

Комуникативният процес в организациите

Публикувано от **Simonsita** на 17.02.2010

Комуникативният процес в организациите

ПЛАН:

1. Етапи на комуникативния процес.

Информационна, перцептивна и интерактивна страни на общуването

2. Формална и неформална комуникация.

типове формална к-ция: верига, колело, многопосочна

- критерии за разграничаването им

- фактори за успешност

- канали на формална к-ция

типове неформална к-ция: видове и функции

3. Психологически механизми и ефекти при комуникационното взаимодействие.

• атрибутивна грешка

• ефект на първенството

• ефект на ореола

• други

4. Ефективната комуникация в организациите и управление на впечатлението.

барииери пред ефективната комуникация

ефективна слушане

критерии за ефективната комуникация

5. Съвременни проблеми на комуникацията в организациите.

причинени от психологически механизми:

- пол

- култура

1. Етапи на комуникативния процес

Между социалните и междуличностни отношения съществува взаимовръзка — те са взаимно обусловени и свързани чрез общуването. Три са основните страни на процесите на общуване:

1. Информационна — предаване, приемане, съхраняване на информацията. При информационния

процес се губи определено количество информация от източника до получателя. Загубата ѝ влияе върху ефективността на управлението на организацията. Къде се губи информацията? Информационният процес по природа се осъществява така, че води до загуба на голямо количество информация.

- Лещовиден модел — информацията се предава чрез опосредстващи звена (посредници/медиатори). Ако медиатор е светлината и светлинната вълна, могат да възникнат проблеми по ясното разпознаване на обекта. На равнище на близкия стимул също има възможност за грешки. Важни са и: различните организации на рецепторите, нервно-динамичната система (материалния носител, който пренася информацията —> от характеристиките ѝ зависи адекватността на получената информация). Също: конструктивни процеси (минал опит). Крайната степен е превръщането на далечния стимул във факт на съзнанието.

2. Интерактивна— процес на взаимодействие — обмен на действия, постъпки, поведенчески актове. Има взаимодействие (сътрудничество) и противодействие (конкурентност, съперничество). При взаимодействието също се губи количество информация поради самата същност на интеракцията. Според принципа на когнитивната консистентност: при нашата съвместна дейност ние се стремим по принцип нашите когниции да бъдат непротиворечиви на нашите постъпки и действия. Ако 2 лица се привличат, то те са в единство. Отношенията между хората не могат да бъдат номинални.

3. Перцептивна страна на общуването: не само се обменя информация между общуващите, но те се и възприемат взаимно като личности. Налице е социална перцепция (термин, въведен от Брунер). Губи се изключително голямо количество информация, много по-голямо от 1. и 2. Освен че действат механизми, валидни за първите две страни, при социалната перцепция се включва действието и на още 2 специфични процеса: категоризация и стереотипизация.

Процесът на категоризация е процес на решаване на проблеми и задачи — къде да отнесем възприетия от нас обект. Така веднъж отнесен към някоя категория социалният обект попива характеристиките на категорията. => губим голямо количество информация за този обект. Прекаленото уповаване на процесите на категоризация се нарича стереотипизация или възприетия по стереотип. Така възприема индивидът с по-ниска култура и по-малко опит, по-ниско образование. При социалната перцепция възприемаме не само постъпките на човека, с когото общуваме, но се мъчим да определим какво стои зад тези постъпки — мотивите, интересите му. Питаме се и за причините на нашето поведение — защо реагираме по един или друг начин на поведението на хората. Даваме си отговор — приписване на причинността — процес на атрибуция. Погрешното приписване на причинността на свой ред води до дефицит в общуването, загуба на информация.

2. Формална и неформална комуникация

Най-общо представяне на типовете формална комуникация: виж графиките на Калина Богданова

1. “Верига”-та илюстрира йерархичния модел на концепцията. Основни черти:

- последователност;
- двупосочност (но крайните точки контактуват само с един човек);

- директен контакт. 2. “Кормило” - то представя кръговата к-ция. Основни черти:
- условието и предпоставката за съществуването и е лидерът (центъра на к-цията);
- диадичност (“Всички общуват с лидера, но не и помежду си”) 3. “Многопосочна”-та комуникация - предполага:
- общуване от типа “Всички с всички”
- малка скорост;
- относителна точност;
- умерена изява на лидера;
- умерена удовлетвореност от общуването от страна на служителите.
- висока скорост ;
- висока точност;
- доминираща позиция за лидера;
- най-ниска удовлетвореност от общуването от страна на служителите .
- висока скорост;
- умерена точност;
- практически лидера е ситуативен;
- най-висока удовлетвореност от общуването сред служителите

Основни критерии, според които се разграничават и оценяват отделните видове комуникации:

1. “Интензивност-гъстота” – количество информация между отделните членове в к-цията.

