

Содержание:

Введение

Получившие развитие во второй половине XX века процессы глобализации и интернационализации актуализировали такой аспект социальной коммуникации, как взаимодействия в межкультурной среде. Вследствие падения "железного занавеса" Россия и страны Восточной Европы оказались включенными в процессы масштабных изменений миропорядка в целом.

Контакты представителей разных культур порождают множество проблем, которые обусловлены несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения партнеров и т.п. Поэтому успешность взаимодействия зависит от достижения консенсуса по поводу правил и схем коммуникации, не ущемляющих интересов представителей разных культур. Требуется адаптация традиционных моделей монокультурных взаимодействий к новой социальной среде на фоне сохранения культурного многообразия мира.

Межкультурная коммуникация является одним из прогрессивно развивающихся направлений как за рубежом, так и в современной России. Концептуальной основой западных исследований по данной проблематике выступают междисциплинарные подходы, что обусловлено потребностью многостороннего осмысления происходящих в этом поле процессов. Особый интерес представляет изучение барьеров коммуникации представителей разных социокультурных систем.

Цель данной работы – ознакомиться с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными ловушками на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Задачи работы:

- Раскрыть понятие барьера;
- Раскрыть представления о барьерах массовой коммуникации;
- Раскрыть представления о барьерах межличностной коммуникации;
- Рассмотреть различные пути преодоления коммуникативных барьеров.

Глава 1. Коммуникации: понятие, виды, характеристика

1.1 Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика

Современные нестабильные условия рыночной экономики требуют от организаций проявлять высокую степень внимательности к изменениям внешней среды. Большинство организаций направлено на успешное развитие и функционирование. Для этого им необходимо своевременно реагировать на воздействие внешней среды и проводить соответствующие изменения.

Проведение любых организационных изменений всегда вызывает ряд противодействий, которые принято называть сопротивлением. Выделяется множество различных причин сопротивлений изменениям, таких как «психологические», «социальные» и т.п., но в данном исследовании мы обращаем внимание на одну из важных причин сопротивлений - коммуникационные барьеры, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Устранение влияния коммуникационных барьеров и снижение уровня сопротивления организационным изменениям позволит компании повысить эффективность деятельности, тем самым обеспечить необходимую устойчивость на конкурентном рынке.

Под сопротивлением переменам следует понимать различные поступки или действия сотрудников компании, направленные на задержку, дискредитацию, противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Существует несколько традиционных причин сопротивления персонала орг. изменениям: социальные, логические и психологические аспекты. Сущность социальных причин состоит в том, что изменения в связи с чем-то «новым» вступают в борьбу с групповыми интересами, нормами, ценностями.

Психологические виды основываются на эмоциях, чувствах, установках. Логические причины - это несогласие с фактами, доводами о времени, усилиях, необходимых для адаптации к изменениям, в том числе по поводу усвоения новых должностных обязанностей.

Коммуникационные барьеры могут формироваться, как на межличностном уровне, так и на организационном. Существует огромное количество явлений, которые негативно сказываются на коммуникациях. В связи с этим, рассмотрим наиболее интересные нас барьеры, возникающие у персонала организации.

Рассмотрим межличностные барьеры. Межличностное общение представляет собой коммуникации, которые осуществляются между отдельными людьми, когда общение происходит наедине или коммуникации, возникающие между группой людей посредством слов, выражений, и несловесных средств общения.

Организационные барьеры коммуникаций часто возникают из-за неэффективной структуры управления, неправильным осуществлением функций управления, из-за ошибок высшего руководства в делегировании обязанностей и полномочий.

Личностные барьеры представляют собой коммуникативные проблемы, возникающие из-за личностных характеристик обеих сторон общения. Структурные барьеры на уровне организации - это коммуникации между отдельными элементами организационной структуры, которые обусловлены неоднозначностью во взаимоотношениях между различными структурными единицами организации.

1.2 Коммуникационные барьеры

Коммуникационные барьеры, или - шумы - представляют препятствия на пути передачи информации в организации. Они являются одним из основных элементов в структуре коммуникации (от лат. communicatio, от communico - делаю общим, связываю, общаюсь), к исследованию которой обращались еще античные мыслители. Аристотель представил универсальную модель, выраженную схемой, ставшей классической: оратор-речь- слушатель. «Речь слагается из трех элементов: из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается; оно-то и есть конечная цель всего (я понимаю слушателя)» [1, с.99]. Его «Риторикой» было впервые обозначено влияние убеждающей коммуникации на передачу сообщения средствами естественного языка.

