**Взаимодействие субъекта и объекта управления**

Морозов А.В.

Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация, в том числе и на уровне малой группы, обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), которая обеспечивает обмен информацией между ее членами.

Для осуществления любой коммуникации необходимы как минимум два человека - отправитель информации (коммуникатор) и ее получатель (коммуникант, или реципиент). Отметим, что вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены.

В соответствии с основными функциями современного производственного коллектива можно назвать следующие основные цели осуществляемых в нем коммуникаций:

решение официальных задач коллектива в сфере производственной или общественно-политической деятельности;

удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации и т. д.).

Исходя из направления потока информации в организации, различают коммуникации нисходящие - направленные "сверху вниз" (от руководителей к подчиненным), восходящие - направленные "снизу вверх" (от подчиненных к руководителям), и горизонтальные - осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует пирамиду коммуникаций, на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании – рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются "высокие" или "плоские" пирамиды коммуникаций.

Взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется посредством вертикальных коммуникаций (нисходящих и восходящих), которые мы и будем рассматривать далее.

При изучении коммуникаций в организации обычно исходят из модели К. Шеннона [289], в соответствии с которой можно выделить следующие основные элементы коммуникационной цепи:

источник информации;

передатчик;

)приемник;

получатель информации.

Рассмотрим основные элементы коммуникационной цепи применительно к организациям.

Под источником информации понимается лицо или группа лиц, составляющие определенное организационное целое и располагающие той или иной информацией. Эти данные кодирует на основе какой-либо системы знаков отправитель информации (коммуникатор) и передает далее сообщение соответствующему лицу или группе в целом. Иногда отправитель информации является в то же самое время и ее источником, однако их не следует полностью отождествлять.

Преобразование данных в те или иные сигналы производится отправителем информации посредством передатчика, в роли которого могут выступать биологические органы (например, голосовые связки) или технические устройства (например, автоматическое электротабло).

Эти сигналы поступают к приемнику, который, как и передатчик, представляет собой биологический орган или техническое устройство с функцией декодирования полученного сообщения.

Коммуникационную цепь замыкает получатель информации (реципиент) - лицо или группа лиц, учитывающих так или иначе в своей деятельности полученные сведения.

Весь путь от отправителя информации до ее получателя называется каналом коммуникации (имеется в виду как физическая, так и социальная среда). Следует отличать каналы от различных средств, используемых при передаче информации. В качестве таких средств выступают письменные документы, сообщения по телефону, радио, телевидению и т. д. Передача информации может быть осуществлена и непосредственным образом - когда участники коммуникации взаимодействуют на основе устной речи лицом к лицу.

Подчеркнем, что роли участников коммуникации нельзя разделить на активные (отправители информации) и пассивные (получатели информации). Последние также должны проявлять определенную активность, чтобы адекватно интерпретировать информацию. Кроме того, отправитель информации и ее получатель могут меняться своими ролями в ходе коммуникационного процесса.

Одна из первейших проблем, с которыми встречается каждый коммуникатор, заключается в необходимости привлечь внимание реципиента к предстоящему сообщению. Можно назвать две очевидные характеристики коммуникации, позволяющие удерживать внимание получателя информации. Это новизна и значимость для него данного сообщения. Таким образом, коммуникатору важно иметь ясное представление о том круге сведений, которым располагает будущий адресат информации, и об иерархии его ценностных ориентации.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность "тезаурусов" отправителя информации и ее получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность информации, которой располагает данный человек. Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. Так, известно, что члены каждой профессиональной группы имеют свой специфический язык, широко используемый в практике их трудовой деятельности. С одной стороны, наличие такого языка помогает специалистам быстрее обмениваться информацией друг с другом, с другой стороны, использование ими элементов своего профессионального жаргона в общении с представителями других профессиональных групп отрицательно сказывается на взаимопонимании участников данных коммуникаций (см. лекцию 15, барьеры, общения).

Эффект коммуникации зависит также от ряда социально-психологических факторов, сопутствующих процессу передачи и восприятия информации.