Най-висока: N: 3 Най-ниска: N: 1

2. “Дистанция” в процеса на общуването – отчита се “разстоянието”, което изминава информацията между отделните членове.

3. “Относителната свобода” на всеки член да ползва различните начини и пътища за к-ция.

Най-висока: N: 3 Най-ниска: N: 2

4. “Централност” на позициите на отделните членове. (Колкото по-централна е позицията, толкова по-голяма е информационната власт на заемащия я.)

ОСНОВНИ ФАКТОРИ, ОТ КОИТО ЗАВИСИ УСПЕШНОСТТА НА РАЗЛИЧНИТЕ ВИДОВЕ КОМУНИКАЦИОННИ МРЕЖИ:

1. “Характерът на задачите” — при “вземането на решение” - най-успешна е N: 3; По отношение на “последователността на изпълнението” - N: 1

2. “Работната среда” - физическото подреждане на конкретното работно място: кабинетна с-ма или просто “прегради”, обособяващи отделни кътове в общо за всички помещение, реализиращо п-па на “отворените врати”.

3. “Личностните фактори”

4. “Размерът и съставът на групата” - факторът е свързан с ефективността на груповото изпълнение. Малкият състав на групата, нейната хомогенност и висока степен на сплотеност осигуряват по-високи възможности за комуникация.

Канали за формалната информация:

- Лице в лице – получава се директна обратна връзка, могат да се изяснят неясни въпроси;
- Оперативни работни срещи – действат на принципа на каскадата – започват от върха и вървя надолу.

Основни черти на този процес:

- организация: оперативките да покриват всички нива и да има минимум оперативки на междинните нива;
- численост: между 4 и 18 човека – най-добра за работна среща;
- субекти: от една страна това са политиките /нововъведения, промени/, от друга страна – плановете, прогреса.
- времетраене – 20 – 30 минути;
- честота – минимум 1 път месечно за хората, които отговарят за други хора и 1 път на 2 месеца за хората, които не отговарят за други хора.

Неформалната комуникация (Слухове, клюки, сплетни)

Представлява средство за общуване много по-мощно от формалната к-ция и имащо много по-голяма тежест в почти всяка организация.

Неформалната к-ция е:

- по-бърза от формалната, която при това винаги поставя под съмнение;
- не винаги точна, макар и да се смята от всички за достоверна.

Функции на неформалната к-ция:

1. Запълва празнините на формалната к-ция.
2. Изпреварващ предупредителен сигнал за въвеждането на организационни промени.
3. Средство за създаването на организационната култура. (Отразяват и формират ценностите в дадена организация.)
4. Механизъм за подсилване на груповата сплотеност.
5. Начин за неформално убеждаване – прокарване на собствените идеи.

Видове неформална комуникация:

1. “Нишка”-та. Разпространена е в изолирани и затворени среди (затворите). Х-ра се с еднопосочност и се реализира на принципа на “разваления телефон”.
2. “Клюка”-та. Неформална к-ция, при която инф-цията се разпространява с изключителна бързина (подобно бомбена експлозия).
3. “Клъстърен” модел, в случая който знае информацията я предава изключително селективно, според собствени критерии за подбор. Съществуването на този модел представлява индикатор за наличие на коалиции, клики в дадена организация.
3. “Вероятностен” модел. Това е случайно придобита информация; - случайно споделена.

EasyTrader incorrect code. Possible reason: wrong domain, rejected web page, rejected affiliate, modified code, etc.

3. Психологически механизми и ефекти при комуникационното взаимодействие

Съществуват някои механизми и ефекти, които опосредстват комуникацията в организацията. В зависимост от това доколко мениджърът познава тези ефекти, комуникацията може да бъде ефективна или неефективна.

Фундаментална атрибутивна грешка — свързана е с погрешно приписване на причинността. Има отношение към взаимодействието между фигурата и фона — обща енергия на полето. Този феномен може да се разкрие на социално равнище, при взаимодействието между хората и при приписването на причинността. Определение: тенденция да приписваме причинността на субекта вместо на средата, на актьора вместо на стимула. Ако отразим приноса на актьора спрямо стимула, то следва деперсонализация.

Друг ефект, влияещ върху загубата на информацията — ефект на първенството. Описан е най-напред от американския психолог Аш: две групи изследвани лица — дава им 15 прилагателни имена и те трябва да опишат лицето на този, който е носител на тези качества. Порядъкът е различен: интелигентен... критичен... завистлив и завистлив... критичен... интелигентен.