У римского оратора Марка Фабия Квинтилиана основными элементами коммуникации являются источник сообщения («кто говорит»), в чьих интересах говорится («за кого»), получатель сообщения («пред кем»), пространственно-временной контекст сообщения («когда и где»), содержание сообщения («о чем»), направленность и средства сообщения («особливо против кого») [4, с.314-329].

Особое место Квинтиллиан отводит смыслу, настаивая на необходимости содержания смысла в сообщении. Наряду с перечисленными элементами, схема Квинтиллиана содержит «шум» – препятствия, с которыми может столкнуться оратор.

Однако первое целенаправленное обращение к коммуникационным барьерам содержала математическая модель связи Шеннона-Вивера (1948 г.). Данная теория рассматривала коммуникацию в технических системах как линейную передачу и восприятие информации с учетом возможных препятствий. Исследователи признают наличие переменных – шумов, отражающих изменения в значении, вносимых источником информации, воздействующих на передаваемый сигнал и препятствующих адекватной передаче сообщения. «Это означает, что принятый сигнал не обязательно совпадает с сигналом, посланным передатчиком» [6, с.275]. Семантический шум также может возникнуть и при попытке пропустить через канал передачи большее количество информации, а также – бессмысленной информации.

Согласно, К. Шеннону, искажение можно уменьшить, если многократно повторять сообщение или «путем статистического изучения различных принятых вариантов сообщения» [6, с.280]. Но эта теория не связывает преодоление или устранение коммуникационных барьеров с пониманием смысла сообщения. «В его концепцию информации не входят такие её аспекты, как осмысленность или бессмысленность, полезность или бесполезность и т.д.» [5, с.35].

Применительно к организационной коммуникации мы предлагаем сосредоточить внимание в первую очередь, на препятствиях, связанных с содержанием сообщения. Сам процесс передачи информации еще не является условием ее понимания, существует проблема трансляции смысла в коммуникации [2; 3; 7]. На неправильное понимание смысла слов указывают семантические барьеры, с неизбежностью возникающие в организации. Источник и получатель сообщения, находясь на разных уровнях вертикали («руководитель – подчиненный»), могут принадлежать к различной социокультурной среде, отличаться уровнем интеллекта, словарным запасом и профессиональной компетентностью. Кроме того, не избежать и сложностей в понимании сообщения при горизонтальной коммуникации по причине отличий ее участников в силу особенностей личности, уникальности их опыта. Искажению передаваемого сообщения будут способствовать и дефекты речи коммуникантов: невнятное произношение усилит сложности в его адекватной передаче и т.д. Поскольку сообщение не будет понято получателем, семантический барьер может снизить эффективность коммуникации.

Поэтому деятельность менеджера должна быть направлена на предупреждение или преодоление таких барьеров при коммуникации в организации. Следует сосредоточить внимание на адекватной передаче информации, при которой смысл источника и/или отправителя сообщения доходит до его получателя без искажений. Основной целью коммуникационного процесса должно стать обеспечение понимания сообщения путем его ясного формулирования и необходимого уточнения посредством активизации обратной связи.

1.3 Виды коммуникационных барьеров

Однако и в рамках одной культуры возможно появление коммуникационных барьеров, таких как межличностные барьеры.

К ним относят барьеры восприятия, семантические барьеры, невербальные преграды, неумение слушать, некачественная обратная связь, сложные (смешанные) межличностные барьеры (барьер «авторитет», барьер «избегание», барьер «непонимание», барьер «логическое непонимание») [1].

Барьер восприятия заключается в том, что люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а реагируют на то, что воспринимается ими как происходящее. Это связано с тем, что имеет место избирательность источников информации, избирательное внимание, искажение, запоминание. К барьерам восприятия относят:

первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);

предубеждение в отношении себя и других (недооценка / переоценка);

стереотипы;

эффект проекций. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;

эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

Чтобы преодолеть барьер восприятия нужно вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста. Это касается как отдельных слов (особенно иностранного происхождения или характеризующих личность, например порядочность), так и словосочетаний («как можно скорее», «как только представится возможность»).

Преодоление этого барьера возможно при более полном представлении о тезаурусе партнера. В сущности, в этом нет ничего невозможного — мы постоянно учитываем тезаурус партнера в общении, хотя и делаем это непроизвольно. Вряд ли кто-нибудь в беседе с ребенком будет употреблять специальные термины - очевидно, что он их не поймет. Объясняя какую-нибудь специальную проблему непрофессионалу, мы также будем стараться говорить на доступном его пониманию языке. Многочисленные ошибки в коммуникации связаны именно с недооценкой разности тезаурусов.

