**Лекция 1. Концептуальные подходы к проблеме групповых организационных коммуникаций. Постановка задач членам команды для достижения поставленной цели (2 часа)**

**План:**

1. Групповые и организационные коммуникации: концептуальные подходы
2. Постановка задач членам команды для достижения поставленной цели.

Люди редко остаются в одиночестве, они все время окружены другими людьми: дома — в кругу семьи, по дороге на работу или учебу — среди других пассажиров, на работе сотрудничают с коллегами и клиентами, вне работы встречаются с друзьями. Человек в силу своей социальной сущности всегда находится в каких-то временных или постоянных группах. Находясь в группе, он не может не вступать с другими членами группы в коммуникацию. Он обязан или поддерживать общение, или вести диалог, или внимательно слушать, или демонстрировать, что он ни с кем не желает вступать в коммуникацию. В группе, в отличие от межличностной коммуникации, степеней свободы выбора форм коммуникативного поведения гораздо больше. Если вариативность межличностной коммуникации зависит от внутреннего потенциала и состояния личности, то в групповой и организационной коммуникациях большую роль играют внешние относительно человека факторы.

Группа как некое объединение людей представляет собой социальную организацию. Для процесса объединения и организации сотрудничества участников группы используются коммуникации. Конечно, в организации люди могут быть связаны друг с другом посредством некоторой абстрактной цепи руководства, но тогда действовать они будут без понимания сути общего дела. В организациях с недостаточными коммуникациями мы видим неразвитую координацию, так как именно коммуникации подразумевают взаимную информированность людей о целях, планах и результатах и организацию взаимодействия. Любое сотрудничество в группе и организации предполагает наличие коммуникаций и зависит от них.

1. **Групповые и организационные коммуникации: концептуальные подходы**

*Групповая коммуникация*

Коммуникация в группах стала активно изучаться в середине XX в. в связи с поиском ресурсов для повышения эффективности производства. К этому времени уже хорошо было известно, что деятельность в группе является более результативной, чем индивидуальная. Анализ работы разных групп в форме управленческих и функциональных отделов, а также производственных бригад показал важность коммуникативных связей в группе. Можно сказать, что групповая коммуникация исследовалась наиболее полно в производственной среде, так как эффективные коммуникации давали возможность получить хороший результат в работе организаций. Причем для этого не требовалось больших капиталовложений, нужно было лишь построить взаимосвязи между людьми так, как им было удобно и чтобы это отвечало технологической дисциплине. Затем наступил спад, который длился достаточно долго, и лишь через два с лишним десятилетия интерес к этой теме возродился снова, но уже в новом качестве. Рабочие группы стали заменяться командами, а интерес к коммуникациям стал сочетаться с информационными технологиями. В настоящее время коммуникативные проблемы в группах и командах интересуют как теоретиков, так и практиков, потому что коммуникация рассматривается как самый главный и необходимый атрибут, присущий жизни группы.

Считается, что первый эксперимент относительно работы группы провел Норман Триплетт (1897), когда определил, насколько велосипедисты увеличивают скорость в присутствии других велосипедистов. Этот феномен он назвал эффектом «социального облегчения». Данный эффект связан с психологическими и социальными механизмами и помогает понять, что происходит в рабочих группах.

Но если признавать необходимость роли групп и групповой динамики в жизни общества и организаций, то центральное место в истории изучения групп занимает Курт Левин (1890-1947), а его «теория поля» выступает в качестве концептуального ядра теории групп. Левин, будучи социальным психологом, оказал самое сильное влияние на современные исследования малых, в том числе рабочих, групп. Еще в 1940-е гг. он предположил, что гораздо легче изменить индивидов, собранных в группу, чем изменить любого из них по отдельности.

Но чтобы изучать группу, ее надо уметь отличать от случайного набора людей. Относительно понятия «группа» западные специалисты, помимо К. Левина, Р. Мертон, М. Шоу и др., и российские ГМ. Андреева, А.И. Пригожин, Т.П. Галкина и др. высказывают достаточно близкие суждения. Все они, несмотря на некоторые различия, определяют группу как собрание взаимодействующих друг с другом индивидов; число их ограничено; они идентифицируют себя как члены одной группы; вырабатывают общие нормы и специфическую групповую культуру; у них есть общая цель, которую они оценивают как цель группы.

Если мы суммируем эти взгляды, то окажется, что понятие «группа» означает комбинацию двух и более человек, взаимодействующих друг с другом для достижения определенных целей или удовлетворения собственных потребностей. Ключевым признаком здесь выступает взаимодействие. Без него группа превращается в случайно собравшуюся толпу людей.

Какие последствия — позитивные или негативные — чаще всего имеет групповое взаимодействие? Это вопрос не праздный. С одной стороны, мы видим, как на основе группового взаимодействия типичное зверство чинит полиция в России и на Западе, какую жестокость проявляют молодежные и бандитские группировки. Это демонстрация деструктивного потенциала группового взаимодействия. С другой стороны, можно обнаружить, как лидеры групп поддержки, консультанты по управлению и специалисты в области образования пропагандируют преимущества групповой коммуникации. Многие представители социальных и религиозных движений считают, что их развитие возможно на основе укрепления конкретных связей со своими единомышленниками на различных собраниях групп, встречах по обмену мнений. Групповая коммуникация усиливает идентичность каждого участника. Поэтому вопросы групповой коммуникации долгое время будут в центре исследований групповой жизни.

*Организационная коммуникация*

В любой организации в течение дня постоянно происходят взаимодействия между руководителями и сотрудниками и между сотрудниками, с клиентами и поставщиками, с государственными и муниципальными работниками. Люди обмениваются информацией с другими бесчисленное количество раз в день: по телефону, электронной почте, печатным словом и, конечно, лицом к лицу. Причин для этого множество, начиная от выполнения производственных задач, поставок сырья, комплектующих или товаров и их реализации и кончая эмоциональными отношениями в коллективе. Эти коммуникации не только имеют разные причины и цели, но и протекают по-разному, и их последствия имеют неодинаковый характер для организации. Наша задача описать роль коммуникаций в современной организации и выделить их особенности.

Понятие «организационная коммуникация» означает определенную совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры. Такая система предназначена для сбора, передачи и обработки информации. Обработка информации включает такие процессы, как анализ, тиражирование, хранение и обновление. В организации информация используется для контроля и координации внутренней деятельности с целью достижения ее адаптации к внешней среде.

Многообразие коммуникаций в организациях, которые к тому же сами имеют большое количество разных типов, приводит к большим трудностям в попытках сформулировать определение организационной коммуникации. Взгляды на организационную коммуникацию пересматривались в связи с изменением роли организаций в обществе и трансформации их внутренних характеристик.

Данный подход дает возможность выделить три этапа в развитии организационной коммуникации, причем для каждого этапа можно вывести свое определение. Первый этап охватывает период развития организаций (1930—1950 гг.). Он характеризуется рациональным и упрощенным взглядом представителей школы научного управления на организационную коммуникацию. Коммуникация, по их мнению, нужна как инструмент выработки и передачи решений и приказов от вышестоящих руководителей к нижестоящим руководителям и работникам. Это должен быть отлаженный механизм по передаче управленческих решений для исполнения сверху—вниз. Начальник отвечает за принятие его сообщений, которые должны быть ясными и понятными для подчиненных. Работники на местах имели ограниченный объем информации, поэтому обязаны были делать то, что им предписывалось. Этот тип организационной коммуникации предполагает, что нет нужды в двусторонних обменах между разными управленческими уровнями, если они не инициированы на более высоком уровне.

Коммуникации рассматривались в основном как механический процесс по передаче информации: считалось, что искажения в виде различий между отправленным и полученным сообщениями могут и должны быть выявлены, уменьшены или устранены. В механическом процессе все элементы, в том числе персонал в определенных ролях, являются взаимозаменяемыми. Предполагалось, что если коммуникации работают в одной организации, они будут работать в другой аналогичной организации, но при этом необходимо свести к минимуму все индивидуальные различия. Любые различия в форме и функции коммуникации между тем, что происходит в организации, и тем, что происходит в других условиях, могут быть выявлены, а также должны быть изучены факторы, влияющие на коммуникативную деятельность.

На данном этапе организационная коммуникация понималась как управленческое средство, с помощью которого индивидуальная активность членов организации контролируется и координируется для достижения производственных задач.

Второй этап включает в себя период с 1960 по 1980 г. Внедрение системного подхода потребовало обратить пристальное внимание не на элементы организации, а на их взаимосвязь. Связи между различными системными единицами организации становятся главным определяющим моментом в понимании коммуникации. Для эффективного действия этих связей важнейшее значение имеют создание, получение и переработка информации. Можно сказать, что системный взгляд на организацию вывел коммуникации на главные роли. При этом организационным коммуникациям придаются различные смысл и оттенки. Так, выделяются коммуникации командные (управленческие) и информирующие (оповещающие), внутренние и внешние и т.д.

В системе управления предписывается создавать двухканальное движение информации: вниз — от начальства к подчиненным и вверх — от подчиненных к начальству. На этом этапе последовало определение организационной коммуникации как центрального процесса в организации, объединяющего всю производственную и непроизводственную деятельность.

Одним из характерных примеров этого этапа является введение Г. Саймоном понятия «ограниченная рациональность», в котором оспаривались предположения о совершенной рациональности в управленческой и коммуникативной деятельности участников. Он утверждал, что люди, принимающие решения в организации, редко имеют полную информацию, и даже если им доступно больше информации, они, как правило, выбирают первый приемлемый вариант, а не изучают возможность поиска и подбора оптимального решения.

В указанные годы предметное поле организационной коммуникации значительно усложнилось в связи с включением в эти процессы таких научных дисциплин, как информатика, кибернетика, системный и когнитивный подходы и т.п. Коммуникация перестала рассматриваться как механический акт, предназначенный для передачи идеи. Отношение к коммуникации вышло за рамки вопроса: «Как заставить людей понять, что я говорю?». Возникла необходимость решения вопросов: «Как влияет общение на выполнение работы?», «Почему организации, в которых говорят правильные вещи, достигают очень разных результатов?», «В какой мере мои коммуникации с другими людьми зависят от различных организационных контекстов?» и т.п.

Третий этап развития организационной коммуникации начинается с конца 1980-х гг. и протекает в настоящее время. Организации постоянно адаптируются к изменяющимся экономическим условиям, перестраивая свои структуры, что отражается и на процессах коммуникации: они одновременно и следуют за новыми организационными структурами, и способствуют их созданию. В современных условиях определение коммуникации можно свести к краткой формулировке: это основание для создания и развития организации.

Все процессы в организации в определенной степени зависят от информации, которая необходима для снижения риска при принятии всех видов решений и разработке стратегии. Организационные коммуникации обеспечивают получение своевременной, точной и необходимой информации и передачу ее работникам всех уровней, поэтому они являются основной функцией управляющих в большинстве фирм, особенно в крупных компаниях и транснациональных корпорациях.

Организационные коммуникации, построенные на базе информационных технологий и компьютерной техники, помогают привести информацию в более стройную систему, ускорить процесс доступа к ней и увеличить скорость передачи данных. Но от этих систем не будет отдачи, если компания вначале не определит, какие именно виды информации она хочет получать, а также не обозначит приоритетные направления ее использования. Именно эти знания позволяют создавать организационные структуры и определять стратегию современных организаций.

Несмотря на происходящие изменения в ролях и значениях, коммуникации неизменно выполняют три основные функции в организации, такие как: (1) передача информации, (2) координации усилий и (3) обмен эмоциями и чувствами. Для исполнения этих функций на разных этапах могут привлекаться разные средства, но именно они являются жизненно важными для успешной организации во все времена. Передача информации необходима организации для сохранения способности к эффективному управлению. Координационные усилия в рамках организации помогают людям работать в условиях сбалансированного развития и нормального функционирования. Обмен эмоциями и чувствами укрепляет группы и команды в организациях и объединяет людей во времена успехов и кризисов.

В целом можно отметить, что раз­витие различных концепций организаций придало актуальность про­блемам, связанным с построением и функционированием коммуника­ционных сетей.

**Школа научного управления.** Фактически первыми исследовали коммуникационные процессы в организации представители школы научного управления. В частности, Ф. Тейлор разработал жесткую организационную структуру (позднее ее усовершенствовал А. Файоль), предполагающую четкую взаимосвязь между должностями и ролями. В этой структуре имеют место только вертикальные власт­ные связи (от руководителей к подчиненным), т.е. такая организация базируется на формальных, предельно жестких, вертикальных, иерар­хических коммуникационных связях. Информация, передаваемая по вертикали, делится на два типа: задание и необходимые пояснения к нему (то, что Ф. Тейлор называл «урок»), а также контроль за ис­полнением задания. При этом Тейлор полагал, что «дневной урок» — некоторое задание, содержащее сведения о том, что, когда и как надо делать, задается администрацией организации и доводится до подчиненных каждым руководителем (в том, что касается его части полномочий). По словам Тейлора, «каждый работник, хороший и посредственный, должен ежедневно получать вполне определенный урок; ни в каком случае не должен быть неточным или неопределенным, урок должен быть тщательно и ясно описан и не должен быть легким» [103. С. 56]. При этом обратная связь при контроле сводится лишь к докладу о выполнении задания.

Очевидно, что в теории научного управления коммуникационные проблемы заключались в том, как избежать отхода от ее основных принципов; например, как избежать неясного изложения информации в предписании или необоснованного увеличения численности подчи­ненных, что может снизить возможности руководства в плане эффек­тивного общения и контроля за выполнением задания. Процессы ком­муникации в рамках школы научного управления схематично пред­ставлены в виде схемы на рис. 47. В целом можно сделать вывод о том, что данная научная школа не придавала большого значения коммуни­кациям в организации.

**Школа человеческих отношений.**Согласно основной концепции данной научной школы, человек представляет собой уникальное со­циальное животное, поэтому с его деятельностью несовместимы фор­мализация организационных процессов, жесткая иерархия подчинен­ности и отсутствие горизонтальных связей в организации. Наоборот, горизонтальные организационные связи неформального характера между членами организации имеют большое значение. Эти связи должны способствовать функционированию формальной организа­ции и обеспечивать сплоченность коллектива и защиту целостности личности.

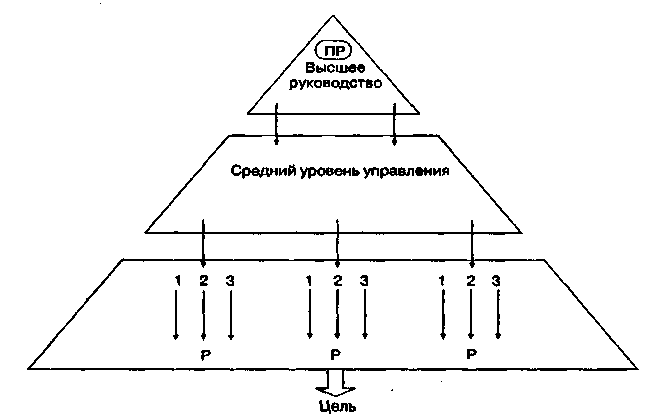


Рисунок 1 - Процессы коммуникации в организации в теории научного управления: *ПР —*предписание; *Р*— работники; *1—3 —*меры управленческого воздействия на работника; *1 —*стимулирование (материальное); *2 —*дисциплинарные меры; *3*— нормы (правила) деятельности; *цель —*повышение производительности и эффективности

Наличие в организации одновременно вертикальных (властных) и горизонтальных (в основном неформальных) потоков информации должно способствовать: удовлетворению потребностей работников (прежде всего в общении и взаимном обмене текущей информацией); обеспечению вовлеченности работников в процесс принятия управлен­ческих решений.

Однако представители школы человеческих отношений уделяли внимание в основном неформальным коммуникациям между работни­ками организации с равным статусом, забывая о их взаимодействиях с администрацией, а также (что представляется самым главным) о пото­ках деловой информации, необходимой для выполнения работниками своих ролевых обязанностей.

Вклад представителей школы человеческих отношений в изучение организационных коммуникаций чрезвычайно велик, так как им уда­лось в значительной степени расширить область коммуникационных связей в организации. На рис. 48 представлена схема коммуникацион­ных потоков в организации, как ее представляли сторонники концеп­ции человеческих отношений.

**Системный подход к коммуникациям в организациях.**Во всех системных теориях утверждается, что связи между различными сис­темными единицами организации являются главным моментом в понимании

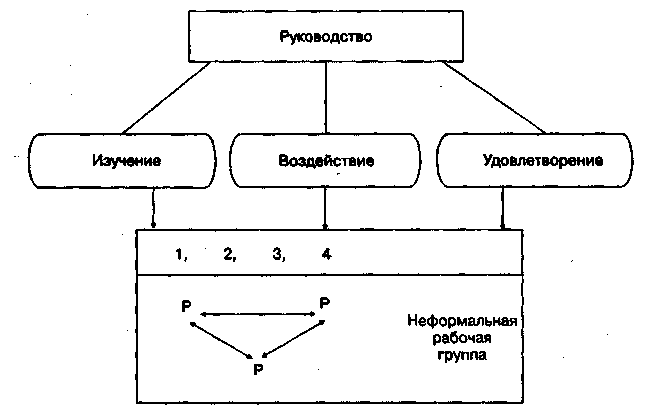


Рисунок 2 - Схема коммуникационных потоков в организации в теории человеческих отношений: *Р —*работники; *1*— мотивы, *2 —*установки, *3 —*потребности, *4 —*ценностные ориентации

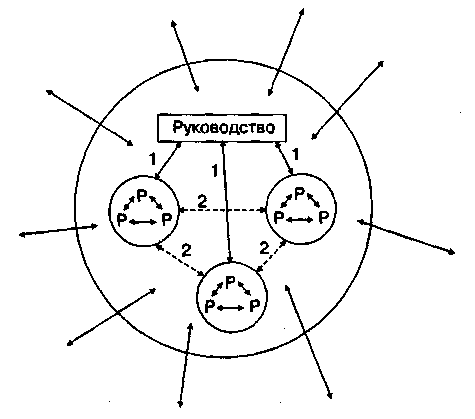


Рисунок 3  Процесс коммуникации в организации, рассматриваемой как открытая система: *Р —*работники; *1 —*вертикальные и *2 —*горизонтальные коммуникации сущности ее функционирования.

Для эффективного дейст­вия этих связей важнейшее значение имеют создание, получение и переработка информации. Можно сказать, что все организационные системы по своей сути коммуникационные. Рассматривая организа­цию как открытую систему, системные теории акцентируют внимание на ее взаимообмене с внешней средой, изучении потоков информации, поступающих от других организаций и от социальных институтов (властных, политических, общественных и т.д.). При этом организа­ционным коммуникациям придаются различный смысл и оттенки. Так, выделяются командные (управленческие) и информирующие (оповещающие) коммуникации, внутренние и внешние коммуника­ции и т.д. В рамках системных теорий анализируются информаци­онные потоки, оценивается качество информации, передаваемой как по формальным, так и по неформальным каналам, а также качество принимаемых решений в зависимости от действия коммуникацион­ной системы.

Реализация положений системных теорий способствовала по­вышению степени выживаемости организации за счет налаживания связей с другими организациями и институтами, возможностей рас­пространять властное влияние и осуществлять обмен ценной инфор­мацией. При укреплении и успешном функционировании внешних связей становятся более устойчивыми и эффективными и внутренние коммуникации.

Сравнение основных положений трех научных школ, сыгравших наибольшую роль в развитии теории коммуникаций в организациях, дана в табл. 3 и позволяет сделать следующий вывод. С развитием представлений о методах создания наиболее эффективных организа­ционных структур, где поставленные цели достигаются с наимень­шими затратами, менялись и понятия о коммуникациях и необходи­мости их исследования — от почти полного игнорирования комму­никационных проблем к пониманию значимости их совершенствова­ния для любой сложной организации и пониманию того, что надеж­ные коммуникации — залог успеха всей организации.

Таблица 1  Сравнение роли коммуникаций в организациях в различных научных концепциях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр  сравнения | Школа научного управления | Школа человеческих отношений | Школа социальных систем |
| Значимость коммуникаций | Невелика; основное внимание — вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным | Основное внимание — взаимодействию работников на одном организационном уровне | Коммуникации — связующий элемент всех частей организации |
| Цели  коммуникации | Контроль за выполнением приказов Передача приказов | Удовлетворение потребностей работников  Вовлечение работников в процесс принятия решений | Контроль и координация действий  Адаптация к изменениям внешней среды  Помощь в принятии решений |
| Направление коммуникационных потоков | Вертикальные сверху — вниз | Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз | Горизонтальные Вертикальные сверху — вниз и снизу — вверх Связь с внешней средой |
| Виды каналов коммуникации | Письменные формальные | Формальные и неформальные | Формальные Неформальные  С внешней средой |

Эффективная коммуникация помогает людям понять основные проблемы организации, наладить контакт с коллегами и организовать достижение консенсуса между работниками. Возникает вопрос, как мы можем эффективно общаться? Первый шаг заключается в понимании процесса коммуникации через выявление ее параметров.

**2. Постановка задач членам команды для достижения поставленной цели**

Постановка соответствующих целей и управление ими не является единственным решающим фактором успешного выполнения задачи. Все чаще признается, что другим источником эффективности командной работы является способность команды как одного целого работать творчески и генерировать новые идеи.

Действительно, организации часто реагируют на меняющиеся требования внешней среды, формируя команды с целью улучшить практическую работу, увеличить ассортимент продукции и услуг и найти новые возможности повысить рентабельность дела. Но просто собрать вместе ярких и творческих людей в одной комнате еще не значит гарантировать появление потока новых и захватывающих идей. Даже когда люди начинают эффективно работать сообща, конечный результат зачастую не согласуется с текущими и долгосрочными целями организации, он или просто вязнет в трясине бюрократизма или с готовностью принимается, но растрачивается в результате неумелой реализации.

В последнее десятилетие широко распространяются методы создания *самоуправляемых команд.* В их основе — расширение автономности команд и рабочих групп. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут сами распределять функции и степень ответственности. Такие подходы широко используются в промышленности, однако они обладают значительным потенциалом повышения эффективности стратегического управления в правительственных, муниципальных и общественных организациях.

На практике существует многообразие форм командной работы: от команд с традиционным лидером до самоуправляемых рабочих групп, в которых «каждый является менеджером». Важно определить, что подходит данной команде, работающей над частью корпоративной стратегии. Нет смысла тратить усилия на создание самоуправляемых команд, если это не входит в планы руководства: автономные самоуправляемые команды не удастся создать, пока в этом же направлении не начнется движение «штаба» по реализации стратегии. В равной степени, однако, не стоит пренебрегать изучением положительного опыта работы автономных и гибких команд только потому, что в данный момент ход реализации стратегии оценивается как удовлетворительный.

*Выполнение задачи*

Задачи должны быть более или менее определенными, четкими и относиться к ограниченной области проблем. Проекты, составляющие часть стратегии, которые не могут быть сведены к выполнимым задачам и действиям, являются источником «головной боли» для команд и их руководителей. Достижение цели в таких ситуациях требует гораздо большего времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

В этой связи, однако, важно заметить, что наряду с проблемами постановки целей, творчества и автономных рабочих групп, вопросы управления стратегическим проектом должны быть решены на этапе декларирования и координирования задач команды. Далее все это подкрепляется установлением равновесия между желанием и возможностью, о чем мы говорили в данной главе; мало пользы от поставленной задачи, которая, будучи замечательной теоретически, не может быть решена на практике из-за специфических ограничений, присущих данной команде. В качестве подведения итогов рассмотренных выше принципов управления работой группы, перечислим практические шаги менеджера — руководителя автономной самоуправляемой команды:

1. • уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели;
2. • определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;
3. • распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
4. • согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
5. • согласование с членами команды метода оценки достижения ими целей.