

*Юрий Наврузов,  
профессор, Международный Институт  
Менеджмента, МИМ-Киев,  
партнер консалтинговой группы NETTON,  
консультант по вопросам бизнес стратегий и  
организационного развития*

## **РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ИЛИ ПАРАДОКСЫ ОБЩЕНИЯ <sup>1</sup>**

Многие менеджеры уверены в том, что общение может стать панацеей всех бед их организаций: чем больше общения, тем меньше возникает проблем и тем быстрее они разрешаются. К счастью, они заблуждаются, и поэтому организации не превращаются в некое подобие информационно перегруженных центров ответов на всевозможные вопросы или хранилищ ненужной информации.

Тем не менее, противоположная крайность также опасна: минимизация количества легализованных каналов коммуникаций не уменьшает количество циркулирующей информации, а переводит ее в подводные формы, не говоря уже о качестве принимаемых решений. Запрет на использование некоторых из существующих в организациях коммуникационных каналов также не срабатывает – люди настойчиво ищут и находят альтернативные пути передачи и получения интересующей их информации, но отвлекают на это часть своих ресурсов.

Налицо дилемма: много общения – это плохо, но и мало – также не хорошо. Как же найти ту золотую середину, которая устраивала бы и менеджеров и работников?

### **Чем больше мы общаемся, тем меньше мы делаем**

Иногда за процессом, особенно таким захватывающим, каким может быть общение, мы не видим результата. Кто не припоминает подобных ситуаций из собственной практики: говорили-говорили, а к решению так и не пришли. Причем, сам процесс был организован образцово: обсуждение прошло живо и интересно, затронули все аспекты проблемы, рассмотрели альтернативы – а вот что в итоге, каков результат? Можем ли мы в таком случае говорить о бизнес коммуникациях?

Поскольку в процессе коммуникаций осуществляется передача определенного количества информации, мы можем говорить о том, что управление знаниями в организациях является хорошей иллюстрацией использования коммуникаций. Не могу не привести в этой связи высказывание Майкла Скрейджа (Michael Schrage) из его интервью редактору журнала Knowledge Inc., которое было приурочено к выходу книги «Больше нет команд!» На вопрос, как вы относитесь к проблематике управления знаниями, Скрейдж ответил примерно так: Бесплезно говорить об

---

<sup>1</sup> Статья опубликована и подготовлена по заказу журнала «Управление компанией».

управлении знаниями в организациях, отождествляя это только с процессом передачи информации. Представьте себе, что я передал вам прекрасную информацию, вооружил вас совершенным знанием, но это ни на йоту не изменило ваше поведение. Невзирая на безапелляционность распространенного афоризма, что знание есть сила, само по себе знание силой не есть. Силой есть способность применить это знание, действовать в соответствии с полученной информацией. К сожалению, немного организаций демонстрируют способность действовать адекватно имеющимся у них знаниям.

Из чего же складывается информационный обмен между людьми?

С методологической точки зрения, непрерывный по своей природе процесс коммуникаций возможно расчленить на несколько взаимно обусловленных этапов. Среди наиболее важных его составных частей рассматривают этапы формулирования сообщения, кодирования его в некие символы, непосредственной передачи закодированного сообщения, осуществляемые как правило отправителем, получение его адресантом, а также проводимые им обратные этапы декодирования и понимания смысла. Как правило, на этом процесс передачи сообщений считается завершенным. Итак, такая коммуникация приводит просто к обмену (правда, с некоторыми искажениями, органично присущими процессу) информацией между отправителем и получателем относительно понимания того или иного вопроса. В этом ли заключается «сермяжная правда» коммуникаций? Или вернее – только ли в этом? Не напоминает ли это ситуацию, описываемую известной поговоркой «торговали – веселились, подсчитали – прослезились»?

Один из парадоксов коммуникаций в организациях как раз и заключается в том, что мы заменяем его близким по форме, но отличающимся сутью процессом – общением. От общения мы получаем многое, но не все. Мы обмениваемся информацией, знаниями, эмоциями, мы обогащаем друг друга, мы лучше понимаем особенности людей, их преимущества и недостатки. Мы – общаемся, и все. И как только общение завершается какими-то действиями, мы смело можем говорить о том, что состоялось большее, чем просто общение – мы совершили коммуникацию.

