

# НЕФОРМАЛЬНЫЕ И КОМАНДНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Цыганова А.А.  
студентка 3-го курса,  
сокращ-ая форма  
обучения

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Командные коммуникации
2. Классификация командных коммуникаций
3. Неформальные коммуникации
4. Классификация неформальных коммуникаций



# ВВЕДЕНИЕ

- Коммуникация - это передача сообщения, обмен мыслями, информацией, т.е. - общение.
- Во время коммуникации при помощи знаков происходит передача некоторого содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому.
- Коммуникация представляет собой социальный процесс. Она выполняет связующую функцию в обществе.

- Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа не возможна.
- Важную роль при осуществлении менеджерами управленческих функций и принятий решений играет информация. Её получают и передают посредством процесса, который называется коммуникацией.
- Коммуникация - (лат. communicatio)- делать общим, связываться, общаться.

# КЛАССИФИКАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ:

1. По направленности:
  - ✓ вертикальные
  - ✓ горизонтальные
2. По виду отправителя:
  - ✓ формальные
  - ✓ неформальные
3. По средствам передачи:
  - ✓ вербальные
  - ✓ невербальные
4. По виду получателя:
  - ✓ внешние
  - ✓ внутрифирменные
5. Командные



В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов.
- Канал - средство передачи информации.
- Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

# КОМАНДНЫЕ КОММУНИКАЦИИ



- Формирование эффективной команды - сложная задача. Особенно, если речь идет о динамичной компании с сетевой структурой и большим количеством виртуальных сотрудников. И лидеру и членам команды потребуются немалые усилия. Им придется научиться вести серьезный диалог, уважать культурные и профессиональные различия партнеров по коллективу.
- Люди инстинктивно отличают серьезный диалог от поверхностного общения. Всем нам знакомо чувство удовлетворения от подлинного контакта с другим человеком. А вот пути налаживания такого контакта сильно зависят от культурных особенностей участников. Невозможно наладить взаимодействие по приказу сию же секунду, на это нужны определенные силы и время.



Когда речь заходит о серьезном диалоге, западный человек в первую очередь думает про:

- обмен мнениями;
- общую точку зрения.

А восточный:

- про теплые чувства;
- сердечный разговор.

При этом и те и другие выделяют одни и те же значимые факторы:

- обмен информацией;
- взаимное доверие и уважение;
- общие интересы.

Можно выделить 5 разновидностей затруднений во взаимодействии, равно применимых к взаимоотношениям внутри организации и к личной жизни. Шкала оценки, разработанная Говардом Перлмуттером, позволяет оценить текущее состояние коммуникации и подобрать подходящие пути решения.



# РАЗНОВИДНОСТИ ПРОБЛЕМ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ:

- ✓ **Неразвитый диалог** - отсутствие диалога или позитивного контакта за последнее время, иногда уклонение от общения. Еле теплящиеся отношения означают, что участники плохо знакомы друг с другом или не заинтересованы во взаимодействии. Как вариант, состояние может отражать подспудное нежелание идти на контакт.
- ✓ **Неудавшийся диалог** - взаимодействие имело место в прошлом, однако сейчас попытки продолжить общение отсутствуют. Плохие воспоминания, незалеченные раны, незакрытые долги не дают восстановить диалог и прийти к взаимному пониманию.
- ✓ **Угасающий диалог** - уровень доверия и уважения неуклонно снижается. Попытки преодолеть разногласия терпят неудачу. Наблюдается явное ослабление взаимных связей, а различия начинают перевешивать сходные черты. Обеим сторонам становится все труднее преодолевать многочисленные расхождения.
- ✓ **Замороженный диалог** - диалог есть, но позиции сторон полярны, а сами участники находятся в состоянии эмоционального и когнитивного тупика. Преодолеть различия не представляется возможным. Вмешательство посредников терпит неудачу, со стороны ситуация видится как «хронический пат».
- ✓ **Безжизненный диалог** - обмен информацией между участниками минимален. Уровень открытости низкий, выслушивать друг друга не принято, господствуют оборонительные алгоритмы общения, совещания проводятся редко. Область информационного обмена между членами коллектива постепенно и неуклонно сжимается.

