

Комунікаційні мережі в організаціях

Лекція 6

План

1. Типи структур управління організації.
2. Ефективність комунікаційних мереж.
3. Стиль і стратегія міжособових комунікацій.
4. Матриця «вікно Джохарі».
5. 10 настанов щодо ефективної комунікації.



Типи структур управління організації

У науковій та практичній площині розрізняють **два підходи до проектування організації:**

- **механістичний** (бюрократичний) та
- **органічний** (адаптивний, поведінковий).

Вже самі їх назви відображають основні риси цих підходів.

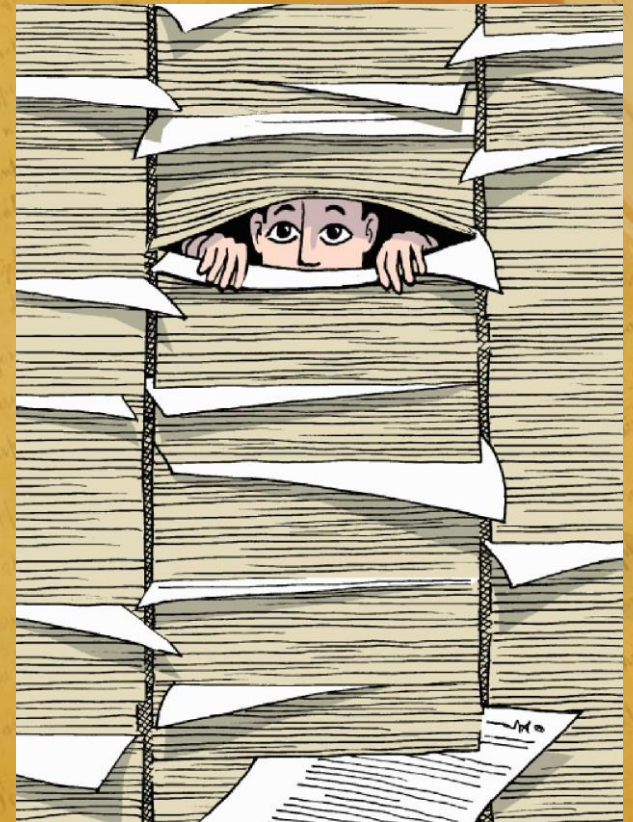


Бюрократична (механістична) модель

Структура організації спирається на систему формальної влади.

Риси бюрократичної організації:

- завдання розподіляються на значну кількість дрібних завдань;
- кожний підрозділ вирішує своє завдання відособлено від завдань організації;
- права і обов'язки працівників жорстко визначені і не змінюються;
- зв'язки між підрозділами, що належать до одного рівня структури управління, здійснюються через вище керівництво.



Органічна (адаптивна) модель

Грунтується на розвитку груп в організації та людських взаємовідносинах.

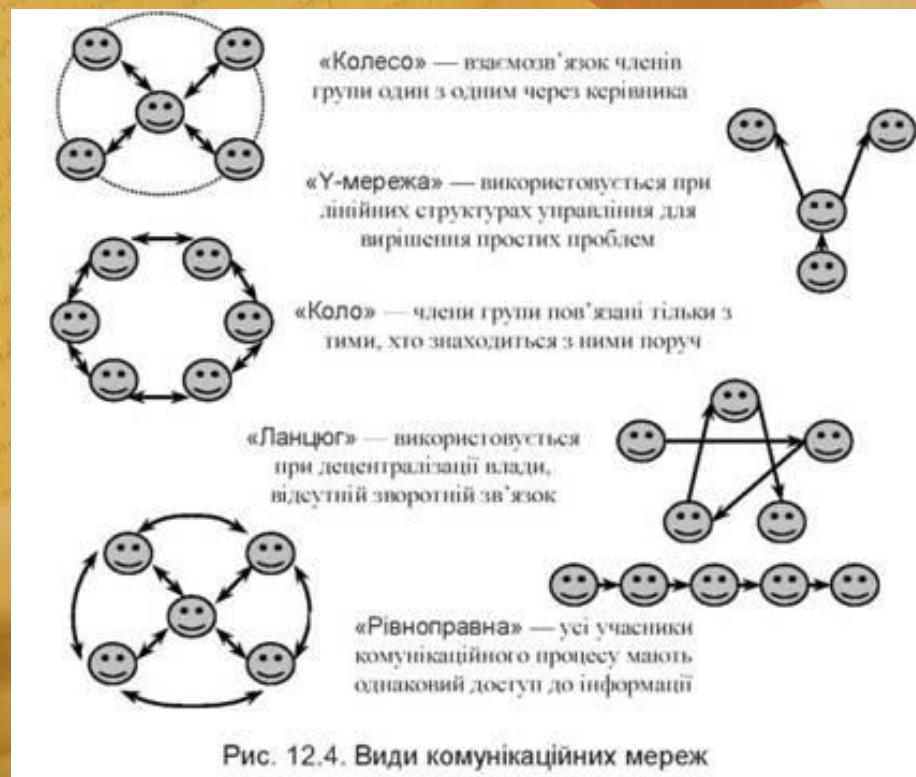
Риси органічної моделі:

