

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В НОРМЕ И ПАТОЛОГИИ

Реализация основных функций управления в любой организации — планирование, организация, мотивирование и контроль — невозможна без налаженной системы коммуникаций. Именно поэтому процесс коммуникации, наряду с принятием решений и разрешением конфликтов, находит свое место среди так называемых связующих процессов в организации [Мескон и др., 1995]. Под коммуникацией в организации принято понимать информационные взаимодействия, которые создаются и поддерживаются людьми при выполнении своих должностных обязанностей [Снетков, 2002]. Однако, строго говоря, в этом случае анализ ограничивается лишь «внутриорганизационной» коммуникацией. Картина будет неполной, если в нее не включать «внешнеорганизационную» коммуникацию, которая реализует информационные взаимодействия организации с внешней средой. Сюда следует отнести прежде всего рекламу, маркетинг и связи с общественностью.

Внутриорганизационная коммуникация выполняет две важнейшие функции: 1) достижение основных целей организации и решение актуальных задач управления; 2) удовлетворение потребностей работников организации, прежде всего таких, как потребность в информированности относительно предстоящей работы; потребность получения обратной связи по итогам работы; потребность в новой информации; потребность в социальной принадлежности и поддержке. В большинстве литературных источников, посвященных описанию или анализу коммуникации в организации, за основу берется модель коммуникации как процесса передачи информации К. Шеннона. К ее основным структурным элементам относятся: источник информации (коммуникатор); получатель информации (реципиент); устройство кодирования и декодирования информации; сигнал как передаваемая информация в кодированном виде; канал передачи сигнала и источник возможных помех. Довольно традиционными для данной области являются также представления о существовании «коммуникативных структур», связанные с оценкой эффективности передачи информации и восходящие еще к классическим экспериментам Г. Левитта. В этих экспе-

риментах создавались различные коммуникативные структуры из определенного количества звеньев, соединенных одно- или двусторонне направленными связями, получившие различные названия (например, «цепь», «колесо», «штурвал», «грек» или «паутина»). Общий вывод заключался в утверждении, что централизованная коммуникация более эффективна при решении простых проблем, а децентрализованная — при решении так называемых сложных проблем. Позже были введены критерии оценки коммуникативных структур: надежность — вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва коммуникативной цепи; скорость прохождения информации — время, необходимое для достижения информацией конечного элемента; коэффициент искажения и потерь информации в цепи и т.п. На этой же основе было предложено различие так называемых коммуникативных ролей в организации в зависимости от положения, занимаемого сотрудником как элемента в определенной коммуникативной структуре, и выполняемой им функции, например: «сторож» («секретарь») — контроль объема передаваемой информации; «диспетчер» — распределение информации по различным потокам; «связной» — обеспечение контактов между группами (подразделениями организации); «космополит» — осуществление связи организации с внешней средой; «лидер мнений» — воздействие на оценку передаваемой информации и другие.

Справедливо ради стоит заметить, что уже в конце 1990-х годов выражались серьезные сомнения по поводу экологической валидности и эмпирической достоверности результатов, полученных в искусственных лабораторных условиях, для реальной организационной практики [Scholl, 1997]. Известным компромиссом в данном случае может стать реконструкция реальной коммуникативной структуры конкретной организации — коммуникаграммы — методом модифицированного социометрического опроса: «От кого Вы получаете наиболее важную для Вашей работы информацию?», «Кому Вы сами передаете важную информацию?».

В качестве каналов коммуникации в организации (по направленности потока информации) различают *вертикальные* (ниходящие и восходящие), т.е. обеспечивающие прохождение информации вдоль иерархической структуры управления, и *горизонтальные*, связывающие подразделения и отдельных работников, расположенных на одном иерархическом уровне. Как уже было отмечено выше, при прохождении сообщений по цепи, состоящей из нескольких звеньев, неминуемо возникают потери и искажения передаваемой информации. В американском менеджменте принято считать, что в среднем потери информации при переходе с одного уровня

управленческой иерархии на другой достигают 10%. Кроме того, говорят также о *формальных* и *неформальных* каналах коммуникации в организации. Они различаются прежде всего по степени нормативной регуляции содержания, форм и средств передачи информации, а также по степени свободы выбора человеком своего участия в самом коммуникативном процессе. В этом смысле можно говорить об особенностях содержания, например, формальной нисходящей, восходящей и горизонтальной коммуникации в организации. Неформальные же каналы внутриорганизационной коммуникации принято характеризовать через понятие «коммуникативные сети». Коммуникативная сеть — группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам [Ньюстром, Дэвис, 2000]. Именно неформальная коммуникация в организации позволяет ее работникам в максимальной степени удовлетворять свои социальные потребности, о которых речь шла выше. Участие работника в социальной сети способствует расширению круга его интересов, повышению авторитета, оперативности получения профессиональной информации, приобретению навыков, повышающих эффективности его деятельности, наращиванию «социального капитала».