# РАЗВИТИЕ СЕРЬЕЗНОГО ДИАЛОГА

Типизация проблем во взаимодействии не имела бы смысла без способов их преодоления. Говард Перлмуттер разработал 7 способов развития взаимодействия и улучшения коммуникаций в команде:

- ✓ **Преодоление** - конструктивная работа с различиями. Подразумевает уважение, осознание и преодоление различий - временных, лингвистических, культурных и географических. Тут требуется немалое терпение, но как только вы достигнете своей цели, обмен информацией и идеями начнет протекать более свободно.
- ✓ **Построение связей** - поощряйте деятельность, которая стимулирует формирование взаимного доверия и уважения. Ваша цель - дружеские чувства и разговоры по душам. Здесь важно не только доверять коллегам и уважать их, но и подходить к ним как к живым людям со своими особенностями, а не как к абстрактным рабочим единицам.
- ✓ **Объединение** - делайте упор на «мы», а не на «я» и «ты», поддерживайте командную атмосферу. Это дорога к плодотворным диалогам, продуктивной взаимозависимости и даже общей идентичности.

- ✓ **Смешивание** - комбинируйте идеи разных людей, стимулируйте совместные творческие процессы. Используйте сильные стороны членов команды и преимущества совместной работы. Развивайте идеи коллег, говоря «и» вместо «но». Создавайте предпосылки для возникновения синергии от взаимодействия людей с разным культурным фоном и историей.
- ✓ **Ограничение** - направляйте коллективную энергию на выполнение значимых задач, важных проектов, подбирайте плодотворные области для обмена знаниями. И не забывайте устанавливать границы для совместной работы, чтобы столь ценный ресурс не расходовался зря или не по назначению.
- ✓ **Закрепление** - формируйте ответственность за работу над проектом, выделяя участникам долю в конечном результате. Так вы повысите взаимное доверие внутри коллектива и усилите ориентированность на будущий успех. Ваша задача - объединить людей для достижения общей цели и получения общего результата.
- ✓ **Построение** - если вы справляетесь с задачей «закрепления», позаботьтесь и об успешной реализации самого проекта. Разработайте четкую архитектуру, единое видение и систему управления проектом. Здесь важно использовать всю палитру умений и культурных особенностей команды для достижения общей цели.

Перечисленные методы лучше работают в комбинации, а не поодиночке. Взаимодействие внутри команды особенно важно в виртуальных рабочих группах. С его помощью наводятся мосты и запускается серьезное общение. Цель лидера - разбавить деятельность, ориентированную на решение конкретных задач, активностями, которые ставят во главу угла взаимоотношения между людьми, укрепляют взаимное доверие и дают чувство причастности к будущему компании.



# ПРИЗНАКИ, КАЧЕСТВА И ОСОБЕННОСТИ, ПРИСУЩИЕ "КОМАНДНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ":

- ✓ Взаимодополнение членами команды друг друга по функциям, распределение ролей. В любой момент каждый член команды может заменить любого из своих коллег, так как все члены команды ответственны за целый бизнес-процесс или за выполнение его определенного сегмента.
- ✓ Присущее членам команды "понимание друг друга с полуслова". Этот эффект достигается как за счет совместной работы, так и за счет тщательного комплектования и тренировки команды.
- ✓ Связанность и способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий. Связанность (целостность) команды, по мнению некоторых исследователей<sup>2</sup>, является критической характеристикой команды. Она отражает чувства принадлежности к команде и командный дух. Эмпирические работы подтверждают взаимосвязь производительности команды и ее связанности. Команда дает возможность ее членам учиться друг у друга.
- ✓ Способность быстро реагировать на изменения<sup>3</sup>. Командное поведение отличается от всех других форм группового поведения наибольшей гибкостью, адаптивностью и стремлением к инновациям. Более того, эта "жизнеспособная структура" приводит в действие механизм, который концентрирует энергию и дает возможность организационному таланту быть использованным наиболее свободным и продуктивным образом.
- ✓ Степень власти, которую имеет настоящая команда и ее полномочия. По мнению Toffler<sup>4</sup>, команда, которая наделена властью самоуправления и принятия решений является наиболее продуктивной и лучше способна справляться с изменениями.

# НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- **Неформальные коммуникации** не следуют общим правилам, установленным внутри организации. В целом они не связаны с иерархией организации, они связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации, но обычно не имеют отношения к ее непосредственным потребностям. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации, они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы. Главное достоинство таких устных коммуникации состоит в возможности быстрого и полного обмена информацией. Можно задавать вопросы и даже получать на них ответ. Говорящие вовлечены в непосредственный контакт со слушающими и должны добиться, чтобы их поняли.



