преодолевать их сложнее, чем межличностные преграды. На силу макробарьеров влияют качество организационного устройства и сложность внешнего окружения. Для работы с ними требуется новый тип менеджеров, владеющих способами системного мышления и деятельности.

1. Robert L., Katz. Management of the Total Enterprise (Englewood Cliffs, № 1.Prentice-Hall, 1970), p. 13. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер». 1999. С. 267–268. [↑](#footnote-ref-2)
3. О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ ПРЕСС. 1999. С.204–205. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело. 1992. С. 181. [↑](#footnote-ref-4)
5. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер». 1999. С. 289–290. [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. С. 284–285. [↑](#footnote-ref-6)