Отдельной темой в области организационных коммуникаций, имеющей как теоретическую значимость, так и практическую ценность, является *эффективность* коммуникации. Обычно в качестве критерия эффективности используется мера потерь и/или искажения информации, проходящей по коммуникативным каналам. Однако данный критерий, будучи формальным, характеризует именно движение информации и относится скорее к коммуникативной структуре в целом, не затрагивая содержательные, сущностные моменты коммуникации. В такой же степени формальной можно считать оценку эффективности по соотношению затрат и результата; правда, тут же возникает новая серия вопросов, что считать результатом коммуникации и как измерить затраты. Один из вариантов ответа на эти вопросы уже становится более содержательным, поскольку в качестве результата предлагается оценить степень реализованности поставленной коммуникативной цели. Но и здесь мы снова сталкиваемся с необходимостью, во-первых, различать собственно коммуникативную цель, достигаемую непосредственно в процессе коммуникативного акта, и коммуникативную перспективу как изменение в предметном, внеязыковом мире, которое ожидается вследствие осуществленного коммуникативного акта [Клюев, 2002], а во-вторых, принимать во внимание, что в коммуникативном акте участвуют как минимум два субъекта, а значит, достижение чьей цели мы имеем в виду? Ведь тогда в ситуации взаимоисключающих

целей партнеров по общению достижение цели одного означает недостижение цели другого, т.е. коммуникация, эффективная, например, для коммуникатора, становится неэффективной для реципиента. Более того, в психологии общения¹ известны случаи, когда партнерам только кажется, что они оба достигли своих целей, а иногда более важным результатом может оказаться обнаружение несостоятельности, неверности исходно поставленной цели и понимание необходимости ее изменения.

Таким образом, если обратиться к собственно содержательной стороне деловой коммуникации (по поводу чего осуществляется коммуникативный акт), мы обнаружим, что именно разрешение возникшей проблемы или по крайней мере продвижение по пути ее разрешения (например, более полное понимание самой проблемы, ситуации ее возникновения, возможных путей развития событий и т.п.) может стать искомым критерием эффективности. Однако следует признать, что данный критерий, вполне удовлетворительный с теоретической точки зрения, может быть использован только ретроспективно, поскольку требует дополнительных сведений о сути самой проблемы и степени реалистичности найденных путей ее решения. Эмпирическим же критерием эффективности самого акта коммуникации в связи с этим становится мера взаимопонимания собеседников, возникающего в результате обмена их *предметными позициями*. Следовательно, эффективной следует считать такую коммуникацию, которая обеспечивает продвижение в решении проблем путем достижения взаимопонимания между партнерами [Жуков, 1988].

Приведенные выше рассуждения позволяют психологически более точно охарактеризовать специфику делового общения, не отождествляя его с ролевым общением и не противопоставляя его личностному общению, вопреки распространенным заблуждениям, представленным в том числе и в популярно-психологической литературе. С научно-психологической точки зрения подлинным антиподом делового общения следует считать *светское общение* как общение *беспредметное* (люди говорят не то, что думают, а то, что принято говорить в подобных ситуациях) и *закрытое* (предметные позиции собеседников не имеют никакого значения для беседы). «*Открытость общения*» в данном случае характеризует общую коммуникативную установку общающихся и понимается как открытость предметных позиций собеседников, проявляющаяся в готовности высказывать

¹ Здесь и далее мы будем употреблять понятия «коммуникация» и «общение» как синонимичные, не углубляясь в нюансы различия их социально-психологического содержания (см., например, Андреева, 2004).