Рассматриваются, например, особенности социальных ролей участников коммуникации, престижность коммуникаторов, социальные установки получателя информации, особенности протекания его психических процессов и т. д. Имеются экспериментальные данные А. А. Бодалева, Г. М. Андреевой, О. Г. Кукосяна и других исследователей, свидетельствующие о том, что возрастные, профессиональные и ролевые характеристики личности существенно влияют на процессы восприятия и понимания людьми друг друга.

Эффективным коммуникациям в производственном коллективе могут препятствовать различные помехи. Иногда отправитель информации неправильно ее кодирует, например выражает свое сообщение несоответствующими словами. Процесс передачи информации также может сопровождаться помехами, в итоге чего информация поступает к получателю в искаженном виде. Это бывает, например, тогда, когда информация проходит через большое число иерархических уровней организации. По данным американских авторов, в устном сообщении при каждой последующей передаче теряется около 30% информации. Отметим, наконец, что человек, которому адресована информация, может просто ее неправильно понять.

Западные исследователи уделяют много внимания рассмотрению различных барьеров на пути коммуникаций в организациях (К. Роджерс, Ф. Ротлисбергер). Так, когда речь идет о коммуникациях "лицом к лицу", главным барьером называют тенденцию к преждевременной оценке сообщения, его одобрению или неодобрению, вместо того чтобы сохранять нейтральную позицию в процессе обмена мнениями. К возможным барьерам, препятствующим эффективным коммуникациям, относят также различия в образовании, опыте, мотивации и другие.

При рассмотрении путей информации в социальной среде различают формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) каналы. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой производственного коллектива. Они связывают людей в этой структуре как по вертикали, так и по горизонтали.

К неформальным каналам коммуникаций относятся все те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах системы официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;

низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

В пределах неформальных групп информация распространяется быстрее, чем в формальных. Однако неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными работниками облегчают неформальную передачу информации. Главное преимущество системы неформальных коммуникаций - в ее большей гибкости, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

Для эффективного функционирования производственного коллектива необходимо наличие в нем систем как формальных, так и неформальных коммуникаций. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если же окажется превалирующей система неформальных коммуникаций, это приведет к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации. Таким образом, нужен определенный баланс данных систем, оптимальное соотношение между ними. Каждый член организации занимает определенное место как в формальной, так и в неформальной системе коммуникаций, проявляя при этом соответствующую активность.

Информация, циркулирующая в пределах производственного коллектива, направлена не только на оптимизацию (в технологическом, организационном и экономическом смысле) выпуска соответствующей продукции. Значительная часть сообщений, передаваемых работниками друг другу, касается социальной жизни предприятия. Конечно, деятельность предприятия, рассматриваемая в целом, представляет собой единство двух сторон - производственной и социальной. Поэтому в социально-психологическом плане правомерно говорить о специфической социально-производственной информации, которая отражает все стороны жизни предприятия и способствует оптимальному функционированию производственного коллектива. Задача целенаправленного и систематического обеспечения работников данной информацией решается посредством официальной системы вертикальных коммуникаций предприятия как нисходящих, так и восходящих.

Факты, накопленные психологией, показывают важность соответствующей информированности работников на всех иерархических уровнях организации, что объясняется следующими обстоятельствами.

Известно, что в структуре потребностей личности существенное место занимает потребность в познании, в информации. Достаточная информированность работника является одним из факторов мотивации его труда, удовлетворенности работой.

Информирование о делах производственного коллектива можно также рассматривать как средство повышения идентификации работников с целями предприятия. Социально-производственная осведомленность при этом выступает и как некоторая "компенсация" за неизбежную ограниченность информации, которой располагает исполнитель той или иной производственной функции.

Указанные обстоятельства обусловливают постоянное внимание, уделяемое проблемам организационных коммуникаций со стороны западных исследователей. При этом на коммуникации возлагаются задачи воздействия на сознание работников в желаемом для предпринимателей направлении, а также выявления информации о моральном состоянии персонала.

По данным западных авторов, работники предприятий часто не удовлетворены качественными и количественными сторонами получаемой сверху информации. Такая неудовлетворенность объявляется одной из причин "организационного стресса" (Р. Кан). Шведский психолог К. Броннер, изучивший 9877 человек, которые ушли из большой промышленной компании, называет недостаточную информацию в числе факторов, способствующих фрустрации. Обнаружено, что при нехватке информации, необходимой для членов организации, начинают распространяться различные вымыслы и слухи, отрицательно влияющие на их моральное состояние [289].