Смысл бизнес коммуникаций заключается в том, чтобы передать такое сообщение, которое способствует получателю воспринять его и содействует желаемым, целенаправленным его действиям. Отсюда – простая в понимании и нетривиальная в применении формула коммуникаций в организациях: передавая сообщение, нужно дать возможность услышать, понять и сделать.

Здесь мне хочется сделать отступление и указать на еще один парадокс. Ментально, большинство менеджеров уверены в большой значимости коммуникационных процессов в организациях, но своими действиями часто демонстрирую обратное. Например, сообщения передаются в тот момент, когда получатель не готов к их приему или не знает канала их передачи. Мне припоминается случай из собственной практики. Молодые исследователи, и я в их числе, поздно вечером в исследовательской лаборатории заняты добыванием крупниц знаний. Очевидно, что они сосредоточены исключительно на собственных целях. В это время руководитель подразделения отдает распоряжение, касающееся всех, но в обезличенной форме, вроде: завтра нужно сделать то-то. Никто из присутствующих не воспринял сообщение, не понял и, соответственно, не выполнил его. На завтра все получили выговор.

Парадоксально, но факт: мы говорим о важности коммуникаций, но не ставимся должным образом к участникам этого процесса.



Спросите любого менеджера, от чего зависит успех его бизнеса, и он ответит – от того, насколько мы знаем потребности наших клиентов и можем их удовлетворить. Самое интересное заключается в том, что ответ на аналогичный вопрос по поводу бизнес коммуникаций будет тот же: нужно хорошо понимать потребности клиента и стараться удовлетворить их. Только здесь речь идет о потребностях, которые могут быть удовлетворены информационно. С учетом сформулированной выше формулы коммуникаций, эти потребности в конечном итоге связаны с получением информации, необходимой для более качественного выполнения работы.

Итак, главное действующее лицо коммуникаций - это клиент, получатель отправляемых сообщений. Все, что нужно знать отправителю информации, это – потребности клиента и его ожидания в отношении используемых каналов коммуникации. Чтобы не получалось так, что клиент ждет ... «сегодня раков больших и по пять», а получает «завтра маленьких, но по три». Но к этому нужно добавить еще кое-что: понимание особенностей клиента, его сильных, а скорее всего – слабых сторон. Если ваш клиент лучше понимает устную речь, не заставляйте его читать. Если клиент понятия не имеет об электронной почте, не ждите от него распорядительности, отправив соответствующим каналом «мыло» с предписанием, что и как тому нужно сделать.

Небольшая восточная притча. Один из придворных пожаловался шейху на его советника, что тот, дескать, вечно говорит загадками, иносказательно. На что шейх мудро заметил: чтобы было понятнее, он сравнивает то, что человек не знает, с тем, что ему уже известно, а метафоричность используемых образов способствует проникновению вглубь вещей. Тут мы приходим к еще одному парадоксу: люди преимущественно верят в то, что окружающие воспринимают их информацию так, как она отправляется, то есть без искажения. И как они бывают разочарованы, убеждаясь на практике, что барьеры таки существуют.

Понимание получателя как клиента позволяет снизить вероятность трансформирования сообщения, преодолевающего в процессе передачи всевозможные барьеры, присутствующие в коммуникационных каналах. Например, кодируя сообщение, то есть, переводя его смысл в понятные слова, убедитесь в том, что эти слова понятны клиенту и что ваши и его «понятия» адекватны. Общий язык – вот одна из особенностей, выгодно отличающих компанию Джeneral Электрик от других. Возможно, не последняя из причин успешности этой компании заключается именно в этом: при коммуникациях не существует – или они сведены к минимуму – разночтений, все используют один лексикон и понимают все одинаково.

Парадоксально, как часто бизнес коммуникации превращаются в трагедию, если клиент не понимает отправителя, или в комедию, если понимает с точностью «до наоборот».

### **У человека – два уха и только один язык**

Вам не кажется странным, даже парадоксальным утверждение, что слушать намного труднее, чем говорить? Тем не менее, это так и есть.

Только десятая часть того, что мы слышим, воспринимается нами как закодированные в слова сведения. Все остальное – это невербальная часть вербального сообщения: голос, интонации, эмоции, жесты, мимика. Даже время и место передачи сообщения иногда играют определяющую роль. Возможно, что именно поэтому нам трудно рафинировать устные коммуникации, отсеять от сути



сообщения его эмоциональную окраску. Возможно, именно поэтому природа дала человеку два уха, чтобы слушать, и только один язык, чтобы говорить.

