

Лекция 6. Коммуникации в системе принятия решений

6.1. Общее понятие коммуникации

Коммуникация и информация - различные, но связанные между собой понятия. Термин "коммуникация" происходит от латинского "communis", означающего "общее": передающий информацию пытается установить "общность" с получающим информацию. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т. е. как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникативная составляющая предполагает:

- наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;
- взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;
- обладание партнерами единой системой кодирования информации.

Отсюда следует, что коммуникация включает в себя два основных элемента:

- информацию (то, что передается);
- процесс передачи информации (то, как это передается).

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянного обмена информацией между участниками коммуникационного процесса - всей совокупностью индивидов организации. Коммуникативное пространство в такой форме должно совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, инновации и прошлый опыт и не может быть ограничено внешними потоками информации. В первую очередь коммуникативная функция управления проявляется в общении сотрудников в рамках организации, поэтому эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха управления. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

6.2. Аспекты понятия коммуникация

Поэтому в теории управления выделяют три аспекта понятия "коммуникация":

- коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Каждый из аспектов требует рассмотрения с позиции не только требования от участников коммуникативного процесса оптимального способа его реализации (нормативно-организационный подход), но и с позиции психологических особенностей индивидуумов (индивидуально-психологический). Таким образом, коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.

6.3. Процесс коммуникации

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют **четыре базовых элемента**:

- отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал как средство передачи информации;
- получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Этот процесс является наиболее сложным, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

Зарождение идеи.

Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель информации принимает решение о том, идею или информативное сообщение следует сделать предметом обмена. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: "Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя". Во многом этот этап заключается в

формулировке того, что мы хотим передать, сообщить. Другими словами, необходимо, чтобы в наличии имелась идея, которую необходимо передать, а для этого она должна зародиться или возникнуть.

Кодирование и выбор канала.

До того как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и т. д.

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. На сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции.

Передача.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование.

После передачи сообщения отправителем получателем декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

6.4. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. **Задача формальной организационной структуры** заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте.

Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Контрольные вопросы:

1. Что означает термин "коммуникация"?
2. Дайте определение коммуникации
3. Что предполагает коммуникативная составляющая?
4. Из каких элементов состоит коммуникация?
5. Какие требования включает в себя коммуникативное пространство управления?
6. Как проявляется коммуникативная функция управления?
7. Каковы аспекты понятия "коммуникация"?
8. Что такое коммуникационный процесс?
9. Какова основная цель коммуникационного процесса?
10. Какие базовые элементы выделяют в коммуникационном процессе?
11. Какие существуют этапы при обмене информацией между отправителем и получателем?
12. В чем состоит этап зарождения идеи?
13. В чем состоит сложность этапа кодирования?
14. Какие существуют каналы передачи информации?
15. Что такое декодирование?

16. Что такое коммуникационная сеть?
17. Из каких связей состоит коммуникационная сеть?
18. Как строятся вертикальные связи?
19. Как осуществляются горизонтальные связи?
20. Что такое диагональные связи?
21. В чем состоит задача формальной организационной структуры?
22. Какой параметр организации ограничивает возможности развития коммуникационной сети?