

Коммуникации: функции и виды

Изучите материал главы курса

Информация по праву считается одним из наиболее дорогих и востребованных товаров XXI века. Передача информации как внутри организации, так и между организацией и внешним миром обеспечивается системой корпоративных коммуникаций. Эта система охватывает все уровни организации и направлена на эффективный обмен информацией между руководством и коллективом и между сотрудниками одного подразделения.

В современной организации все большее место занимают электронные системы коммуникации, которые обеспечивают не только быстрый обмен информацией, но и позволяют автоматизировать ряд процессов (например, документооборот в организации). Но по-прежнему основой любой организации остаются люди, которые в ней работают, поэтому менеджеру необходимо знать основы межличностной коммуникации для эффективного управления персоналом компании.

Менеджер, который не владеет знаниями специфики корпоративных коммуникаций и не стремится повышать свою коммуникативную эффективность, может принести убытки организации, отрицательно влияя на эффективность работы подразделений и морально-психологическое состояние коллектива.

Из настоящего курса вы узнаете основные типы и функции коммуникации, способы развития коммуникативной эффективности менеджера и пути разрешения конфликтных ситуаций в организации.

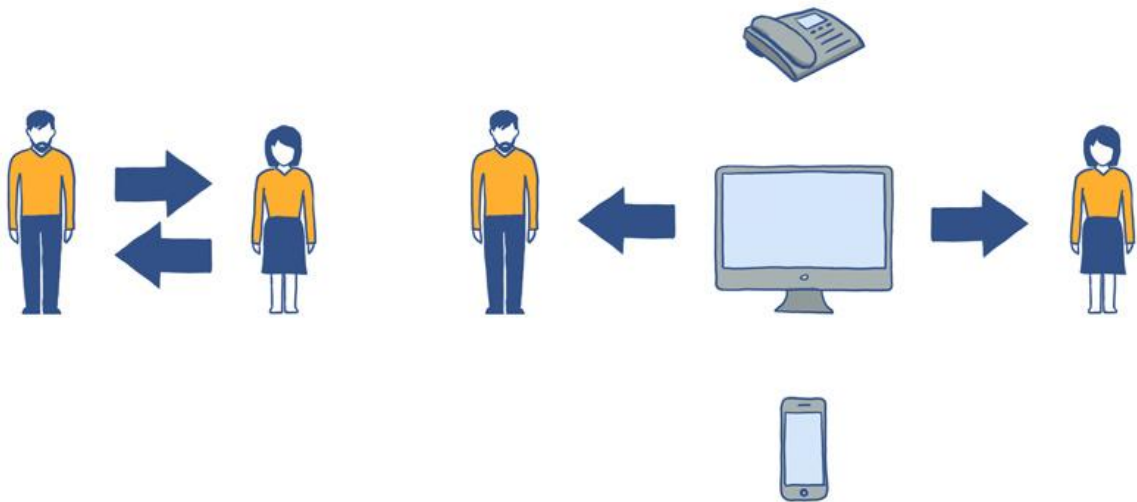
Понятие коммуникации

В России термин «коммуникация» имеет два разных значения:

1. Система сооружений, механизмов, приспособлений, выполняющих определенную хозяйственную или производственную функцию (например, транспортные и инженерные сети).
2. Процесс общения между людьми, подразумевающий обмен информацией, чувствами, мнениями, идеями и намерениями.

В менеджменте под коммуникацией понимается как процесс взаимодействия людей, объединенных для выполнения целей организации, так и совокупность технических средств, обеспечивающих процесс передачи информации (телефон, факс, компьютер и др.)

Виды коммуникации

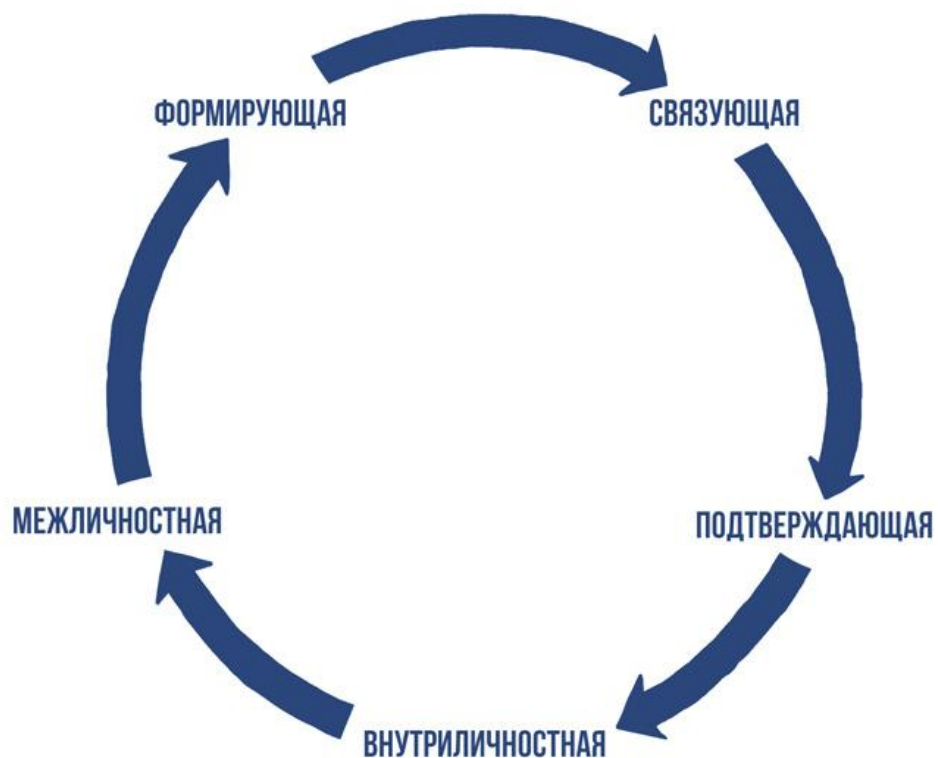


Эффективные системы коммуникации способствуют сплочению коллектива, уменьшению числа конфликтных ситуаций, развитию новаторства, инициативы и предприимчивости, позволяют снизить уровень текучести кадров.

Все действия, которые направлены на достижение одной и той же коммуникативной цели, называются **коммуникативными событиями**. В сфере деловых коммуникаций такими коммуникативными событиями можно считать, например, презентации и выставки.

Функции коммуникации

Различают несколько функций коммуникации:



1. **Связующая функция.** Общение объединяет людей в процессе совместной деятельности.
2. **Формирующая функция.** Коммуникация помогает человеку сформировать определенные качества личности.

3. Подтверждающая функция. В процессе общения с другими людьми человек получает возможность как бы подтвердить себя, утвердиться в том, что он существует. Подтверждающая функция коммуникации реализуется через привычные действия, закреплённые нормами этикета: ритуалы знакомства, приветствия, именования, оказание различных знаков внимания.

4. Межличностная функция. Коммуникация способствует организации и поддержанию межличностных эмоциональных отношений.

5. Внутрличностная функция. Под коммуникацией понимается не только взаимодействие между людьми, но и общение человека с самим собой. Такое общение формирует самоконтроль и самоопределение личности.

Качества эффективной коммуникации

Пример

Французский ученый А. Моль в своей книге «Социодинамика культуры» приводит пример следующей коммуникации:

«Капитан - адъютанту:

“Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме”.

Адъютант - дежурному сержанту:

“По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме”.

Дежурный сержант - капралу:

“По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу; людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день”.

Дежурный капрал - солдатам:

“Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день”.

Один солдат - другому:

“Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день”».

Из этого примера видно, что многократная передача информации между участниками процесса коммуникации приводит к неизбежному искажению смысла (в таких случаях говорят, что коммуникация была **неэффективной**).

Что же повлияло на качество передаваемой информации? И что необходимо сделать, чтобы информация передавалась без искажения? Постараемся ответить на эти вопросы.

Отметим качества, являющиеся предпосылками эффективной коммуникации:

1. Речевая компетентность: умение говорить точно и кратко.
2. Умение и желание слушать собеседника.
3. Внимание и восприимчивость к невербальной информации (мимике, жестам, позам собеседника).
4. Наблюдательность, умение замечать нюансы поведения собеседника.
5. Эмпатия, чувствительность к эмоциональному состоянию собеседника.
6. Гибкость, способность адекватно менять свое поведение в зависимости от ситуации.
7. Правильный выбор времени и места общения.

Существуют **три основных фактора**, оказывающих влияние на эффективность передаваемой информации:

1. Умение Передатчика качественно подготовить сообщение.
2. Возможность Приемника воспринять это сообщение (например, человек не сможет получить информацию, если он не владеет языком, на котором передается сообщение).
3. Способность средства коммуникации передавать сообщение в неискаженном виде (например, невосприимчивость к помехам).

Каждый из этих факторов может стать источником искажения информации и нарушить процесс коммуникации.

Виды межличностных коммуникаций

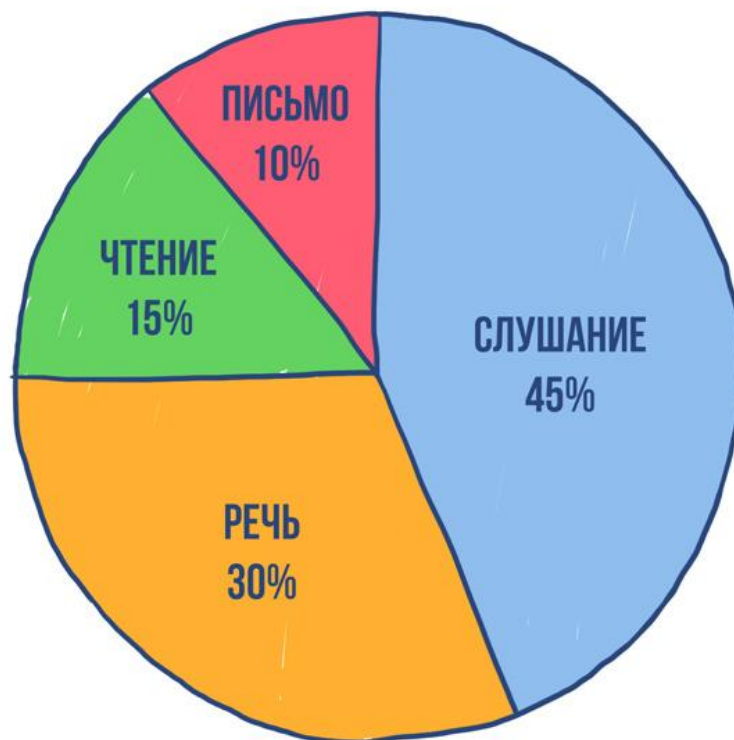
Изучите материал главы курса

Общение между людьми осуществляется с помощью вербальных и невербальных средств.

ВЕРБАЛЬНЫЕ	НЕВЕРБАЛЬНЫЕ
РЕАЛИЗУЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ УСТНЫХ ИЛИ ПИСЬМЕННЫХ СООБЩЕНИЙ. К ВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ: - ДИАЛОГ - СОВЕЩАНИЕ - ПЕРЕГОВОРЫ - ПРИКАЗЫ - РАСПОРЯЖЕНИЯ - ИНСТРУКЦИИ - ПИСЬМА И ПР.	РЕАЛИЗУЮТСЯ ПОСРЕДСТВОМ ЯЗЫКА ТЕЛОДВИЖЕНИЙ И ПАРАМЕТРОВ РЕЧИ. К НЕВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ: - ОСАНКА - ЖЕСТЫ - ПОЗА - МИМИКА - ВЫРАЖЕНИЕ ГЛАЗ - ИНТОНАЦИЯ - ТЕМБР И ГРОМКОСТЬ ГОЛОСА - ТЕМП И СТИЛЬ РЕЧИ - ПРОИЗНОШЕНИЕ - ВОЗМОЖНЫЙ АКЦЕНТ И ПР.

К видам вербального общения относятся **слушание, речь, чтение и письмо**.

По оценкам специалистов, большинство людей не стремятся развивать навыки правильного слушания, хотя этот вид общения занимает до 45 % времени межличностных коммуникаций (в то время как речь занимает 30 % времени, а чтение – всего 15 % времени).



Интересно

Умение грамотно вести деловую переписку является неотъемлемым элементом деловой репутации менеджера.

С помощью писем ведутся предварительные переговоры перед заключением сделки, выясняются отношения между предприятиями и организациями, в письмах излагаются претензии, выражаются просьбы, оформляются приглашения принять участие в тех или иных мероприятиях. Письма фиксируют необходимую информацию, к которой можно многократно возвращаться.

Однако замечено, что в России не умеют грамотно составлять деловые письма, поскольку люди считают это лишней тратой времени. Например, вице-президент управляющей компании «Ренессанс Капитал» Вячеслав Давиденко полагает, что «...в нашем обществе вообще не принято пользоваться деловым письмом как инструментом».

Следует помнить, что у деловой письменной речи существует национальная специфика. Например, в России используют устойчивые выражения в тексте документа, в то время как у американцев деловое письмо продолжает традиции устной публичной речи (в деловой переписке можно встретить цитаты из Библии или стихов, риторические вопросы и восклицания, поскольку составление делового письма воспринимается ими как проявление творческого начала).