Важной задачей управления производственными коллективами является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешной производственной деятельности и хорошего самочувствия.

Говоря о важности информированности каждого работника в системе управления, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Это относится и к рядовым членам производственного коллектива, и к руководителям различных рангов. Таким образом, важно обеспечивать работников оптимумом информации.

Улучшение информированности в производственных коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимума социально-производственной информации в каждом конкретном случае должно быть результатом учета целей и потребностей как субъекта, так и объекта управления.

В ходе проводившихся исследований обнаружена связь между уровнем общей удовлетворенности работой и отдельными сторонами восходящих коммуникаций. Активность работников здесь непосредственно связана с их удовлетворенностью своей работой.

Полученные данные показывают, что те, кто удовлетворен работой, считают своих руководителей намного более внимательными и к производственным, и к личным вопросам сотрудников, нежели лица, недовольные работой. Удовлетворенность работой сопутствует мнению опрошенных о своем руководителе как о человеке, хорошо понимающем людей.

Наконец, зафиксированы некоторые взаимосвязи между особенностями товарищеских контактов работника и его активностью в восходящих коммуникациях. В целом на основе полученных данных можно сделать вывод о большей активности тех работников, которые имеют хороших товарищей в своем отделе, и о большей удовлетворенности этих работников такими коммуникациями.

Рассматривая деятельность руководителя в системе коммуникаций, исследователи в первую очередь обращают внимание на его общение с подчиненными. Особенности отношения руководителя к такому общению можно считать одним из важнейших составных элементов его стиля руководства (этот вопрос будет подробно рассмотрен в следующей лекции).

Наряду с понятием "стиль руководства" в литературе встречается также понятие "ориентация руководителя". Западные авторы выделяют ориентации руководителей на официальные задачи организации, на себя, на интересы и потребности подчиненных. Альтернативные ориентации руководителя либо "на задачи" либо "на работников" рассматривает в своем исследовании И. Кхол [159].

Рост производственной и общественно-политической активности членов производственных коллективов вызывает к жизни насущную необходимость для всех руководителей, вне зависимости от их ранга в официальной организационной структуре, прислушиваться к мнениям, предложениям и жалобам подчиненных. Более того, руководители должны содействовать расширению творческой инициативы работников и побуждать их к высказыванию своих советов и предложений, поскольку это необходимо для принятия обоснованных решений.

Такой подход руководителя к принятию решений вызван соответствующими общественными потребностями. Однако, как показывает практика, может существовать известная дистанция между наличием той или иной общественной потребности и уровнем ее понимания отдельными членами общества. Это применимо и к такой общественной потребности, как всесторонний учет руководителями информации "снизу".

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций производственного коллектива, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей "снизу", обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации "снизу".

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей:

Тип А. Руководитель в большой степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную "восходящую" информацию, руководитель стремится учитывать в своей работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом "восходящую" информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию "снизу" в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания "целесообразности" такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, "помогает работе". При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении "восходящей" информации: ориентируясь лишь на ее "целесообразность".

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. "Восходящая" информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Уровень удовлетворенности руководителей работой связан с их оценками:

количества информации, которую они получают от вышестоящих руководителей;

того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы.

В целом удовлетворенность руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей "сверху", чем "снизу".

Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга. Как показывают работы, проведенные под руководством А. А. Бодалева [38], характер взаимодействия людей и те социальные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обусловливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной перцепции.

Если кто-то из вас уже имеет навыки и практику руководящей работы (а может быть, является руководителем какого-либо коллектива и в настоящий момент), то предлагаемый ниже тест (№ 30) позволит ответить на вопрос: какой вы руководитель?

Внимательно прочитайте вопросы, отвечая последовательно (не пропуская ни одного из них) "да" или "нет".

Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода?

С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы?

Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?

Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?

Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых?

Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?

Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а поэтому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?

Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными?

Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у ваших подчиненных?

Часто ли оказываются точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях?

Часто ли вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?

Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?

Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?

Всегда ли охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия?