

Т.Б.Казбеков

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букедова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

## Формальные и неформальные системы коммуникаций в управлении

В статье подчеркнуто, что «коммуникация» и «информация», хотя и различные, но взаимосвязанные понятия. Отмечено, что коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а понимания с помощью общих символов. Указано, что эффективным коммуникациям в производственном коллективе могут препятствовать различные помехи. Рекомендовано различать формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) каналы коммуникаций при рассмотрении путей информации в социальной среде. Приведено определение термина «виноградная лоза», который сегодня применяется к любым неформальным коммуникациям. Автором рассмотрены факторы, поощряющие участие в «виноградной лозе». Сделан вывод, что основная проблема «виноградной лозы» — это передача слухов. Предложены рекомендации по управлению слухами.

*Ключевые слова:* коммуникация, информация, передача, управление, барьеры, потери, неформальные каналы, «виноградная лоза», цепочки, слух, управление слухами.

### *Коммуникации в управлении*

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя, передавая эту информацию и получая обратный сигнал, он организует, руководит подчиненными и мотивирует их. Многое зависит от его способности передавать информацию наиболее эффективным образом. Эффективность передачи будет измеряться адекватностью восприятия данной информации теми, кому она предназначалась. Многие менеджеры понимают важность проблемы и уделяют этому большое внимание.

Коммуникация — это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, тем, что не сказано, и т.д.) с целью получения в ответ желаемой реакции [1–4].

«Коммуникация» и «информация», хотя и различные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как передается. Для того чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо, как минимум, наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к любому из участников этого акта. Так, каждый из участников должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать или трогать, определять запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также должной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского *communis*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а понимания с помощью общих символов (рис. 1).

Почему эффективная межличностная коммуникация так важна для успеха в управлении [5; 176,177]?

Во-первых, решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом и т.д.) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