Феномен речи необычайно интересен и многогранен. Некоторые говорят, что в структуре любого речевого сообщения присутствуют только две основных доминанты: внушение (повеление) и подчинение (или неподчинение, возражение). Парадоксально, не правда ли? Давайте подумаем, разве само по себе любое устное сообщение уже несет в себе повеление воспринять информацию? А задавание вопроса не является неким повелением ответить на него? Просьба - не предполагает ее удовлетворение? И так далее. Вся сложность слушания заключается в том, как мы реагируем на эти повеления: подчиняемся или нет. По сути, вербальная коммуникация есть не что иное, как последовательность взаимных повелений и возражений. И на это расходуется уйма энергии организма.

Физиологически это связано с процессами торможения, непрерывно происходящими внутри организма. Подсчитано, что живой организм имеет более ста степеней свободы, что означает – внешний (даже локальный) раздражитель воздействует на весь организм, и количество его потенциальных реакций (степеней свободы) превышает сотню. Но на практике на определенное воздействие – например речевое – реагирует зримо только одна функция, а не все сто: нас спрашивают - мы отвечаем, нас просят - мы отказываем. Что в это время происходит с остальными функциями? Правильно, они тормозятся. Как показывают исследования, именно на это торможение и расходуется основная часть энергии.

Реактивность свойственна всему живому. В результате эволюции живые организмы вырабатывали все более совершенные средства не реагировать, то есть тормозить эту самую реактивность. Процесс совершенствования живого – это в значительной степени процесс совершенствования торможения реакций.

Вернемся к устным коммуникациям. Не потому ли, что невербальный окрас устного сообщения настолько превосходит его содержательную, информативную часть, и настолько возбуждает все человеческие функции, что их торможение в угоду активизации только одной – релевантной содержанию сообщения – функции отбирает львиную часть энергии, слушать труднее, чем говорить? Мы хотим услышать рациональную часть информационного сообщения, а вместо этого получаем его в тщательно замаскированном эмоциями виде. Тогда вся энергия идет не на восприятие содержания, а на сдерживание естественных реакций, вызванных формой.

В общении форма оказывается важнее содержания. Устное распоряжение воспринимается мягче, чем письменное предписание, не говоря уже о том, что устно вынесенное наказание расценивается нами как «пожурил», а письменно оформленный выговор оказывается средством официального воздействия – «врезал». Значимость формы особенно явно проявляется при коммуникациях с помощью вербальных сигналов. Часто ли подчиненным приходится с кислой физиономией кивать головой, внешне положительно реагируя на аргументы шефа, а внутренне не соглашаясь с ними? Не являемся ли мы подчас участниками таких диалогов, в которых выведенный из себя собеседник кричит: Кто нервничает? Я нервничаю? Да я абсолютно спокоен? Как можно адекватно воспринимать подобное сообщение, когда его форма противоречит содержанию?

С учетом невербальной окраски, слушание в значительной мере означает сопереживание, восприятие эмоций, сопровождающих сообщение, растворение слушателя в чувствах говорящего. Не всегда это возможно даже в обычной жизни,



не говоря уже о служебных отношениях, где рациональность, как правило, доминирует над эмоциональностью сообщения. К чему это приводит? Поставьте опыт на себе и постарайтесь у своего визави получить подтверждение правильности услышанного - «Да, это то, что я и имел в виду». Ну как, легко?

Только искренность, доверие и интерес к сообщению приводит к результативному слушанию. Это дает возможность увидеть событие глазами говорящего, воспринять его эмоциональное состояние, в чем-то даже потерять себя в угоду лучшего понимания собеседника. К сожалению, практика менеджмента не столь уж богата на такие умения. Прагматичность довлеет. Типичные навыки, развиваемые различными тренингами, сосредоточены, в основном, на умении говорить, быть убедительным и настойчивым. Не умаляя этих черт, хочется сказать – люди, давайте больше слушать друг друга.

В этом еще один парадокс коммуникаций: восприятие сообщения всеми признается как важнейший этап в бизнес коммуникациях, но слушать и слышать в организациях мало кто стремится.

### **Коммуникации и организации**

Кто-то умный сказал, что для современных организаций каналы коммуникаций есть не что иное, как живительная лимфа. Без них, дескать, организации мертвы. Как это ни парадоксально, но практика свидетельствует об обратном: организационные структуры и присущие им барьеры препятствуют свободной циркуляции информации. Не согласны?