Использование современных систем электронной коммуникации (телеконференций, электронной почты, систем мгновенной передачи сообщений и т. д.) требует знания основ **сетевого этикета**.

Составляя электронное письмо, следуйте следующим рекомендациям:

1. Обязательно заполняйте поле «Тема». Правильно сформулированная тема сообщения позволит адресату определить, какое письмо следует открыть в первую очередь.
2. Используйте подпись, но старайтесь, чтобы ее длина не превышала четырех-шести строк текста. Желательно, чтобы подпись содержала некоторую информацию об отправителе сообщения, в том числе возможные способы связи с ним.
3. Электронное письмо должно быть кратким. Если необходимо передать большой объем информации, его лучше оформить как вложение к письму.
4. Необходимо заранее согласовывать с адресатом пересылку вложенного файла большого размера.
5. Отвечая на сообщение с вложенным файлом, не пересылайте этот файл обратно отправителю.
6. Не забывайте о нормах вежливости в электронной переписке.
7. Вовремя отвечайте на полученную корреспонденцию. Рекомендуемое время ответа на электронное письмо – один рабочий день.

Рекомендации по проведению телефонных переговоров:

1. Будьте вежливы и лаконичны.
2. Соблюдайте средний темп речи.
3. Выбирайте разумное время для звонка (лучше звонить в промежутке с десяти часов утра до шести вечера).

4. Обязательно представьтесь, начиная разговор. Уточните, может ли собеседник сейчас говорить.
5. Если связь внезапно прерывается, должен перезвонить тот, кто начал разговор.
6. Не разговаривайте одновременно по нескольким линиям.
7. Улыбайтесь. Психологами доказано, что улыбка делает голос более доброжелательным и позитивным.
8. Заранее продумывайте предстоящий разговор.
9. Закончить разговор должен тот, кто позвонил. Постарайтесь кратко подвести итоги беседы, поблагодарите собеседника за уделенное вам внимание.

Активное слушание

Помните, что каждый человек намного больше интересуется своими потребностями и проблемами, чем Вами и Вашими проблемами. Зубная боль для него важнее, чем голод в Китае, где умирают миллионы. Имейте это в виду, начиная разговор с кем-либо.

Дейл Карнеги «Эго»

В последнее время в деловой среде получил широкое распространение термин «активное слушание». Этот вид слушания направлен на то, чтобы:

- помочь другому человеку изменить что-то в себе;
- получить качественную информацию от другого человека.

Активное слушание предполагает активное участие слушателя в процессе коммуникации.

Активное слушание включает:

- поддерживающее слушание;
- заинтересованное слушание;
- запоминающее слушание.

Активное слушание предполагает наличие навыков:

- «слышать» содержание;
- «слышать» чувства;
- распознавать препятствия общению;
- поощрять к общению;
- резюмировать сказанное.

Ошибки, которых следует избегать «активному слушателю»:

- выступать в роли судьи;
- делать предположения;
- навязывать собственные взгляды;
- перескакивать к собственным выводам;

- интерпретировать сообщение собеседника;
- анализировать доводы собеседника.

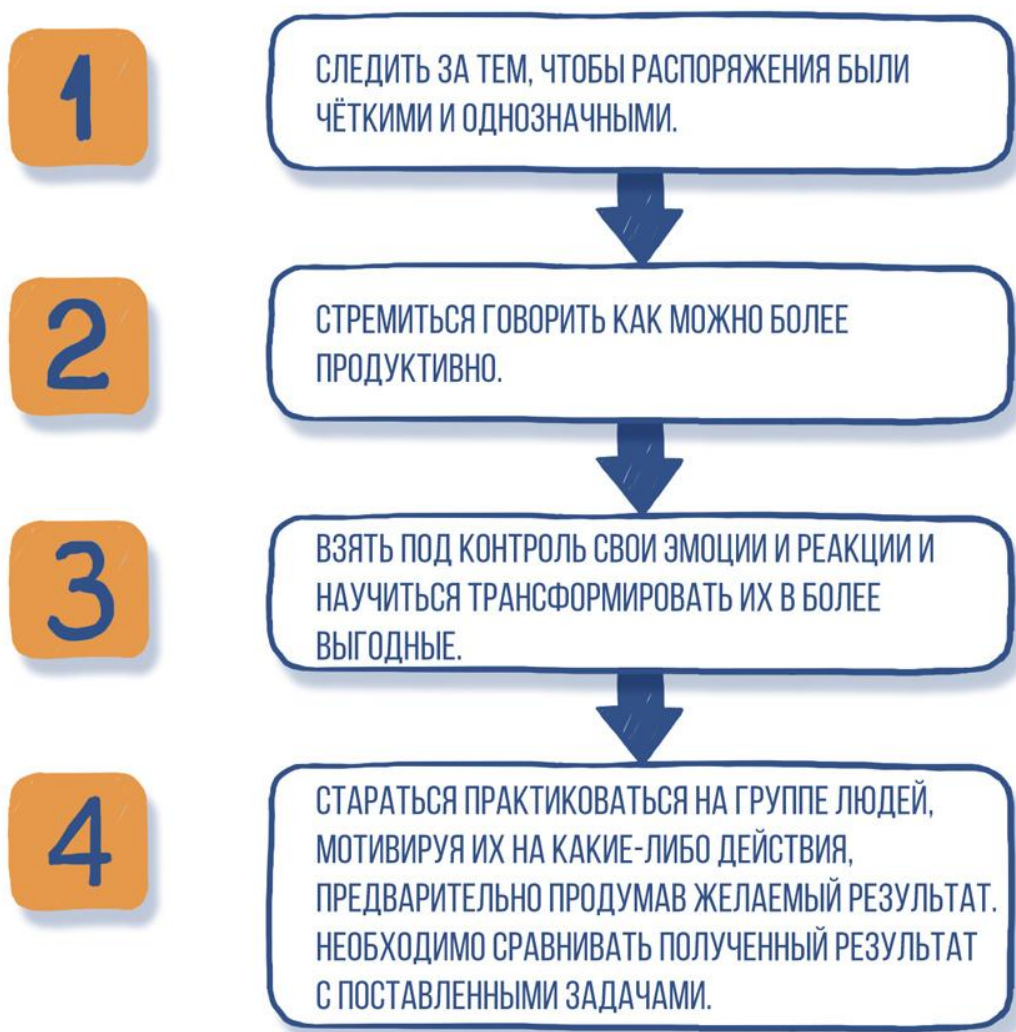
Рекомендации по искусству активного слушания:

1. Помогите говорящему раскрепоститься, создав у него ощущение комфортной атмосферы.
2. Перестаньте говорить с другими людьми и сосредоточьте все свое внимание на говорящем. Покажите ему свою искреннюю заинтересованность.
3. Не отвлекайтесь на посторонние дела, когда кто-нибудь говорит.
4. Старайтесь понять не только содержание речи говорящего, но и его чувства.
5. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы внимательно и заинтересованно слушаете его и слышите, например:
 - Когда произошло то, о чем Вы рассказали?
 - Вы всегда так реагируете на подобные ситуации?
 - Правильно ли я Вас понимаю, что...?

Важно

Многие руководители сталкиваются с тем, что персонал не справляется с поставленными задачами. Одной из основных причин этого может являться неумение руководителя четко и правильно формулировать свои распоряжения, т. е. может присутствовать дефект коммуникации. Неэффективность менеджера в качестве коммуникатора приводит к тому, что персонал организации не может достичь поставленных целей и задач не из-за собственной нерадивости, а по причине нечеткости или несвоевременности отданных распоряжений. Такое положение дел часто сопровождается конфликтами.

Шаги по преодолению собственной коммуникативной неэффективности



Важно научиться реагировать на происходящее не моментально, а немного успокоившись. Это позволит рассмотреть ситуацию под новым углом зрения.

Подчиненные могут воспринять резкое изменение стиля коммуникации как угрозу собственной безопасности, поэтому подобные изменения следует проводить постепенно, уважая чувства подчиненных и давая людям возможность привыкнуть к нововведениям.

Практикум

1. «Общение менеджера с персоналом не всегда бывает эффективным». Подумайте, относится ли эта фраза к вам лично.
2. Назовите причины неудачного общения. Какие действия необходимо предпринимать менеджеру для того, чтобы его общение было эффективным?
3. Какие препятствия результативной коммуникации вы знаете? Приведите примеры.
4. Перечислите известные вам средства невербального общения.
5. Проанализируйте свой стиль общения и укажите свои сильные и слабые стороны в рамках модели активного слушания. Свой анализ вы можете оформить в виде таблицы.

Мои сильные стороны	Мои слабые стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.

6. Обдумайте и укажите мероприятия, которые вы как менеджер могли бы осуществить для устранения идентифицированных вами слабых сторон вашего общения. Определите для себя срок, за который вы планируете это сделать.