**Лекция 3. Управление информационной культурой в организации с учетом основ психологии беженцев, мигрантов, маргиналов и коммуникации с данной категорией граждан. Факторы, усложняющие коммуникацию**

Коммуникационный поток в организации может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях.

*Горизонтальное направление.* Когда взаимодействие происходит среди членов одной и той же группы или среди персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. В одних случаях такая коммуникация является формальной и обязательной, в других -- происходит спонтанно.

Горизонтальные потоки информации в организации имеют место чаще, чем вертикальные, потому что, во-первых, люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем с превосходящими по статусу. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям. Содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер. Другая причина доминирования горизонтальных потоков состоит в том, что они чаще бывают неформальными, чем формальными. Неформальные же каналы более оперативны и доступны, поскольку не содержат механизмов проверки сообщений, что, однако, увеличивает вероятность искажения информации. Организационная структура, как правило, препятствует горизонтальным потокам информации между сотрудниками различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз (почему и возникает необходимость в «мостике Файоля»).

*Вертикальное направление* подразделяется на нисходящее и восходящее.

*Нисходящее направление.* Коммуникационный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах и т. п. Потоки сообщений сверху вниз имеют место в организациях чаще, чем снизу вверх. Информация в организации подобно воде стремится течь вниз.

*Восходящее направление.* Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел. Также восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, при подготовке отчетов).

Эффективность коммуникационных каналов организации, как формальных, так и неформальных, определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по этим каналам. Любые отклонения от этих параметров -- скорости и адекватности -- называются *информационной дисфункцией*.

Если дисфункция *-*-это нарушение, расстройство функций какого-либо органа или системы, причем преимущественно качественного характера, то информационную дисфункцию можно определить как нарушение функций коммуникационных каналов организации. К числу таких расстройств сами сотрудники организаций относят прежде всего *дефицит информации*. Чтобы преодолеть такую дисфункцию, нужно разблокировать коммуникационные каналы, увеличив тем самым объемы передаваемой информации. В организациях появился лозунг: «Больше коммуникации!».

Однако исследователи в качестве основного проявления информационной дисфункции рассматривают не дефицит, а, напротив, *производство значительного количества* *избыточной информации*. Как показывают проведенные исследования, руководители различных рангов страдают не от нехватки необходимой информации, а от избытканенужной, вызывающей информационную перегрузку. Среди используемых показателей значительная часть (в среднем 35 %) дублируется в различных формах и сводках, причем более всего неиспользуемых показателей (46 % всей информации) приходится на высшие уровни управления.

Если главная проблема -- это информационная перегрузка, то для ее решения объемы информации надо не увеличивать, а сокращать. Всем, кто страдал от информационной перегрузки, известен тот факт, что, когда объем информации превосходит определенную величину -- так называемую точку перенасыщения, наши способности перерабатывать информацию существенно снижаются. Мы оставляем надежду справиться с перегрузкой и прекращаем наши усилия. Чем больше мы переходим за эту точку, тем меньше информации мы используем.

То же самое касается и такого проявления информационной дисфункции, как *потери информации*. Казалось бы, для устранения потерь нужно продублировать информацию, например увеличив число каналов либо форм подачи сообщений. На самом деле необходимого эффекта можно достичь, сократив объемы передаваемой информации и тем самым разгрузив того члена организации, который выполняет коммуникационную роль «сторожа» (редактора в средствах массовой информации, секретаря у руководителя и др.).

Таким образом, информационная дисфункция заключается в искажении и потере информации, а также в производстве значительного количества избыточной информации, причем последнее -- наиболее распространенное сегодня проявление информационной дисфункции. Что касается *механизма возникновения* *этого явления*, то оно обусловлено причинами, связанными как с коммуникационными каналами организации -- формальными и неформальными, так и со спецификой передаваемых сообщений. К причинам первой группы правомерно отнести наличие характерного для большинства организаций значительного количества уровней управления, а также склонность вертикального канала, передающего информацию снизу вверх, искажать ее в определенном направлении. К причинам второй группы относится прежде всего специфика восприятия и передачи устной и письменной информации высокой степени сложности, характерной для современной организации. В более общем смысле основная причина возникновения информационной дисфункции в организационной коммуникации сформулирована еще в 50-е годы ХХ века в основной теореме Шеннона, которая утверждает, что если поток информации превышает пропускную способность каналов связи некоторой системы с внешней средой, то в этой системе нельзя избежать накопления ошибок, искажения информации и, следовательно, неэффективных управленческих решений.

Возможно ли преодоление информационной дисфункции? Положительный ответ на этот вопрос дает теория управления, утверждающая, что должен существовать определенный оптимум информации, необходимый для управления системами разной сложности. Об этом гласит сформулированный американским ученым У. Р. Эшби *закон необходимого разнообразия*:разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает необходимым разнообразием. Отсюда следует: чтобы управлять, нужно располагать необходимым разнообразием (структурой) информации. «Только разнообразие может уничтожить разнообразие», -- пишет Эшби. Иными словами, системой со сложной структурой нельзя эффективно управлять, располагая простой информацией. Так как современная организация безусловно является сложной системой, то и управление ею предполагает использование сложной как по содержанию, так и по форме организации, информации.

*Основные способы преодоления информационной дисфункции:*

1. *Действие самой организационной структуры.* Широко бытует мнение, будто бы для эффективного функционирования организации информация должна течь свободно и без всяких ограничений вверх, вниз и по диагонали. Но раз вступает в силу иерархия любого вида, обмен информацией уже не свободен, а ограничен, сформирован и контролируем. Поэтому одной из наиболее важных функций организационной структуры является ограничение потоков информации и тем самым снижение информационной перегрузки.

В самом деле, исследования показали, что неограниченные потоки сообщений могут породить больше проблем, чем их можно решить. Организационная структура должна способствовать сжатию информации, иначе высшие руководители организации потонут в море бумаг. Предположим, например, что каждый работник на нижней ступени семиуровневой иерархии вырабатывает единицу информации. Если среднее число подчиненных у одного начальника равно четырем, то в единицу времени внизу вырабатывается 4096 единиц информации. На каждом из шести вышестоящих уровней обычно отсеивается половина данных, так что до руководителя организации доходит обычно только 1,6 %, а 98,4 % информации устраняется.

Работник, испытывающий информационную перегрузку, не только сам неэффективен, но и служит причиной неэффективности других. Перегруженный работник склонен пренебрегать обязанностями в отношении других членов группы и, таким образом, увеличивать их ошибки. Кроме того, на практике одним из следствий информационной перегрузки работника в организации является информационная перегрузка других работников. Так как объем информации превышает тот, который может переработать индивид, он может не отправить наверх часть информации, относящейся к проблеме, или продублировать ранее направленную. Это, в свою очередь, повлечет за собой поиск нужной информации и, значит, вызовет еще большую информационную перегрузку.

2. *Выпрямление связей*, то есть устранение посредников в потоках информации. Оно достигается: уменьшением уровней управления; устранением чувства социальной дистанции между руководством и сотрудниками; непосредственным инспектированием высшими руководителями состояния дел на производственном уровне.

а) Добавляя всего лишь один *уровень управления*, высшее руководство в процессе коммуникации отодвигает исполнителей на огромное расстояние. Эффективно управляемые организации имеют достаточно простую систему контроля, небольшой штат сотрудников и минимально допустимое количество звеньев управления.

Католическая церковь -- одна из крупнейших организаций в мире -- имеет всего лишь пять уровней управления, от приходского священника до Папы Римского. Многие наши предприятия (большинство научно-производственных объединений) имеют более семи звеньев управления, от генерального директора до исполнителя.

б) Решающим средством улучшения взаимопонимания в любом трудовом коллективе служат *уменьшение, а еще лучше устранение чувства дистанции между* *руководителями и сотрудниками*, активизация общения менеджеров и остального персонала. Недостаток взаимодействия, удаленность друг от друга в прямом и переносном смысле вызывают недоверие и взаимное непонимание. Например, замечено, что эффективность личного общения падает до 10 %, если людей разделяет расстояние всего в 12 метров.

Проблеме эффективной коммуникации между высшим руководством и остальным персоналом сегодня уделяется должное внимание во всех преуспевающих организациях: так, в этих целях компания Microsoft, мировой лидер в разработке программных продуктов, создала и успешно использует внутри организации систему электронной почты, по которой любой из сотрудников может напрямую обратиться к главе корпорации Билу Гейтсу.