Представим себе некую организацию: иерархичная структура, несколько уровней управления. Как в ней организованы коммуникации? Преимущественно сверху вниз, преимущественно все потоки разделены в соответствии с выполняемыми функциями, преимущественно избирательно в зависимости от уровня иерархии. Есть ли свобода циркуляции? Нет.

Рассмотрим противоположный случай – аморфная, неструктурированная, сетевая организация. Как дело обстоит с коммуникациями здесь? Также неблагоприятно: та информация, которая тебе не нужна, как правило, появляется в избытке, в то время как то, что необходимо, приходится, образно говоря, добывать.

Давно ведутся поиски оптимальной структуры коммуникационных процессов. И практически все, чего достигла управленческая мысль – это ситуационные решения. Очевидно, не существует одной, универсальной для всех случаев модели коммуникаций. Проведем мысленный эксперимент. Представим, что есть две группы людей. Их задача заключается в том, чтобы по установленным правилам передавать мячи – аналог информационных сообщений – друг другу. Для интриги внесем элемент состязательности: выигрывает та, которая ... и вот тут-то и появляется особенность. В зависимости от того, какую цель преследуют коммуникации, та или иная модель будет более или менее предпочтительна. Например, если мы ставим условия, индивидуализирующие процесс, например, выигрывает тот, кто быстрее передаст мяч, мы тем самым стимулируем «индивидуалистический» характер коммуникаций: я мяч передал, а после меня – хоть потоп. Если же мы оцениваем количество циклов успешных коммуникаций – мяч не падает на пол, то формируется «коллективистское» отношение к коммуникациям. Много раз, когда я проводил эту игру во время семинаров, я наблюдал эти две противоположные модели – «ты возьми» и «я даю».



Помимо организационных структур, существенное влияние на коммуникации оказывают также организационная культура, стиль лидерства. Хрестоматийным является пример того, как руководитель исповедует прямо-таки право первой ночи по отношению к входящей информации: даже в его отсутствие никто не осмеливается разобрать завалы документов, накапливающиеся на его столе. Еще десяток лет назад основным источником научной информации служили реферативные журналы, из которых научная общественность черпала сведения о новых публикациях. Я помню, что даже в библиотеку экземпляры журналов попадали только после просмотра руководителем организации.

Какие цели следует ставить перед собой при разработке модели организационных коммуникаций? Логично увидеть их в двух сегментах: максимизировать позитив и минимизировать негатив. Среди положительных черт коммуникационных процессов в организациях можно отметить возможность своевременно получать необходимую для выполнения функций информацию, принимать более взвешенные решения путем всестороннего обсуждения проблем. Содействие выявлению и распространению лучшего опыта также является позитивной стороной коммуникационных процессов. Возможность организовать потоки информации по вертикалям и горизонталям организации, интегрировать их с внешними каналами коммуникаций (например, от клиентов, поставщиков, конкурентов) следует также всячески поощрять.

А вот чего следует избегать, так это информационной перегрузки, деконцентрации внимания персонала в связи с поиском релевантной и реагированием на нерелевантную информацию, появления ошибок при коммуникациях. К сожалению, иногда это проще сказать, чем сделать. Управленческая мудрость тут сродни крылатому выражению: дай мне, Боже, понять, что я могу сделать, смириться с тем, что не могу, и отличить одно от другого. Один из менеджеров компании, которую я исследовал, сказал парадоксальную вещь: для того, чтобы защитить информацию, нужно обеспечить свободный доступ к ней.

### **Парадоксальное завершение**

Эта статья – один из многочисленных каналов коммуникации, сопровождающих нашу жизнь и деятельность. Ее цель не в том, чтобы подвести читателя к набору определенных советов, а в том, чтобы стимулировать его подумать над возможностями, таящимися в повседневной работе менеджера. Совет дать легко, выполнить его – трудно.

Через серию парадоксов я хотел привлечь внимание читателя к проблематике коммуникаций в организациях. При всей разработанности этой темы, она не свободна от внутренних противоречий, иногда – парадоксальных. Мне казалось, что подача проблем и решений коммуникаций через призму парадоксов стимулирует раздумья и поиски в нетривиальных направлениях. А проведение этих поисков предстоит совершить именно вам.