- **Неформальная коммуникация** - вид внутриорганизационной коммуникации, при котором информационный обмен совершается между сотрудниками организации вне их связи с производственными обязанностями и местом в организационной иерархии.
- Особенностью **неформальной коммуникации** является то, что она пренебрегает организационной структурой и пронизывает все иерархические уровни. Эта особенность делает всех членов организации участниками информационного обмена и придает ему особую значимость для управления человеческими ресурсами. Данное утверждение может показаться странным, поскольку трудно соединить неформальную коммуникацию и управление: широко распространено мнение, что неформальный обмен информацией во основном не касается организационных проблем. В действительности это не так: по исследованиям американских ученых около 90% неформального информационного обмена касается организационных вопросов. Поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его является важным условием эффективного управления организацией.

## Неформальные коммуникации бывают:

- По интересам:

- объединения людей на основе стремления к саморазвитию;

- повышению профессионализма;

- коллекционеры.

- На основе дружбы:

- источником формирования являются симпатии друг к другу;

- сходство личных целей и установок.

# Существует несколько типов неформальных лидеров:

- ✓ *деловой* (тот, кто лучше других представляет суть дела и имеет опыт решения задач, стоящих перед группой);
- ✓ *эмоциональный* (обладающий наибольшей аттракцией);
- ✓ *ситуативный* (тот, кто более других способен в небольшой промежуток времени повести за собой большинство группы и всей организации).

- ✓ Канал неформальных коммуникаций, к ним можно отнести канал распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.



- ✓ Согласно исследованию, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой кампании. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматический характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность.



# СУЩЕСТВУЮТ ДВЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, КАКИМ ОБРАЗОМ СВЕСТИ К МИНИМУМУ ЭТИ СЛУХИ:

- О распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;
- О поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной связи.

Еще раз напомним, что эффективность коммуникационных сетей организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата, и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по коммуникационным каналам

# ТИПИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ПЕРЕДАВАЕМАЯ ПО КАНАЛАМ НЕФОРМАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ:

- Предстоящие сокращения работников;
- О новые меры по наказаниям за опоздание;
- О изменения в структуре организации;
- О грядущие перемещения и повышения;
- О подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- О кто кому назначает свидания после работы.

- ◉ Самый эффективный *способ борьбы со слухами*- это *предупреждение ситуаций, их порождающих*. Однако, если они уже начали распространяться, нужно решительно *противодействовать* им. Реакция должна быть мгновенной, особенно если речь идет о клевете или дезинформации, так как принято считать, что молчание означает признание вины. Однако существует правило: не реагировать на мелкие уколы со стороны недостаточно авторитетных СМИ.
- ◉ В первую очередь организация должна проанализировать масштабы распространения негативных слухов, их причины, мотивы и источники. Необходимо поговорить с людьми, на которых они подействовали, особенно, если они понесли убытки вследствие распространения этих слухов. Очень важно, выразить им сочувствие и добиться взаимопонимания. Рекомендуется организовать встречу с *неформальными лидерами*, предоставив им полную и точную информацию по данной проблеме.
- ◉ Слухи можно также пресекать с помощью *контр-слухов*, поручив это доверенным лицам.
- ◉ Таким образом, в любой организации существуют неформальные группы со своими лидерами. С их мнением надо считаться, добиваясь, чтобы деятельность микро-групп способствовала достижению общих целей.
- ◉ Неудовлетворительная коммуникация на формальном уровне порождает слухи, влияющие на общественное мнение. Они распространяются быстрее и привлекают больше внимания, чем официальные сообщения и публикации СМИ. Поэтому для передачи подчиненным нужной информации менеджеры иногда сознательно используют слухи. Их также могут инициировать конкуренты или лица, находящиеся в оппозиции к руководству организации. Это может привести к кризисной ситуации. Поэтому к слухам следует относиться очень серьезно. Знание причин и условий их возникновения, своевременное проведение профилактических мероприятий и активных мер противодействия позволяет создать здоровую атмосферу и укрепить доверие между руководителями и сотрудниками.



**Спасибо за внимание!**