Първата група описва това лице в по-благоприятна светлина. Извод: съществува тенденция първоначално получената информация да оформя когнитивна рамка, през която преминава всяка последваща информация. По-детайлно действие на този ефект: най-значима е първоначалната информация, получена за непознат човек; най-значима е последната информация, получена за познат човек.

Ефект на ореола: свързан с въздействието на първоначалната информация — ако за да ден обект субектът е получил първоначална положителна информация, този субект и впоследствие селектира информация, получена за същия субект като приема само положителната информация за него и отстранява отрицателната. Впоследствие продължава да се натрупва само положителна информация и тя образува ореол около възприемания предмет, който ореол пречи за неговото адекватно възприемане.

Други фактори: свързани със самото съобщение, с дефицита в съдържанието, с неудачния подбор на канали за предаване на съобщенията.

Комуникационна страхливост: свързана с тревожността да се комуникира пряко с другите. Тя също води до дефицит в процеса.

4. Ефективната комуникация в организациите и управление на впечатлението

Един от критериите за ефективност на организациите е свързан с преодоляването на бариерите в общуването, познаването на особеностите на комуникацията, психичните ефекти и механизми, съпътстващи комуникацията.

I. бариера: филтриране: отнася се до манипулацията на информацията от изпращача, което е с цел, тя да бъде по-благоприятна за получателя. Мениджърите филтрират /манипулират информацията така, че лидерът на организацията/ началникът да чуе това, което иска. Информацията се модифицира, стеснява се главно поради това че висшите началници нямат време да се занимават с информационни подробности, а искат да получат най-същественото — понякога съпътстван от желанието на мениджърите да се представят в по-добра светлина пред началника. Колкото по-добре структурирана е една организация, толкова по-голяма е вероятността

за филтриране на информацията.

II. бариера: селективното възприемане: отнася се до получателя – той селективно вижда и чува, вижда, пречупва съобщенията на базата на своите потребности, опит, произход и др. личностни характеристики. При определени очаквания може да вижда това, което му се иска.

III. бариера: отбранителност – активира се, когато хората се чувстват застрашени в организацията /когато се провинят и очакват санкции – съкращения напр./; склонни са да интерпретират всяко съобщение като зъстрашаващо. Следователно ще изопачават съобщението и реагират по неадекватен начин.

IV. бариера: езикът: хората могат да говорят един и същи език, но да не се разбират поради: възрастови различия, ниво на образование, културен произход. Също могат да не се разбират и поради това, че различните специалисти от различните департаменти имат свой професионален жаргон.

Затруднената комуникация е свързана с неумението да се слуша. Т.е. при недобре развити умения за ефективно слушане да се схване разликата между чуване /усещането на звукове вибрации/ и слушане /разбиране на смисъла/. Често се препоръчват ефективни техники за слушане. Начини, по които се осъществява ефективното слушане

1. създаване на зрителен контакт;
2. показване на присъствието с кимвания на главата и подходящи лицеви изражения. Над 50% от информацията, която получаваме е от кинетични знаци – изключително важна е неформалната информация.
3. Да се избягват отвличащи вниманието действия и жестове;
4. Да се задават въпроси не когато нещо не се разбира, а за да се увери срещната страна, че я слушат.
5. Перифразирание – по време на комуникацията трябва да повтаряме със собствени думи това, което другата страна казва – да я уверим, че обръщаме внимание;
6. Да не се прекъсва срещната страна;
7. Ако искаме и ние да бъдем изслушани, въпреки че понякога отгатваме какво ще каже другата страна, трябва да изслушаме, за да ни бъде дадено възможност толерантно да изкажем мнение;
8. Плавен преход между слушане и говорене – и двете страни трябва плавно да прехвърлят ролята на слушател/говорител;

От ефективната комуникация зависи ефективната организация. Те винаги са били предмет на изследване. Изследванията на водещи компании са извели следните критерии за ефективна комуникация:

- ☐ Лидерите да бъдат активно ангажирани с комуникацията на всички равнища с всеки служител лице в лице. Служителят изключително се влияе от среща с лидера: оказано доверие, чест, отговорност.
- ☐ Мениджърите трябва да съблюдават връзката между думи и дела. Думите трябва да бъдат в посока на фактите независимо дали са положителни или отрицателни. Официалното съобщение не трябва да следва от неофициалното съобщение. Не трябва да се допуска първо да се получи съобщение по лозата /т.е. по неофициални канали/.