Невербальные барьеры. Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальная коммуникация в большинстве случаев имеет бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7 % информации, звуки и интонация - 38 %, жесты, пантомима - 55 %.

К невербальным барьерам коммуникаций относят:

визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);

акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);

тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи);

ольфакторные барьеры (запахи).

Для преодоления этих барьеров нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить.

Неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию.

Соблюдение правил эффективного слушания послужит средством преодоления барьера:

перестаньте говорить: невозможно слушать разговаривая;

помогите говорящему раскрепоститься;

покажите готовность слушать;

устраните раздражающие моменты;

сопереживайте говорящему;

сдерживайте свой характер, рассерженный человек придает неверный смысл словам;

не допускайте спора или критики;

не перебивайте;

задавайте вопросы.

Некачественная обратная связь. Это реакция на ту или иную информацию.

Ограничителем эффективности межличностного общения может быть отсутствие обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить адекватность (правильность) восприятия вашего сообщения.

Причины некачественной обратной связи можно назвать следующие:

искажение сообщений при движении нисходящей и восходящей информации; чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих «фильтров» (например, детская игра в испорченный телефон);

информационные перегрузки, которые не позволяют коммуникантам своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию;

отсутствие возможностей перепроверить информацию.

К сложным межличностным барьерам относятся: авторитет, избегание, непонимание. Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний - защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет»: разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые люди слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от следующих факторов:

социального положения;

статуса;

привлекательного внешнего вида (аккуратная ли прическа, расчесан ли, выглажен ли, выбрит ли, застегнут ли на все пуговицы и др.);

доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

компетентности;

искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Расположив к себе собеседников, став для них «авторитетом», можно преодолеть данный барьер.

При возникновении данного барьера соединяются такие межличностные барьеры как барьер восприятия, неумение слушать (нежелание слушать) и невербальные преграды.

Барьер «избегание»: человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Установлено, что чаще всего барьер обусловлен той или иной степенью невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

1) привлечь внимание.

2) удержать внимание.

На сосредоточенность внимания больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция. Поэтому для привлечения и удержания внимания необходимо использовать несколько приемов, учитывающих данные факторы.

При возникновении данного барьера соединяются такие межличностные барьеры, как барьер восприятия и неумение слушать (нежелание слушать).

Барьер «непонимание»: часто источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем).

Обычно выделяют четыре барьера непонимания:

фонетический (фонема - звук);

семантический (семантика - смысловое значение слов);

стилистический (стилистика - стиль изложения, соответствие формы и содержания);

логический.

Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях: когда говорят на иностранном языке, используют большое число иностранных слов или специальную терминологию, когда говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер вполне возможно, и для этого важны:

внятная, разборчивая и достаточно громкая речь

учет аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять, люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе - медленнее, на юге - быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам:

любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений;

«смысловые» поля у разных людей разные;

зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).

Возникновение барьера можно объяснить так: мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное - «все понимают по-своему».

Для преодоления семантического барьера необходимо говорить максимально просто, заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер понимания возникает, когда человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер.

Другими словами, если стиль изложения слишком тяжелый, излишне легковесный, т.е. не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается понимать. Чтобы преодолеть данный барьер необходимо правильно структурировать передаваемую информацию. При возникновении данного барьера соединяются такие межличностные барьеры как барьер восприятия, неумение слушать (нежелание слушать), семантический барьер и невербальные преграды.

Барьер логического непонимания. Данный барьер возникает, если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики; тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно.

Преодоление логического барьера возможно при соблюдении следующих условий:

учет логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности;

правильная аргументация.

При возникновении данного барьера соединяются такие межличностные барьеры как барьер восприятия, неумение слушать (нежелание слушать), семантический барьер, невербальные преграды и плохая обратная связь (обмен информацией происходит, но смысл до получателя информации доходит искаженным, причем его же сознанием).

Таким образом, можно выделить некоторые правила и принципы построения эффективной коммуникации:

Правило «постоянной готовности к непониманию» и допущения за исполнителями «права на непонимание».

Правило конкретности. Не следует употреблять двусмысленные, расплывчатые выражения и слова, перегружать сообщения профессионализмами.

Правило контроля за невербальными сигналами. Необходим контроль за мимикой, жестами, интонацией, позой.

Правило адресата. Надо стараться говорить на языке собеседника, учитывая его уровень — жизненный, профессиональный, культурнообразовательный.

Правило «собственной неправоты». Необходимо допускать ошибочность личной точки зрения.

Правило «места и времени». Эффективность руководящих распоряжений возрастает при их своевременности и выборе наиболее благоприятной обстановки, в которой они реализуются.