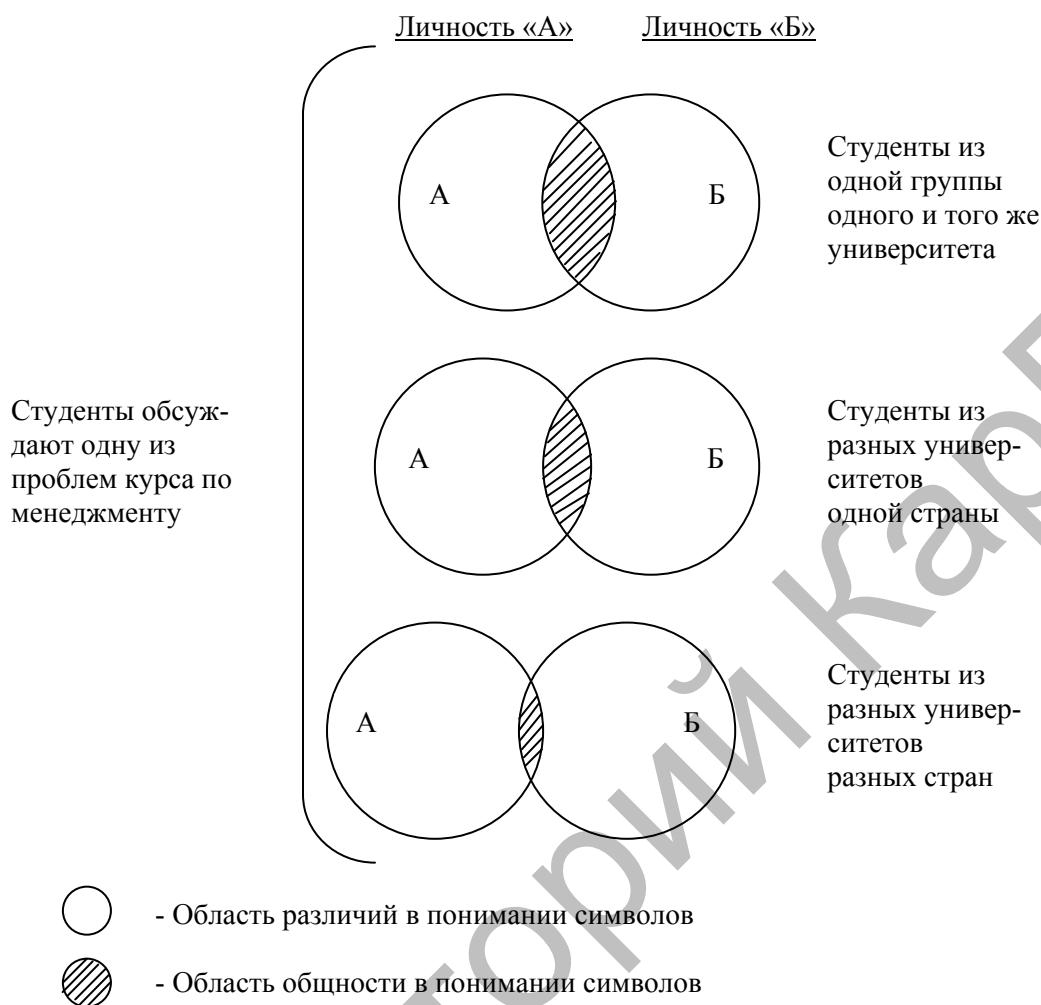


Рисунок 1. Коммуникация как общность символов

*Барьеры, препятствующие эффективным коммуникациям*

Эффективным коммуникациям в производственном коллективе могут препятствовать различные помехи. Иногда отправитель информации неправильно ее кодирует, например, выражает свое сообщение несоответствующими словами. Процесс передачи информации также может сопровождаться помехами, в результате чего информация поступает к получателю в искаженном виде. Это бывает, например, когда информация проходит через большое число иерархических уровней организации. По данным американских авторов, в устном сообщении при каждой последующей передаче теряется около 30 % информации [6; 54].

Иногда человек, которому адресована информация, может ее просто неправильно понять (рис. 2).

Западные исследователи уделяют много внимания рассмотрению различных барьеров на пути коммуникаций в организациях (К.Роджерс, Ф.Ротлисбергер). Так, когда речь идет о коммуникациях «лицом к лицу», главным барьером называют тенденцию к преждевременной оценке сообщения, его одобрению или неодобрению, вместо того чтобы сохранять нейтральную позицию в процессе обмена мнениями. К возможным барьерам, препятствующим эффективным коммуникациям, относят также различия в образовании, опыте, мотивации и др.

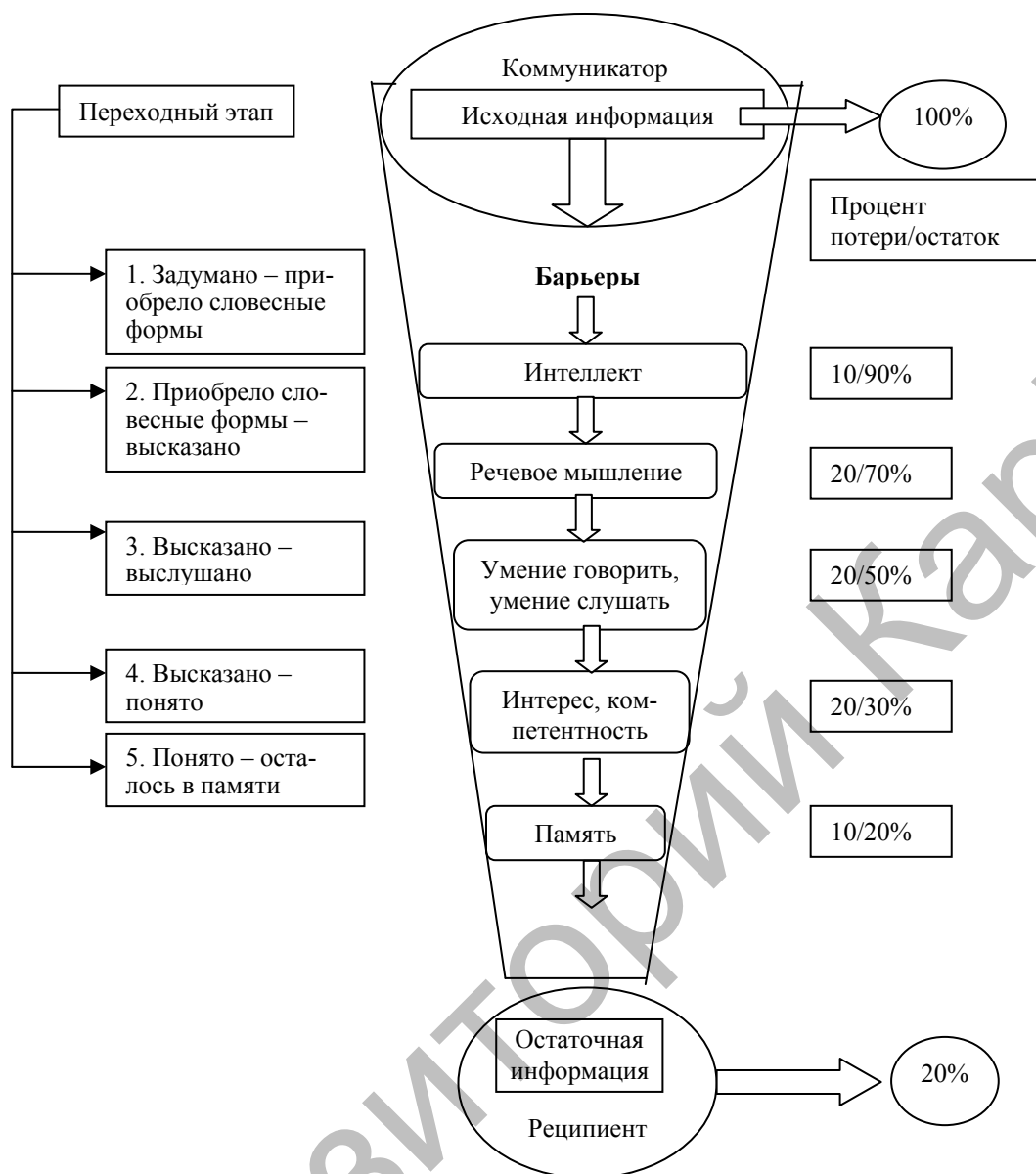


Рисунок 2. Потери информации в процессе общения

*Сосуществующая параллельно с официальными неформальная система коммуникаций («виноградная лоза»)*

При рассмотрении путей информации в социальной среде различают формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) каналы. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой производственного коллектива. Они связывают людей в этой структуре как по вертикали, так и по горизонтали. К неформальным каналам коммуникаций относятся те, которые не совпадают с официально установленными [6; 54].

Обычно сосуществующую параллельно с официальными неформальную систему коммуникаций организаций называют «виноградной лозой». Почему? Во время Гражданской войны в США связисты перебрасывали провода телеграфной связи не со столба на столб, а с дерева на дерево, подобно виноградной лозе. Поскольку сообщения о боевых действиях, передаваемые по таким временным линиям, часто оказывались неправильными или путанными, военные нередко говорили, что источник армейских слухов — виноградная лоза. Сегодня данный термин применяется к любым неформальным коммуникациям (включая неофициальную информацию о деятельности компании, распространяемую среди работников и членов сообщества) [7; 76].

Неофициальная информация распространяется, как правило, устно, однако встречаются и коммуникации в письменной форме. Иногда используются написанные вручную или напечатанные записки, но в современном электронном офисе эти сообщения обычно высвечиваются на экранах компьютеров, создавая новую эру «электронной виноградной лозы», существенно повышающую скорость распространения информации. Однако она никогда не сможет заменить «виноградную лозу личного общения» по двум причинам: (1) не каждый работник имеет доступ к сети персональных компьютеров и (2) многие сотрудники предпочитают личные социальные взаимодействия.

Поскольку «виноградная лоза» есть форма социальных взаимодействий, ее «побеги» также непостоянны, динамичны и переменчивы, как и люди. Она является выражением их естественной потребности в коммуникациях, и практическая реализация принципа свободы слова является естественной, нормальной деятельностью.

#### Виды цепочек «виноградной лозы»

Нередко у менеджеров создается впечатление, что «виноградная лоза» организована по принципу цепочки, в которой А говорит Б, который сообщает новость В, передающему ее Г, и т.д., до тех пор, пока через 28 человек информация не доходит до Я — со значительным опозданием и в весьма искаженном виде. Но, как правило, «лоза» в значительно большей степени напоминает образцы, представленные в правой части рисунка 3.