Средствами уменьшения дистанции являются общие столовые, единые автостоянки, отказ от персональных лифтов и пр. Один из руководителей концерна «Форд» замечал: «Рабочих злит не то, что они получают 19 тысяч, а директор завода -- 75 тысяч долларов в год. Их бесит, когда промозглым январским утром им приходится парковать машину за сотни метров от завода, а пробравшись сквозь снег, грязь и слякоть к проходной, лицезреть пустую личную стоянку менеджера».

*Проблема искажения информации вертикальным каналом, передающим информацию снизу вверх.*

Информация, идущая вверх, часто приукрашивается. Начальник, как правило, получает снизу сообщения о том, что хорошего хотели бы передать ему его подчиненные. Для идущего вверх потока сообщений не характерны добровольность и полнота освещения истинного положения дел. Работники, как правило, посылают руководителям «подслащенные» сообщения. *Система коммуникации склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получения наказания.*

Чем крупнее организация и чем больше в ней уровней управления, тем труднее происходит передача точных сообщений по каналам обратной связи. По мере того как организация становится больше и сложнее, руководители все меньше и меньше получают информацию, отражающую истинное положение вещей, и все больше и больше -- существенно «переработанные» данные. Прежде чем достичь высшего руководства, первичные данные о том, что действительно происходило на местах, были «просеяны», сжаты, скомпилированы, обобщены и «подсахарены» в пользу подчиненных. Высшее руководство поэтому получает лишь «профильтрованные» сведения. Отражаемая ими картина может иногда опасно не соответствовать реальности.

Таким образом, центральной проблемой всякой крупной организации является получение адекватной и точной информации по каналам обратной связи с производственного уровня.

Если обратная связь с нижних уровней столь важна для проведения изменений в организации, то как можно способствовать ее развитию? Прежде всего, она должна поощряться, а не наказываться. Должны быть обеспечены специальные каналы такой обратной связи, типа ящиков для предложений, вносимых работниками. Кроме того, современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время; совместные деловые завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней; совместные поездки на экскурсии, пикники и т. д.

Но наиболее эффективное средство -- это непосредственное инспектирование высшими руководителями состояния дел напроизводственном уровне. Высшие администраторы должны регулярно лично знакомиться с реальной действительностью.

3*. Учет специфики передачи сложной устной и письменной информации.* Оказывается, управляющий, пытающийся сообщить своему заместителю некую важную, но сложную информацию, может рассчитывать лишь на понимание ее 60 %. В свою очередь заместитель сможет донести до своего помощника также только 60 % информации, и так далее вниз по командной цепочке. Таким образом, при наличии в организации пяти уровней руководства младший управляющий может понять лишь 13 % первоначального сообщения. Это относится к устным сообщениям, однако для информации, представленной в письменном виде, результаты могут быть еще хуже. Понимание письменного сообщения может составлять всего лишь 15 % для каждого уровня.

Один из наиболее действенных способов для преодоления такого рода информационной дисфункции -- это *активное слушание.* Смысл активногослушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

По данным зарубежных авторов, существуют различия в скорости устной речи и умственной деятельности. Говорят со скоростью примерно 125 слов в минуту, а могут воспринять до 400 слов в минуту. Это создает определенные трудности слушания, поскольку трудно удержаться от того, чтобы не занять «свободное пространство» всознании во время слушания чем-то еще. Это могут быть мысли о чем-то постороннем, или обдумывание ответа на услышанное, или автоматическая реплика, мешающая собеседнику, меняющая ход его мыслей, вызывающая защиту или раздражение.

В качестве эффективных можно считать следующие виды рефлексивных ответов при слушании, которые помогут повысить взаимопонимание:

1. уточнение (обращение к говорящему за уточнением, например: «Не повторите ли вы еще раз?», «Объясните, пожалуйста, понятнее»);
2. перефразирование (формулировка той же мысли иначе, например: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы считаете...»);
3. отражение чувств («Если я правильно понял, вас особенно волнует...»);
4. резюмирование (обобщение основных идей и чувств говорящего).