Правило активного и конструктивного слушания, правило обратной связи. Эффективная обратная связь конструктивна, и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи; носит незамедлительный характер; основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано; должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю; должна быть надежной [2].

Барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво.

К сожалению, в жизни не бывает такого, чтобы можно было без барьеров общаться лишь с приятными людьми. Как правило, все мы, так или иначе оказываемся в ситуациях, когда эти трудности возникают. Задача, стоящая перед вами в этот момент, - почувствовать барьер, определить его вид и применить способ, наиболее эффективно его устраняющий. Будьте спокойны, уверены в себе, терпимы к слабостям других и старайтесь не попадать в конфликтные ситуации! Всегда помните, что барьер можно преодолеть. Мне бы хотелось, чтобы в школах и в вузах учили преодолевать коммуникационные барьеры.

Глава 2. Эффективность коммуникаций

2.1 Модели преодоления коммуникационных барьеров

Для снижения влияния коммуникационных барьеров на деятельность организации и проведение изменений нами был разработан инструмент, который получил название Модель «увлеченности».

Модель «увлеченности» представляет модель организации, в которой сотрудники классифицированы на определенные категории, к каждой из которых присвоена определенная степень «увлеченности» персонала к работе.

Данный инструмент основывается на выявлении у сотрудников организации психологического типа личности, а также степени их трудовой зависимости.

Основой модели «увлеченности» является классификации людей на логический тип и этический тип. «Этический» тип людей смотрит на мир с точки зрения сердца, чувств, эмоций, а «Логический» тип с точки зрения морали, разума, закономерностей, рациональности.

В этом и заключается их различие, различие, которое зачастую является причиной возникновения коммуникационных барьеров. В свою очередь и «Этики», и «Логики» подразделяются на категории «Трудозависимых» и «Нетрудозависимых». Понятие «трудозависимости» определяет не то, насколько человек зависим от работы в материальном плане, а то, насколько он зависим от нее по отношению к социальной жизни, жизни в семье и т.д.

В свою очередь, получается классификация сотрудников:

- «Логики» трудозависимые - это сотрудники карьеристы, для которых работа важнее всего, предельно целеустремленные личности. Из-за чего коммуникации являются их слабым местом.
- «Логики» нетрудозависимые - сотрудники, более социально-активные, нежели ЛТ, и менее зациклены на работе.
- «Этики» трудозависимые - сотрудники эмоционально открытые, но в силу своей заинтересованности работой, способные справиться со стрессом.
- «Этики» нетрудозависимые - сотрудники, у которых риск инфантильности к работе наиболее высок. Творческие личности, для которых применение метода жестокого контроля крайне не эффективен.

Опираясь, на данную классификацию и на характерные особенности каждого типа и категории сотрудников, предлагаются рекомендации для руководителей, с помощью которых возможно изменять и устранять коммуникационные барьеры.

I «Логики» трудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

- Четко формулировать задачи и цели, логично и детально выстраивать план работы;

Необходимо правильно делегировать полномочия таких сотрудников, чтобы они, по возможности, не пересекались с обязанностями тех же сотрудников «Этического» типа, как пример;

Стимулирование: расширение трудовых возможностей, увеличение степени доверия к сотруднику и возможности в будущем самостоятельного принятия решений, поощрение профессиональных навыков как материальным стимулированием, так и не материальным.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Следует предоставить сотрудникам «Логического» типа условия, в которых они могут улучшать неформальное общение путем игр, дискуссий, соревнований и т.д.;

При возникших коммуникационных барьерах между ЛТ и сотрудниками «Этического» типа следует делать упор на их точки соприкосновения, например, любовь к профессии, общие цели и задачи в работе и т.д.

«Логики» нетрудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Руководству следует составлять четкую инструкцию по выполнению работы, распределять более грамотно трудовую нагрузку, при этом пытаться заинтересовывать сотрудника работой, особенными заданиями, осуществлять должный контроль над ходом выполнения заданий;

Стимулировать работу путем предоставления путевок для отдыха на всю семью, денежных выплат, премий, специальных индивидуальных вознаграждений и прочих методов материального стимулирования.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

При возникших коммуникационных барьерах между ЛН и сотрудниками «Этического» типа следует делать упор на их точки соприкосновения на почве их общих интересов вне работы. Например, хобби, увлечения и т.д.;

Для решения барьеров неформального общения у ЛН следует организовывать тематические праздники, корпоративные мероприятия и прочие встречи вне рабочего времени.

«Этики» трудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Стимулирование: общественное поощрение, возможность представления организации на специализированных встречах, конференциях, форумах и т.д.;

Руководству следует показать ЭТ, что поставленные ими задачи имеет глобально положительный эффект как для самого сотрудника, так и для организации в целом;

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Командные творческие соревнования, например, оформление помещения организации для праздника, неофициальные встречи в караоке и т.д.;

Необходимо создать комнаты психологической и эмоциональной разгрузки, где сотрудники смогут снять накопившуюся усталость и улучшить неформальное общение.

«Этики» нетрудозависимые

При решении организационных барьеров коммуникаций такой категорией сотрудников следует управлять:

Стимулирование: во-первых, формирование гибкого графика с установлением KPI (или просто показателями выполнения плана), во-вторых, использовать полный рабочий день с учетом сдельной заработной платы;

Руководству следует попробовать сделать основной упор на материальное стимулирование, в случае отрицательного эффекта, перейти на другой способ стимулирования;

Сводить с более социально-активными людьми, которые исключают из общения морализацию и нравоучения.

При решении межличностных коммуникационных барьеров:

Применять тактику шефства, исключая эмоционально-жалостливую составляющую;

Всячески морально поддерживать такого сотрудника, делая акцент на его положительные профессиональные качества, побуждать его интерес к окружающим.

В заключение, необходимо сказать, что коммуникационные барьеры играют очень серьезную роль и являются одной из значимых причин сопротивления персонала организационным изменениям. Руководству следует правильно и умело подходить к решению данного вопроса, иначе сложившаяся ситуация в организации будет только ухудшаться. Предлагаемая Модель «увлеченности» является тем инструментом, который позволит руководителям более внимательно принимать решения относительно своих сотрудников, что упростит решение проблемы коммуникационных барьеров и их влияния на организационные изменения.

2.2. Методика преодоления коммуникационных барьеров в процессе вузовского обучения

В связи с модернизацией образовательной системы высшей школы, значительным увеличением потока новой информации и усилением роли самостоятельного освоения знаний особую актуальность приобретает проблема повышения качества вузовской подготовки специалиста.

Одно из эффективных направлений оптимизации процесса обучения в вузе связано с выявлением психолого-педагогических факторов, препятствующих успешному формированию учебной деятельности обучающихся. Среди таких факторов могут быть выделены системы препятствий, которые на субъективном уровне воспринимаются и студентами, и преподавателями как барьеры в обучении [4, с. 171].

В основе возникающих в процессе обучения коммуникационных барьеров могут лежать затруднения семантического характера [2, с. 108]. В этом случае непонимание является следствием целого ряда причин. Во-первых, подавляющее большинство используемых в речи слов имеют различные лексические значения. Кроме того, значения различаются в зависимости от области научно-практического знания, в которой это слово применяется. Например, трактовка термина «доказательство» в математике отличается от трактовки, принятой в

юриспруденции или в психолого-педагогических науках. Во-вторых, следует учитывать, что «смысловые» поля у разных людей различные и зависят, в частности, от индивидуальных особенностей личности, ее направленности, выполняемой деятельности, социальной группы, к которой человек принадлежит. В-третьих, преподаватель учебной дисциплины обычно уверен, что студенты рассуждают и понимают так же, как он. Однако, в силу многих причин, к которым относятся различия в образовании, опыте выполняемых действий, возрастные и индивидуальнопсихологические особенности личности, это оказывается в принципе невозможным.

К формированию коммуникационных барьеров может приводить неэффективное отражение содержания информации в выбранной для этого форме [1, с. 126]. Наиболее существенные затруднения, которые относятся к особенностям стиля, связаны с подходами к структурированию передаваемой информации. При осуществлении коммуникации не всегда эффективно используются два основных правила структурирования информации в общении, которые называются правилом рамки и правилом цепи. Основанное на действии установленного немецким психологом Г. Эббингаузом закона работы памяти правило рамки часто называют также «фактором ряда». Сущность его состоит в том, что начало и конец любого информационного ряда, сохраняется в памяти индивида лучше, чем середина ряда. Рамку в общении создают начало и заключение разговора.

Для эффективности общения, проведения беседы целесообразно вначале четко и точно указать цель, перспективы и предполагаемые результаты коммуникации, а в завершение разговора важно подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может представлять собой массу разрозненных фактов, оно должно быть определенным образом выстроено, соединено в цепь, перечислено в некоторой логической последовательности. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями субъектов общения, способствует пониманию поступающей информации [3, с. 258].