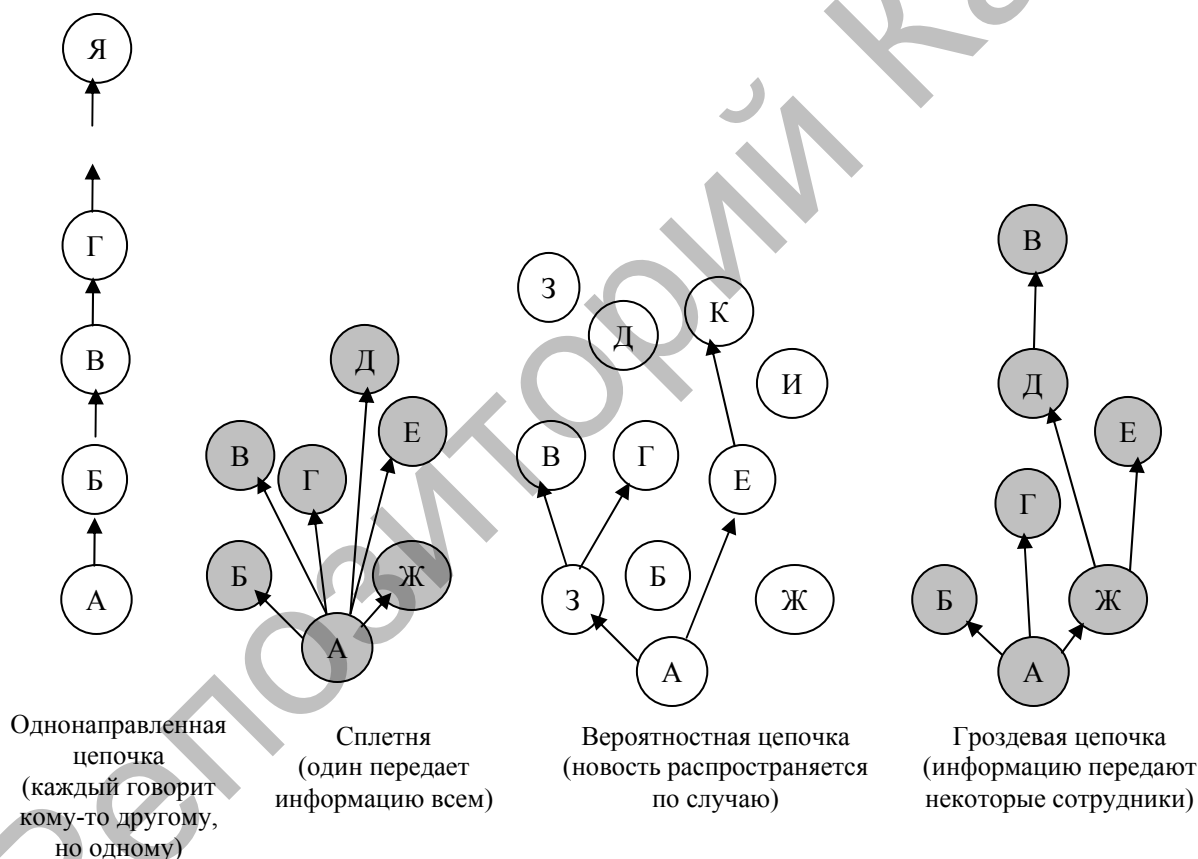


Рисунок 3. Виды цепочек «виноградной лозы»

Работник А сообщает новость трем-четырем сотрудникам (например, Б, Г и Ж). Полученную информацию передадут дальше только некоторые из них, но не одному, а опять же нескольким коллегам. Таким образом, по мере устаревания информации увеличивается число владеющих ею людей, и новость постепенно «умирает», поскольку не все, кто получил эти сведения, распространяют их. Такой тип сети называется гроздевой цепью, потому что каждая связь в цепи стремится проинформировать «гроздь» коллег, а не одного из них. Другие представленные на рисунке 3 виды цепочек возникают относительно реже.

Людей, активно участвующих в передаче информации посредством «виноградной лозы», называют связными.