□ Във всяка организация трябва да има два начина на комуникация: двупосочна: отдолу-нагоре и отгоре-надолу. Различни начини за постигането на това са интерактивната телевизия, къртове за писане на оплаквания на публично място и др.

□ Интенционалност – информацията да е независима от своя носител – само основното съдържание може да се пренесе независимо. Богатството на информацията зависи силно от средството, източника, носителя на информацията. Разговорите по телефона са беден източник на информация, а при комуникацията лице в лице информацията е най-богата.

□ Споделената отговорност в служебната комуникация. Съществува терминът “голямата картина” свързан с основните цели на една организация. С тази картина трябва да бъдат запознати всички служители – да бъде синхронизирана с т.нар. “малка картина” – свързана с интересите на отделния работник. Целите на организацията са пречупени през индивидуалните цели на служителите. Успехите на организацията трябва да повлияват и интересите на служителите – да носят лични дивиденди.

□ Боравенето с лошите новини – проспериращата организация не крие лошите новини, а ги споделя със своите подчинени. Съобщението трябва да бъде така оформено, че да съответства на аудиторията, към която се изпраща.

□ Комуникацията трябва да бъде перманентен процес, който включва следните моменти:

- предоставяне на информация на служителите за решенията на ръководството – незабавно информироване;
- при промяна/ криза комуникацията трябва да бъде продължителна. “Голямата картина” да е синхронизирана с “малката картина”.
- Мениджърите не трябва да започват, по който хората ще трябва да чуят/интерпретират информацията

□ за управление на впечатлението виж разработката на Калина Богданова

5. Съвременни проблеми на комуникацията в организациите

Проблемите възникват по най-различни причини: например процесът на икономическа глобализация създаването на смесени фирми, екипи – в тях участват различни хора от различни култури. В една и съща група представителите на различните етнически култури могат да предизвикат затруднения в комуникацията.

Много често в бизнеса конфликтите се пораждат не защото съществуват противоречиви интереси, а на психологическа основа – поради погрешно разбиране между страните – това води до изключително големи финансови загуби на икономическите организации. Намесата на бизнес медиатор може да намали проблемите, произтичащи от затрудненията в комуникацията. Той е психолог, занимаващ се с управление на конфликтите, преговорите в бизнес организациите. Играе ролята на посредник между двете конфликтующи страни.

Проблеми свързани с психологически механизми:

□ Неразбирането между мъже и жени: съществуват типични различия в стиловете на водене на разговор между мъжете и жените, които са в основата на конфликтите. Дебора Танен /САЩ/

доказва, че мъжете използват разговора с жените, за да подчертаят своя социален статус, докато жените, за да създадат връзка. Говоренето между мъже и жени е детерминирано от две дименсии: интимност и независимост. Когато жените говорят, те чуват думи и съобщения за интимност, мъжете пък чуват думи и съобщения за независимост.

При разговорите жените преговарят, за да търсят внимание и подкрепа, а мъжете сякаш разговарят с жените, за да утвърждават своя статус. Танен разглежда как се интерпретира споделянето на проблема, който стои пред жените – когато го споделят с мъжете, го правят за да получат взаимност и подкрепа: желание за симетричност в отношенията.

Мъжете възприемат съобщенията за проблем като търсене на съвет и помощ, те дават съвети, за да подчертаят своя статус и своята независимост: асиметричност в отношенията.

Съществува неразбиране, разминаване в комуникацията от гледна точка на културния пол.

□ Политически коректна комуникация. В организациите комуникацията трябва да бъде политически коректна. Проблемите да са конфликт, а не война. Не можем да назовем нещата с истинските им имена, а по завоалирано.

□ Кроскултурна/ межкултурна комуникация – особени затруднения при хора, представители на различни култури.

Съществуват няколко специфични момента:

- Съществуването на семантични бариери – постъпките и думите в различните неща могат да означават различни неща;
- Предназначения на думите са различни;
- Съществуването на бариери свързани с различията в тона. Някои предпочитат формален тон, други неформален;
- Съществуването на бариери, които са причината на различията в перцепцията и възприятието.

Различните култури виждат света по различен начин

За ефективна комуникация е необходимо:

- I. Предварително да допуснем, че съществуват различия между нас и отсрещната страна;
- II. Да наблягаме върху описанието и да слушаме какво описание /съобщение/ ни се предлага. Да отлагаме оценката, интерпретацията на съобщението;
- III. Да използваме емпатията: да се поставяме на мястото на другата страна: да се мъчим да разбираме;
- IV. Да третираме нашите интерпретации като работни хипотези;

Друг съвременен проблем е електронната комуникация – налага цяла революция в управлението. Но съществува дефицит поради отсъствието на комуникацията лице в лице.