Совершенствование коммуникационных процессов в вузовском обучении возможно по различным направлениям. Прежде всего, необходимо усилить действие обратной связи между субъектами образовательного процесса. Важным средством является использование при реализации обучения в вузе современных образовательных технологий, в частности, таких форм обучения, которые

предусматривают работу в парах или в группах [6, с. 95]. На повышение эффективности коммуникаций существенно влияют особенности мотивации учебной деятельности студентов. Следует учитывать, что преобладающий вид мотивации может затруднять общение и являться одной из причин возникновения коммуникационных барьеров в условиях обучения в вузе [5, с. 186].

2.3 Эффективность преодоления барьеров на государственной и муниципальной службе

Обеспечение эффективности внешней и внутренней коммуникации в организации на всех уровнях - одна из важнейших задач управления. Но коммуникация, по мнению австрийского философа и логика Ф. Кауфмана, это не просто передача информации, а сознательно устанавливаемая взаимозависимость [6, с. 138].

Исследованием проблем организационного взаимодействия занимались отечественные и зарубежные учёные. Большой вклад в изучение коммуникационных процессов внесли статьи И.В. Строгановой об особенностях неформального взаимодействия в коллективе, работы Д. Вольтона о процессе передачи информации и о его составляющих, а также исследования эффективности разных видов коммуникаций, проводимые Ф.И. Шарковым. Значительное влияние на развитие теории коммуникации в сфере государственной и муниципальной службы оказали работы Б.В. Лытова, И.Н. Барцица и других учёных.

Важно отметить междисциплинарный характер затрагиваемой темы. Проблемы коммуникации в сфере государственно-служебных отношений можно рассматривать с точки зрения исторических, юридических, социально-психологических аспектов взаимодействия субъектов. Перечисленные подходы объединяет то, что коммуникации отводится исключительная роль в процессе управления.

Управленческая функция отражена в следующем определении: «Коммуникация - это деятельность по установлению связей между различными элементами общества, направленная на утверждение в сознании людей определённых взглядов и достижения изменений в поведении, желательных для коммуникатора» [7, с. 13].

Применяя системный подход к изучению коммуникаций в сфере государственного управления, необходимо отметить: именно внутренние процессы передачи

информации отражают такие признаки системности как целостность, синергичность и иерархичность структурных элементов.

Согласно теории систем, работа всей совокупности элементов зависит не только от состояния отдельных структурных звеньев, но и от качества взаимодействия между ними. В связи с этим, основополагающее значение в системе государственно-служебных отношений имеет высокоэффективная система обмена информацией.

Система государственного управления представляет собой высокоцентрализованную формальную структуру. Для такого типа структур характерны следующие особенности коммуникационного процесса:

Стандартизация и формализация информационного обмена: процесс формализации информации упрощает её дальнейшую обработку, устраняет дублирование содержания, защищает от возможного искажения.

Документирование передаваемой информации препятствует искажению, позволяет фиксировать текущие процессы и имеет важнейшее значение в управленческой деятельности.

Правовая регламентация процесса взаимодействия позволяет обеспечить законность всех процедур.

Наличие бюрократических барьеров. Бюрократизация взаимодействий, как правило, свойственна формальным иерархическим структурам. Она выполняет позитивную и негативную функции (см. таблица 1). При этом, основная её роль - регламентация и унификация с целью совершенствования контроля и рационализации.

Таблица 1 Влияние особенностей формальной иерархической структуры на эффективность обмена информацией

Положительные стороны

Отрицательные стороны

Определение статуса звеньев информационной цепи и соответствующих отношений между ними как паритетных или приоритетных.

Временные затраты на организацию процесса обмена информацией, которая быстро устаревает (особенно в случае неэффективной системы коммуникации).

Специализация задач служащих и функций подразделений ограничивает их информационное поле, способствует фильтрации внутренней информации и снижает вероятность информационных перегрузок.

Значимость процесса становится на первый план, значимость результата второстепенна.

Унификация процессов, закрепление последовательности действий в регламентах и инструкциях позволяют совершенствовать контроль, повысить прогнозируемость результатов взаимодействия.

Отсутствие гибкости системы коммуникаций, сбои в работе при нестандартных ситуациях.

Централизация управления информационными потоками. Повышение слаженности работы всех звеньев информационной цепи.

Чрезмерная жёсткость поведенческих норм не позволяет системе коммуникации быстро реагировать на изменения.

Деперсонализация отношений позволяют снизить частоту межличностных конфликтов, повысить уровень трудовой дисциплины.

Разрастание бюрократического аппарата ведёт к усложнению системы коммуникаций, что увеличивает вероятность дисфункций.