#### *Активность «виноградной лозы»*

«Виноградная лоза» является продуктом, скорее, ситуации, нежели чьей-то «личной инициативой». Это означает, что в определенной ситуации и при соответствующей мотивации в ней может принять участие любой сотрудник. Некоторые факторы, поощряющие активность работников, представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

#### **Факторы, поощряющие участие в «виноградной лозе»**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Беспокойство и неуверенность</li> <li>◆ Причастность к событиям друзей и коллег</li> <li>◆ Оперативность информации</li> <li>◆ Возможность установить контакты с другими людьми</li> <li>◆ Характер работы не мешает разговору</li> <li>◆ Участие в работе, являющейся источником интересной для других сотрудников информации</li> <li>◆ Личность связного</li> </ul> |
|---|

Типичными ситуациями, провоцирующими активность «виноградной лозы», являются приостановка работы или передача контрольного пакета акций компании новым собственникам, отставки или повышения по службе, внедрение новой технологии. Некоторые должности (такие как должность секретаря) являются центральными «точками вливания» информации и, таким образом, подталкивают занимающих их сотрудников к участию в «виноградной лозе». Некоторые работники просто обладают такими личными качествами, как любопытство и активность в установлении и поддержании контактов (например, любят посудачить). С точки зрения активности в «виноградной лозе» каких-либо существенных различий между полами не отмечается. В ней в равной мере участвуют как мужчины, так и женщины.

#### *«Виноградная лоза» и менеджмент*

Распространяемая по «виноградной лозе» информация может носить как желательный для менеджмента характер, так и нести с собой негативные последствия, и определить итоговое сальдо весьма затруднительно. Несомненно одно — ее влияние зависит от характера групп и организаций. Исследования, проведенные среди менеджеров и «белых воротничков», показали, что 53 % из них считают, что «лоза» оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации, 27 % воспринимают ее как положительный фактор, а 20 % — как нейтральный [7; 80].

Поскольку «виноградная лоза» прекрасно прививается на любом предприятии, менеджмент обязан учитывать наличие неформальных коммуникативных каналов, их организацию, характер передаваемой информации и основных связных. Многие менеджеры предпринимают попытки использовать по отношению к ней «агротехнические» приемы, добиваясь повышения «сахаристости винограда», т.е. стимулируя её положительное влияние. Естественно, что если вы хотите уменьшить объем негативной информации, вам следует стремиться к сокращению поводов для волнений работников, числа конфликтов и непонимания.

Исследователи отмечают попытки некоторых менеджеров организовать санкционированные «утечки» информации в «виноградную лозу», что позволяет использовать ее в интересах руководства и повышать точность передаваемых данных (необходимое условие — предварительный анализ внутренних и внешних контактов сотрудников). Менеджеры, которые все еще предпочитают не замечать «виноградные плантации», явно недооценивают их роль.

#### *Передача слухов как основная проблема «виноградной лозы»*

Слух — это информация, переносимая «виноградной лозой», которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной.

Слухи прежде всего являются результатом заинтересованности в информации и неопределенности ситуации. Если событие не представляет интереса, оно вряд ли способно инициировать какие-

либо слухи. Поскольку слухи во многом определяются пониманием ситуации, степенью заинтересованности в информации индивидов, по мере передачи от человека к человеку они могут значительно корректироваться. Как правило, при неизменности основной идеи детали могут существенно различаться. Обычно слух подвергается фильтрации, посредством которой он сводится к нескольким основным положениям, которые легко запомнить и передать другим. В общем люди выбирают в слухах детали, которые представляют для них первостепенный интерес и соответствуют их представлениям о мире. Нередко для того, чтобы выразить свои собственные ощущения и соображения, связанные добавляют к слухам новые «подробности», полностью искажающие первоначальный смысл. Такой процесс называется дополнением.

Некоторые слухи имеют исторические корни и легко объяснимы, так как означают попытку индивидов уменьшить степень неопределенности, с которой они столкнулись, предсказать возможное развитие событий. Другие более спонтанны, ориентированы на действие. Они возникают непреднамеренно и представляют собой попытку изменить текущую ситуацию. Иногда слухи носят негативный характер, «вбивая клин» между индивидами или группами, а значит, деструктивно воздействуют на уровень лояльности и возбуждают враждебность. Впрочем, они могут быть и положительными, когда, например, работники обсуждают положительный эффект новой, только что запущенной в производство продукции. Существование разных типов слухов напоминает менеджерам о том, что не стоит предавать их проклятию скопом, даже если иногда они создают управленческие проблемы [7; 81].