- слабке або помірне використання формальних правил і процедур;
- гнучкість структури влади та невелика кількість рівнів ієрархії;
- заохочуються ініціатива працівників, творчий підхід до справи.



Комунікаційна мережа

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.



Комунікаційні мережи

Дослідження командних комунікацій в соціальній сфері дозволили виділити **дві групи мереж:**

- **централізовані мережі** (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим же співробітником);
- **децентралізовані мережі** (члени команди вільно спілкуються між собою, в однаковій мірі опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).



Ефективність комунікаційних мереж

Ефективність обох груп комунікаційних мереж залежить від того, якого роду задачі доводиться вирішувати їх командам.

Зокрема, централізовані мережі показують високу ефективність при вирішенні простих задач. У цьому випадку члени команди просто передають інформацію лідерові, який і приймає рішення.



Ефективність комунікаційних мереж

У децентралізованих мережах інформація «обходить» всіх членів команди, доки хтось із працівників не збере всі її частини до купи і не знайде рішення.

Це уповільнює вирішення простих задач. Але при ускладненні проблем децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки в них інформація концентрується не у однієї особи, а циркулює в ході інтенсивних комунікацій.



Стиль і стратегія міжособових комунікацій

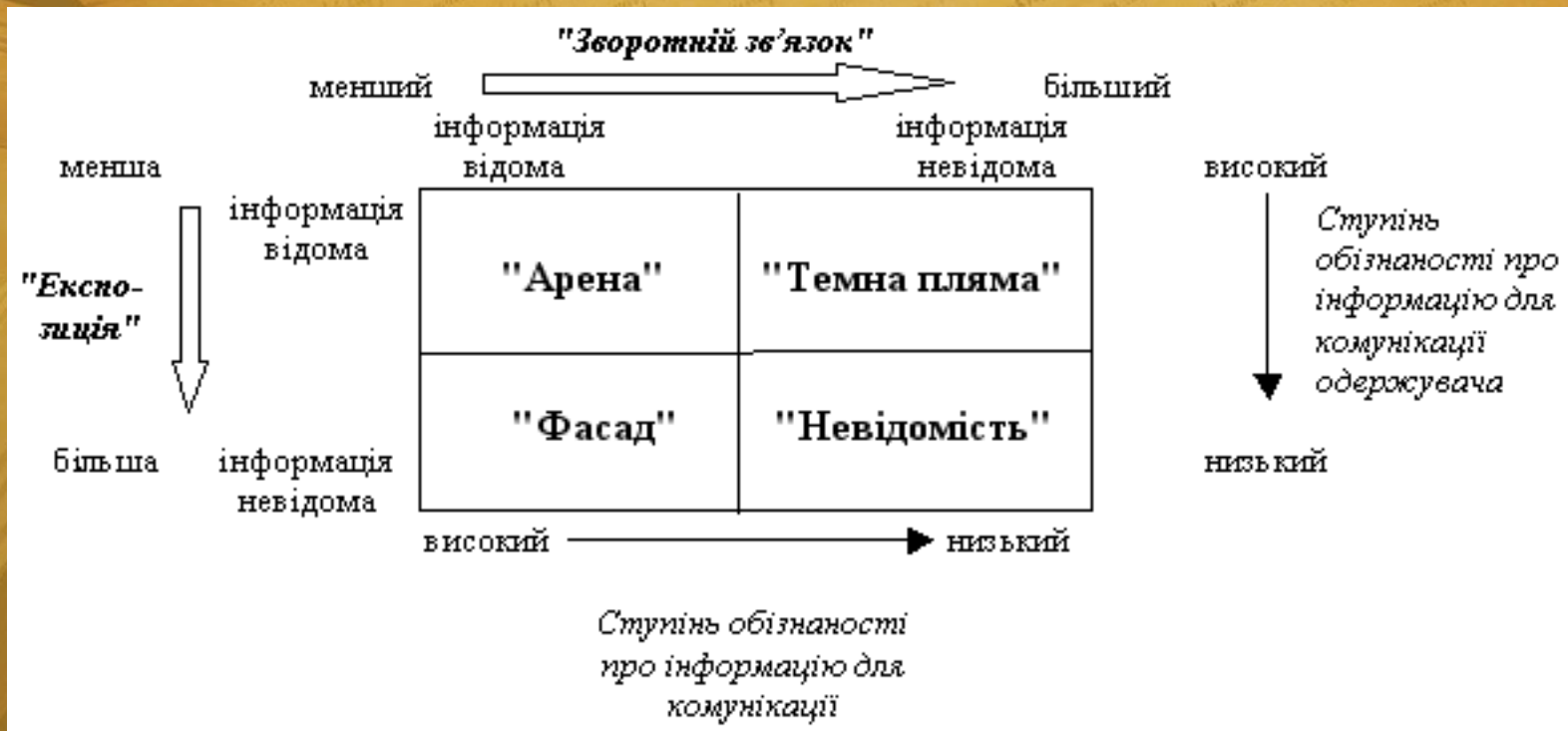
Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з другою особою. Ця манера залежить в основному від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так другої сторони про інформацію, яка виступає предметом обміну.

Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву **«вікно Джохарі»**.



Матриця «вікно Джохарі»

В матриці «Вікно Джохарі» ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособових комунікацій.



Матриця «вікно Джохарі»

1. «Арена» (відкрита зона).

В межах цього поля формуються умови для щонайефективніших міжособових комунікацій.

У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле «арени», тим ефективнішими будуть комунікації.

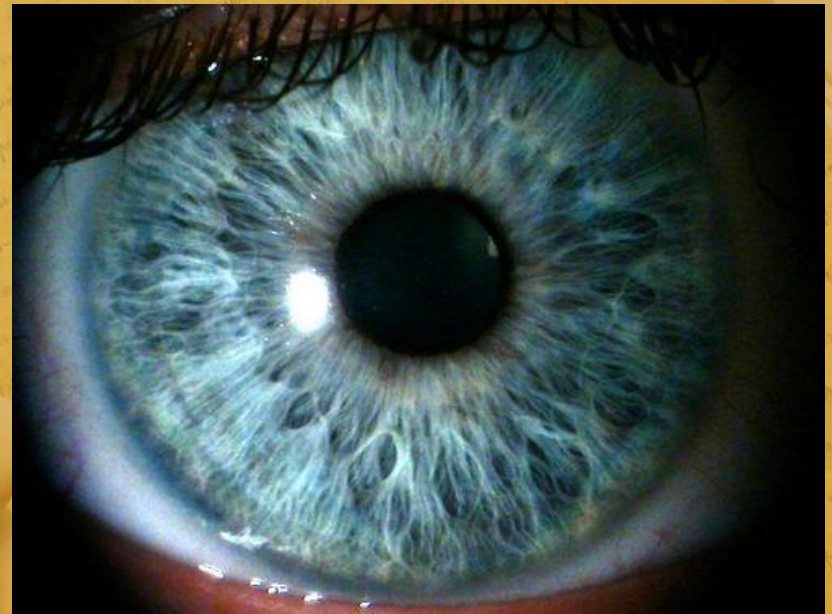
"Окно Джохари"
предложили
американские психологи
Джозеф Лафт (*Joseph Luft*)
и Харри Ингэм (*Harry Ingham*). По первым
буквам их имен и была
названа эта схема
представления личности

Матриця «вікно Джохарі»

2. «Темна пляма» (сліпа зона).

Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про те, що він має повідомити, і, внаслідок цього, опиняється у вкрай не вигідному для нього становищу.

За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.



Матриця «вікно Джохарі»

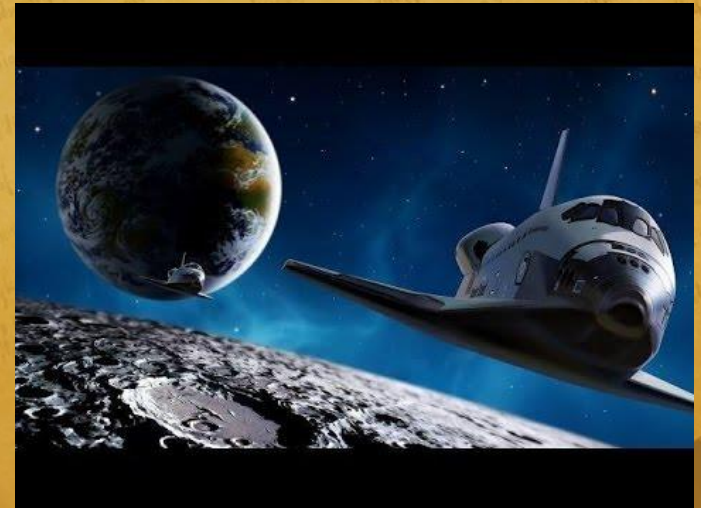
3. «Фасад» (секретна зона).

Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача.

Тоді відправник:

- а) може не передавати інформацію, яку він вважає потенційно шкідливою;
- б) побоюється, що інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок виникає ситуація «фасаду»: передається тільки така інформація, яка є вигідною для відправника.



Матриця «вікно Джохарі»

4. «Невідомість».

Жоден з учасників комунікаційних процесів не обізнаний про предмет комунікацій.

В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.



«Стратегія експозиції» (стратегія розкриття)

Збільшення «поля арени» і відповідне зменшення «поля фасаду» вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації.

Відправник, передаючи правдиву інформацію ніби-то розкриває (викриває) себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.



«Стратегія зворотнього зв'язку»

Поле «темної плями» можна зменшити шляхом удосконалення зворотнього зв'язку.

Але при цьому необхідна:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (з більшою експозицією) викладати інформацію, незрозумілу одержувачу.



10 настанов щодо ефективної комунікації

Практикою напрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації.

Один з найвідоміших – це підхід, запропонований Американською асоціацією менеджменту, який називається «10 настанов щодо ефективної комунікації».



10 настанов щодо ефективної комунікації

1. Проясніть свої ідеї перед початком комунікації.
2. З'ясуйте дійсну мету комунікації. Менеджеру треба чітко визначити, чого він бажає досягти своїм повідомленням.
3. Приймайте до уваги всі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації.



10 настанов щодо ефективної комунікації

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших в процесі комунікації.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу в процесі передавання повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Люди запам'ятовують повідомлення, які є корисними для них.



10 настанов щодо ефективної комунікації

7. Відслідкуйте процес комунікації. Менеджеру потрібно дбати про встановлення гарного зворотнього зв'язку.
8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями.
9. Майте на увазі, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.
10. Намагайтеся бути гарними слухачами.



Питання на семінарське заняття

Теоретичні питання:

1. Моделі комунікаційних мереж в малій групі («коло»; «штурвал»; «ланцюг»; «ланцюг зі сторожем»; «дім»; «павутиння»).
2. Комунікаційні мережі (мережа влади, мережа обміну інформацією, мережа задачі).
3. Аналіз комунікаційних мереж.

Творче завдання:

Наведіть приклади різних централізованих та децентралізованих мереж (на прикладі світових організацій).

Фото, відео, презентації вітаються.