зать свою точку зрения на предмет общения, с одной стороны, и учесть при этом позицию партнера, с другой [Жуков, 1988]. Традиционное противопоставление ролевого и личностного общения несостоит еще и по той причине, что ролевому общению, как правило, приписывается подчиненность некоторым социальным нормам и правилам, от которых якобы свободно общение личностное. На самом же деле и при наличии сугубо интимного предмета межличностных отношений люди тем не менее ведут себя в соответствии с определенными, пусть и не всегда осознаваемыми, нормами поведения. Их нарушение легко распознается по возникающему у партнеров чувству неловкости или недоумения. Это относится не только к личностному общению. Можно утверждать, что любой тип общения регулируется определенными правилами, знание их и умение ими пользоваться составляет одно из условий успешности коммуникации. Принципиальным здесь является наличие разных правил для разных типов общения. В целом выделяемые исследователями коммуникативные правила можно объединить в три группы: *правила коммуникативного этикета, правила согласования коммуникативного этикета и правила самоподачи*. Каждая из этих групп правил регулирует определенный аспект коммуникативного акта и выполняет соответствующие функции [Жуков, 1988]. Если правила коммуникативного этикета представляют собой своеобразный фильтр на входе в коммуникативный акт (их соблюдение дает право на само участие в общении), то правила согласования коммуникативного взаимодействия во многом задают сам тип общения. Например, свод правил, названный «Кодексом вежливости», соответствует светскому общению, а вот деловое общение регулируется преимущественно «Кодексом кооперативности». Выполнение же правил самоподачи, которыми насыщены многочисленные руководства из серии «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», направлено на создание позитивного мнения о себе в глазах собеседника и не связано напрямую с общей эффективностью коммуникации.

Организационные коммуникации и управление знаниями. Глобальные тенденции развития экономики определяют стратегическое направление модернизационных процессов в современной России. Главной целью модернизации становится создание новой экономики — «экономики знаний» — и возвращение таких социальных институтов, которые будут способствовать ее устойчивому развитию. Знание превращается из ресурса в товар, трансформируя не только характер экономических отношений между субъектами экономической деятельности, но и социально-психологические отношения внутри организации. По мнению ряда зарубежных исследователей, сегодня внутренние коммуникации в организации могут и должны

использоваться прежде всего для создания конкурентной дифференциации, освоения новых продуктов и рынков, сокращения издержек и выбора оптимальной организации бизнес-процессов, приобретения поддержки сотрудниками избранной стратегии развития бизнеса. Однако важнейшую роль внутриорганизационные коммуникации призваны играть в процессе добавления ценности в создаваемый компанией продукт путем более полного изучения потребностей клиентов [Кверк, 2006].

С социально-психологической точки зрения всеобщая переориентация бизнес-организаций на непрерывность инновационного процесса, когда считается, что скорость изменения, обучения и адаптации является ключом к конкурентному преимуществу на рынке, содержит в себе ряд серьезных противоречий. Убежденность в том, что «скорость осуществления важнее гениальности стратегии», приводит к разрыву между смыслом, который вкладывают в свои сообщения менеджеры, и тем смыслом, который извлекается из этих сообщений исполнителями, т.е. теми, от кого непосредственно зависит успех осуществления всех разрабатываемых на верху замечательных стратегий. Избыточная, плохо структурированная, неконкретная информация, передаваемая по всем мыслимым и немыслимым каналам коммуникации, лишь порождает недоверие к себе, а значит, и к ее источникам. Вместе с тем анализ жизненного цикла любой развивающейся организации показывает, что внутренние коммуникации в первую очередь обеспечивают *сохранение целостности организации* по мере того, как меняются она сама и ее сотрудники. При условии, конечно, что эти коммуникации правильно организованы.

Управление знаниями часто понимают как процесс использования личных знаний сотрудников в корпоративных целях. Эффективность этого процесса определяется, во-первых, возможностью повысить таким образом прибыльность без дополнительных материальных вложений и, во-вторых, способностью организации создавать новые знания. Для того чтобы информация стала знанием, необходимо создать условия, в которых она воплощается в действия, а для этого, в свою очередь, требуемая для выполнения поставленных задач информация должна быть доступна исполнителю. Кроме того, в зависимости от способа получения знания и возможности его передачи различают явные и неявные знания. Явные знания, как правило, отчуждаемые от их источника или носителя, могут быть кодифицированы и сохранены в общедоступной форме как документ в библиотеке или файл в электронной базе данных. Неявные же знания с трудом могут быть отчуждены от их носителя, но могут быть приобретены другим человеком при их продолжительном взаимодействии.

Следовательно, координация внутрикорпоративных коммуникаций должна быть нацелена на превращение совокупности хранилищ информации, которыми сегодня располагает любая бизнес-единица, в сеть знаний, по которым эта информация могла бы свободно циркулировать. Современные информационные технологии позволяют решить такую задачу довольно легко. Как показывает опыт, чаще всего на этом процессе модернизации и заканчивается. К сожалению, поскольку это — необходимое, но не достаточное условие. Понимание информации, заложенной в сообщении, необходимое для ее превращения в знание, происходит только в процессе обмена смыслами. Этот обмен включает в себя, помимо прочего, личностно-пристрастное, обязательно эмоционально окрашенное отношение не только к сути обсуждаемого, но и к собеседнику. Каналами передачи информации в организации, как правило, являются иерархические связи руководства-подчинения. Знания передаются, помимо управленческой иерархии, по сетям, которые построены на доверии и личных взаимоотношениях, что способствует возникновению свободного желания у сотрудников поделиться своими знаниями друг с другом [Ходкинсон, Сперроу, 2007]. Есть много причин, препятствующих этому. Часть из них подробно изучается социальной психологией в контексте проблематики организационного научения.