Исходя из перечисленных признаков внутренней коммуникации в сфере государственно-служебных отношений следует подчеркнуть, что передаваемая информация более защищена от искажения, от влияния межличностных отношений и опирается на должностные регламенты. Закрепление уровней и зон ответственности элементов коммуникационной цепи (служащих) в должностной

инструкции определяет их роль в процессе информационного обмена.

Все горизонтальные коммуникации можно разделить на три категории:

Взаимодействие между сотрудниками одного подразделения.

Коммуникации между подразделениями одного органа. Существует две группы таких коммуникаций:

Коммуникации между структурными единицами, разделёнными по функциональному признаку. В этом случае сферы взаимодействия будут касаться распределения ресурсов, координации действий в рамках полномочий подразделений, в отдельных случаях границы полномочий могут пересекаться. Задачи, выполняемые такими подразделениями отличаются и соответствуют целям их работы. Процесс обмена информацией направлен на выработку оптимального пути решения силами различных инстанций, равных между собой по статусу. Причинами снижения эффективности коммуникации могут быть: конкуренция при распределении ограниченных ресурсов, нечёткие границы компетенций структурных единиц, неопределённость функциональной дифференциации и др.

Деление по пространственному признаку подразумевает ограничение компетенций структурной единицы пределами подведомственной ей территории. Коммуникации таких подразделений связаны с координацией выполнения одних и тех же задач с учётом специфики конкретной административной единицы. Проблемы взаимодействия обусловлены культурными особенностями подведомственных территорий, различия экономических условий и возможностей, пространственной отдалённостью подразделений, и др. Вышеперечисленные факторы снижают своевременность и точность передачи информации.

Наиболее существенная коммуникационная проблема в сфере государственно-служебных отношений - взаимодействие подразделений и ведомств, обмен информацией между элементами системы, находящимися на одном уровне организационной иерархии.

Сложности при создании и поддержании эффективного функционирования системы коммуникации могут возникать из-за большого количества уровней управления в организационной иерархии. В этом случае наблюдается ряд негативных признаков:

Увеличивается нагрузка на исполнителя, находящегося в конце коммуникационной цепочки [2, с. 81].

Возрастает риск искажения информации при прохождении от одного до другого звена цепи.

Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»

Увеличивается вероятность информационной перегрузки и/или дефицита информации на отдельных участках цепочки.

Трудности в процессе коммуникации подтверждают нечёткое разграничение функций. Особенно часто мы можем на примере межведомственных взаимодействий федерального и муниципального уровней. Полномочия органов власти могут пересекаться, но цели работы каждого элемента системы свои. Поэтому неизбежны вопросы о границах компетенции того или иного подразделения (ведомства). Проблемы местного уровня, которые можно решить силами района или муниципалитета, направляются в более высокие инстанции. Таким образом, на некоторых участках коммуникационной цепочки наблюдаются информационные перегрузки, в то время как орган, уполномоченный решать возникшую проблему, передаёт ответственность вышестоящему органу.

Проблема функциональной дифференциации системы государственного управления может выражаться в двух направлениях: стремление присвоить не принадлежащие госоргану полномочия или невыполнение своих функций (полномочий).

Несогласованность процессов планирования также связана с низкой эффективностью процесса обмена информацией, при этом может служить как причиной так и следствием неэффективной коммуникации.

В качестве примера межведомственного взаимодействия на муниципальном уровне можно привести взаимодействия учреждений г. Рыбинска и Правительства Ярославской области при решении проблемы создания благоприятной образовательной среды [9, с. 7]. Несомненно, планомерное решение образовательных задач требует взаимодействия различных субъектов управления. Решение проблем в этой сфере зависит от компетентности и профессионализма сотрудников нескольких ведомств. Роль вертикального взаимодействия органов власти определяет стратегию - направление и основные принципы развития образовательной среды в регионе, но именно горизонтальные коммуникации

обеспечивают условия для комплексного решения оперативных задач (рис. 1).



Рис. 1. Межведомственное взаимодействие на муниципальном уровне с целью создания благоприятной образовательной среды

Совершенствование переговорного процесса. К этому аспекту повышения эффективности горизонтальных коммуникаций можно отнести: мониторинг рисков в процессе взаимодействия отделов, повышение открытости данных в процессе совместной выработки решения, применение возможностей ситуационного центра. Должно быть согласовано и документировано определение приоритетности выполнения задач, а также подотчётность и ответственность подразделения после процедуры оценки результатов.

Нельзя не учитывать значение ситуационных центров в выработке управленческих решений. Созданный в подразделении ситуационный центр объединяет профессиональный опыт служащих и позволяет выдвигать и принимать во внимание экспертные оценки при выполнении конкретной задачи на различных этапах. В обязанности ситуационного центра входит мониторинг проблемы, обсуждение альтернативных решений, совместная выработка плана действий, обсуждение этапов межведомственного взаимодействия и текущих результатов, подготовка переговорного процесса (рис. 3). Основные функции - обеспечение актуальной и обоснованной информацией с учётом приоритетности намеченных задач, согласование процессов планирования.