Т а б л и ц а 2

#### Рекомендации по управлению слухами

- Устраняйте причины появления слухов
- Обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам
- Опровергайте слухи фактами
- Начиная противодействие слухам как можно раньше
- Уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме
- Предоставляйте факты из надежных источников
- Воздержитесь от пересказа слуха при его опровержении
- Поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать
- Прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать

Поскольку в общем случае достоверность не является сильной стороной слухов, их «искры» могут вызвать «пожар», распространяющийся по организации со скоростью летней грозы и, как правило, наносящий огромный ущерб. Борьба со слухами предполагает жесткость и настойчивость, но прежде всего следует определиться, как и с чем бороться. Серьезной ошибкой является нанесение удара по всей «виноградной лозе» только из-за того, что она была использована для распространения слухов. Такой подход «разумен» не более, чем решение выбросить клавиатуру компьютера только потому, что вы неверно набрали на ней несколько слов.

В таблице 2 сведены вместе несколько рекомендаций по управлению слухами.

Наиболее эффективное «лекарство против слухов» — устранение причин, их вызывающих. Однако если слухи уже набрали силу, честное и как можно более раннее предоставление фактов помогает «навести порядок» в умах сотрудников.

#### Список литературы

- 1 Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. — СПб.: Изд.во ОЛБИС, 1997. — 192 с.
- 2 Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.
- 3 Сорокина Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 142 с.
- 4 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. — 284 с.
- 5 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.: Высш. шк., 1994. — 224 с.
- 6 Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. — М.: Академ. проект; Фонд «Мир», 2008. — 288 с.
- 7 Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.

## References

- 1 Kuznetsov Yu.V., Podlesnykh V.I. *Principles of Management*, St. Petersburg: OLBIS Publishing, 1997, 192 p.
- 2 Moll E.G. *Management. Organizational behavior*: Tutorial, Moscow: Finances and Statistics, 1998, 160 p.
- 3 Sorokina L.A. *Management in Small Business*: Tutorial, Moscow: UNITY- DANA, 2004, 142 p.
- 4 Kabushkin N.I. *Fundamentals of Management*: Tutorial, Minsk: NPZH FUA, JSC «Econompres», 1997, 284 p.
- 5 Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Management*: Tutorial, Moscow: Visshaya shkola, 1994, 224 p.
- 6 Morozov A.V. *Managerial Psychology*: Tutorial, Moscow: Academic Project, «Mir» Foundation, 2008, 288 p.
- 7 Nyustrom J.V., Davis K. *Organizational Behavior*: Trans. from English, St. Petersburg: «Peter» Publishing, 2000, 448 p.

Т.Б.Қазбеков

**Басқарудағы ресми және ресми емес байланыс жүйелері**

«Байланыс» және «ақпарат» әр түрлі, алайда өзара байланысты ұғымдар екендігіне көңіл бөлінген. Байланыстың ақпаратты жай жіберу ғана емес, ол ортақ белгілердің көмегімен түсінісіп ұғыну ретінде анықталатындығы көрсетілген. Өндірістік ұжымда тиімді байланыстарға әр алуан кедергілердің кездесуі мүмкін екендігі айтылған. Әлеуметтік ортада ақпарат жолдарын қарастырғанда байланыстың ресми және ресми емес арналарын ажыратып қарастыру ұсынылған. Қазіргі уақытта кез келген ресми емес байланыстарда қолданылатын «жүзім лозасы» терминіне анықтама берілген. «Жүзім лозасына» қатысуды талаптандыратын факторлар қарастырылған. «Жүзім лозасының» негізгі мәселесі бұл алып қашпа өсек-аяң сөздердің таралуы болып табылатындығы туралы қорытынды жасалған. Алып-қашпа сөздерді басқару бойынша ұсыныстар берілген.

Т.В.Kazbekov

**Formal and informal communication systems in management**

It is emphasized that «communication» and «information» although different, but related concepts. It is noted that communication could be defined not only as transfer of information, but also as transfer of understanding by the common symbols. It is stated that a variety of interference may impede effective communications in the manufacturing team. During consideration of the ways of information in the social environment it is recommended to distinguish formal (official) and informal (unofficial) channels of communication. Article defines the term «grapevine», which is now applied to any informal communications. The factors that encourage participation in «grapevine» are considered. It is concluded that the main problem of the «grapevine» — is the rumors spread. There are suggested some tips to manage rumors.