Научные концепции различных явлений и процессов, в том числе и таких, как организация, создавались учеными на основе исторически обусловленных способов изучения и понимания окружающего мира. Свою убеждающую силу созданные концепции организации черпают в особых мыслительных фигурах, или метафорах, вносящих некоторую упорядоченность в необозримое множество организационных проявлений, и делают их тем самым доступными для понимания. Начиная с первой метафоры индустриальной организации — метафоры эксплуатации, они сменяли друг друга, формируя образ организации в массовом сознании. В этих метафорах организация выступала как идеальный (бюрократический) механизм; как условие реализации социальных потребностей своих работников; как совокупность процессов решения проблем; как политический процесс распределения власти и согласования интересов; как биологический организм; как социотехническая система; как культура; как область снижения трансакционных издержек [Morgan, 1997; Scholl, 2004]. С появлением Интернета возникла новая организационная метафора — метафора сети. Организационные сети, сетевые организации, предприятия без границ, виртуальные организации и т.д. стали отражать основные тенденции организационной теории нового тысячелетия. Внимание исследовате-

лей фокусируется теперь на коммуникационных связях, осуществляемых с помощью информационных технологий, и на возникающих вследствие этого организационных изменениях. Метафора сети указывает на проницаемость организационных границ и переводит исследовательский взгляд с организации-субстанции на организацию-процесс. На передний план выходят такие процессуальные аспекты, как коммуникация, кооперация, разрешение конфликтов, обучение, принятие решений и изменения.

С увеличением числа и многообразия организаций накапливалось и знание о них. Если проследить историю сменяющих друг друга теорий организационного управления, то можно легко обнаружить стоящие за ними специфические представления о человеке, прежде всего о человеке-работнике. Такие своеобразные «имплицитные управленческие теории личности», сменяя друг друга, задавали главную перспективу внимания теоретиков организации и практиков-управленцев к тем или иным аспектам строения и функционирования организаций. Это находило затем свое воплощение в представлении об успешной, или идеальной организации и, следовательно, о соответствующем ей в наибольшей степени человеке-работнике. По мнению специалистов, можно говорить о пяти основных взглядах на человека-в-организации: «человек экономический», «человек социальный», «человек самоактуализирующийся», «человек комплексный» и «человек постмодернистский» [Kirchler et al., 2004].

Подобные образы работающего человека часто содержали в своей основе упрощение человеческой психологии, многообразие личностных особенностей сводилось к одной-единственной черте. Попыткой преодолеть эти ограничения стало предложенное Э. Шайном представление о «человеке комплексном», которое должно было учесть не только межиндивидуальные различия, но и внутреннюю неодномерность и неоднозначность человека-работника. Идеи постмодернизма, в которых отражаются реалии постиндустриального общества, несут в себе и новые представления о человеке-в-организации. Творчество, свобода и ответственность за самого себя как ведущие постмодернистские ценности находят свое воплощение в представлении о человеке как о «сотруднике, производящем знания». Это представление еще только формируется, но уже сегодня многие исследователи отмечают, что в организациях новой экономики, называемой еще экономикой знаний, работа должна доставлять человеку удовольствие и предоставлять ему возможности для творчества; в ней важна коммуникация с другими людьми; разделение труда уступает место совместной работе в команде. Чем динамичнее окружающая среда, тем большую роль для организации начинает играть личность сотрудников организации, личная

воля и критичность. Именно личностные проявления работника становятся основой для роста производительности, в первую очередь такие, как *социальная компетентность и эмоциональный интеллект* [Нотх, 2001]. Поэтому, строго говоря, сотрудники, производящие знания, больше не являются подчиненными. Такие сотрудники достаточно мобильны, они не привязаны к организации. Чтобы их привлечь, организация должна создать такие условия работы, которые позволяли бы сотрудникам принимать самостоятельные решения и совершенствоваться.