Рис. 3. Функции ситуационного центра

При горизонтальных взаимодействиях на государственной службе необходимо учитывать значительную роль аппаратов при руководителях подразделений (или государственных органов). Среди основных задач, решаемых такими аппаратами можно назвать представление интересов ведомства и определение направлений переговорного процесса при осуществлении межведомственных взаимодействий, контроль за исполнением решений руководства и защиту внутренней информации. Аппаратом осуществляется оперативное руководство, корректировка текущих задач, управление отношениями внутри и вне организации. Таким образом, основная коммуникационная нагрузка лежит именно на аппарате руководителя.

Анализ горизонтальных коммуникаций и межведомственного взаимодействия позволил выделить ряд проблем, актуальных на сегодняшний день в связи с необходимостью эффективного сотрудничества субъектов управления или координации деятельности подразделений одного государственного органа. В связи с этим, особенно важным является вопрос правового регулирования межведомственных коммуникаций, а также проблема повышения коммуникативной компетенции служащих.

Заключение

Повышение эффективности системы коммуникации подразумевает совершенствование управления коммуникационными потоками. Специалисты выделяют два подхода к определению эффективности коммуникации.

Первый подход определяет эффективность коммуникации как соотношение результата коммуникативного процесса и затрат на его обеспечение. Согласно второму подходу эффективность коммуникации - это результат сравнения намеченной цели и достигнутого результата [8, с. 101].

Трудности, возникающие при определении эффективности коммуникации связаны с проблемой количественного измерения достигнутого эффекта и при оценке затрат на обеспечение коммуникации. Эффективность взаимодействия определяется достижением намеченных целей, качеством выполнения поставленных задач. Примером низкой эффективности горизонтальных коммуникаций может служить межведомственный конфликт.

В результате изучения проблемы низкой эффективности горизонтальных коммуникаций можно предложить ряд мер по совершенствованию взаимодействия.

Дифференциация служебных функций в процессе выполнения конкретных задач сотрудниками одного подразделения, разграничение их полномочий, определение зон ответственности конкретных лиц при низкой эффективности коммуникаций внутри подразделения. Определение подотчётности подразделений государственных органов и ведомств, совершенствование нормативно-правовой базы в случае коммуникационных проблем между госорганами.

Создание постоянно действующих групп, для решения проблем межведомственного характера. Назначение ответственных лиц по каждому направлению межведомственного взаимодействия.

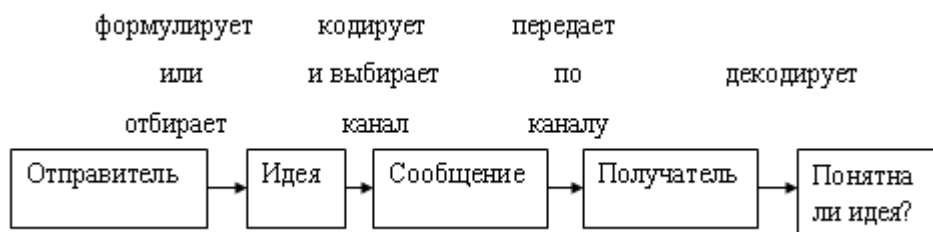
Повышение уровня коммуникативной компетенции служащих по вопросам, входящим в их зону ответственности: повышение их осведомлённости о причинах конкретной проблемы, процессе её решения, о степени участия других подразделений или государственных органов и их полномочиях. Понятие коммуникативная компетенция включает в себя не только эффективное выполнение переговорных функций, но и умелое использование различных каналов коммуникации как внешней, так и внутренней. В связи с этим стоит отметить возрастающую роль современных информационных технологий, расширяющих возможности передачи, хранения и использования служебных данных. Уверенное владение ПК, навыки использования ресурсов Интернета должны входить в сферу компетенций современного государственного служащего.

Список используемой литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2008. – 528 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 189 с.
3. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: 2006. – 397с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672с. :ил. – Парал. тит. англ.
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М., Вдовина И.В. и др. Менеджмент: учебно-практическое пособие. – М.: Вузовский учебник :ИНФРАМ, 2010.
6. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИДАНА, 2012.
7. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие. – М.: ИНФРАМ, 2012.
8. Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: [Сайт]. – URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.

Приложение 1

Простая модель процесса коммуникации



Приложение 2

Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