Патологии организационных коммуникаций. Во-первых, проблематику патологические коммуникации в организации целесообразно рассматривать в рамках организационного научения, включенного, в свою очередь, в более широкий контекст формирования новой экономики — экономики знаний. Организации как таковые, утверждает К. Арджирис [2004], не совершают действий, ведущих к научению. Именно люди, выступая «от имени организации», осуществляют поведение, приводящее к накоплению новых знаний и опыта, т.е. к научению. Организации же могут лишь создавать условия, определяющие восприятие и понимание людьми возникающих проблем и их решения. Во-вторых, необходимо проводить принципиальные различия между двумя типами научения, характеризуемыми с точки зрения той роли, которую играет обратная связь, — обучение с одинарной петлей и обучение с двойной петлей обратной связи. В первом случае при обнаружении несоответствия между результатом действия и намеченной целью обратная связь приводит к изменению действия. Однако, по сути, меняются лишь пути или способы осуществления действия, направленного на достижение первоначальной цели. Во втором случае обратная связь приводит к изменению оснований самого действия — целей, ценностей, убеждений, т.е. управляющих переменных. Таким образом, лишь двойная петля обратной связи приводит к подлинному научению, т.е. научению индивида, группы или организации тому, как учиться.

При внимательном анализе организационного поведения обнаруживается, что одним из самых мощных препятствий для организационного научения и изменения становятся так называемые *организационные защитные практики*. Они активизируются в тех случаях, когда сотрудники сталкиваются с какими-либо деловыми или межличностными проблемами, ставящими их в затруднительное положение или создающими для них угрозу. К защитной практике относятся любые действия, направленные на предотвращение попадания людей в угрожающее или затруднительное положение таким образом, чтобы препятствовать установлению и/или способствовать устраниению причин возникновения затруднения или

угрозы. Наиболее яркие примеры защитных практик мы находим в процессах коммуникации. Организационные коммуникации, выстроенные вдоль иерархических связей руководства/подчинения, насыщены распоряжениями, которые руководитель отдает своим подчиненным. Характерными для организационных защитных практик являются распоряжения в форме «двойной связки», или «двойного зажима» (*double bind*). Это высказывания, двойственные по смыслу («да, но») или содержащие в себе логическое противоречие. Использование такого рода высказываний было отнесено группой исследователей под руководством Г. Бэйтсона к ярчайшим признакам *патологической коммуникации*, разрушающей подлинные человеческие связи. Общая логика защитной организационной практики такова:

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Наложить запрет на обсуждение предыдущих двух пунктов.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

Возникает парадокс — даже при создании всех необходимых условий для организационного научения с двойной петлей, например в ходе внешнего консультативного вмешательства, сотрудники оказываются не в состоянии обнаружить у себя «защитное поведение». Следовательно, им недоступны выявление у себя «подразумеваемого знания» и пересмотр управляющих ценностей с точки зрения их фальсификации, т.е. обнаружения ограничений, при которых данные суждения перестают быть верными. Как только такой тип коммуникации становится *организационной нормой*, обычно задаваемой «сверху вниз» вдоль иерархии управления, организационная защита становится фактором, препятствующим организационным изменениям. Это, в свою очередь, позволяет включить ее в область разрабатываемой нами *проблематики групповой психологической защиты и ее механизмов*. Проведенные в последние годы на факультете психологии ГУ ВШЭ под нашим руководством эмпирические исследования различных аспектов проявления отдельных групповых защитных механизмов в организационном контексте открывают новые перспективы в дальнейшей разработке этой проблематики.

Литература

- Арджирис К. Организационное обучение. М.: ИНФРА-М, 2004.
Дафт Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов. СПб.: Прайм-Европнак, 2002.
Джузэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

- Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М.: Знание, 1988.
- Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. М.: Вершина, 2006.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995.
- Морган Г. Имиджи организаций: восемь моделей организационного развития. М.: Вершина, 2006.
- Мюллер А.П., Кизер А. Организационная коммуникация. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
- Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
- Управление персоналом: учеб. для вузов. 2-е изд. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2001.
- Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях. М.: Институт общеуманитарных исследований, 2002.
- Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
- Ясин Е.Г. Модернизация экономики и система ценностей. Кн. 1. // Модернизация экономики России: Социальный контекст. В 4-х кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 9–67.
- Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Hox M. Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung. Frankfurt: Eichborn Verlag, 2001.
- Kirchler E., Meier-Pesti K., Hofmann E. Menschenbilder in Organisationen (Arbeits- und Organisationspsychologie 5). Wien: Universitätsverlag, 2004.
- Morgan G. Images of Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- Scholl W. Grundkonzepte der Organisation // Lehrbuch Organisationspsychologie / hrsg. von H. Schuler. Bern: Verlag Hans Huber, 2004. S. 515–556.