

НЕФОРМАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Одна из самых актуальных проблем организационного управления – это взаимодействие двух основных компонентов организации, а именно *формальной структуры* и *коммуникативных потоков*, обеспечивающих жизнедеятельность организации. Формальная структура – это «скелет» организации, жестко заданный уставными документами и детерминирующий собой все остальные ее особенности – готовность к изменениям, уровни централизации, формализации и стандартизации, обеспечение работников информацией, специфику организационного климата. Но и роль коммуникации внутри организации признается сегодня значительной: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный инструмент для обеспечения восприятия сотрудниками своих организационных ролей и для интеграции подразделений. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Исследователи задают вопрос: каким образом структура организации влияет на потоки коммуникации, в ней складывающиеся, и каким образом коммуникация влияет на структуру организации?

Значительная часть научных исследований, касающихся связи формальной структуры и коммуникативного поведения, содержит положение о том, что *формальная структура определяет* поведение членов организации в процессе коммуникации. Типичный пример тому – сборочный конвейер, который сужает и жестко канализирует взаимоотношения людей в рабочее время. В соответствии с требованиями конвейера каждый из работников имеет возможность связи только со следующим за ним коллегой или предыдущим, а иногда со стоящими на противоположной стороне. Показательно, что в этих условиях у рабочих наблюдается повышенная тяга к общению со свободно передвигающимся мастером, который становится, таким образом, центром социальной жизни на данном участке. В то же время монотонность труда и бедность общения, характерные для работы на конвейере, вызывают усиление неформальной активности вне работы (при заторах, на перерывах, за воротами завода).

Однако имеются также исследования и практические подтверждения обратного явления: *коммуникация влияет* на формальную структуру. Так, существование в организации неформального коммуникативного поведения, типичным примером которого служат слухи, и неформальных коммуникативных ролей, таких, как «связные», «мостики» и «сторожа» в сетях коммуникации, наводит на мысль, что формальная структура организации далеко не полностью определяет внутриорганизационную коммуникацию. В данной статье мы как раз и остановимся на проблеме взаимовлияния организационной структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации.

В настоящее время в структуре внутриорганизационной коммуникации принято выделять два вида коммуникации – формальную и неформальную.

Формальная коммуникация служит для передачи сообщений, признанных в организации в качестве официальных. Эти сообщения носят чаще всего письменную форму и передаются по вертикальным каналам. *Неформальная коммуникация* возникает в организации спонтанно, не контролируется руководителями и во многом порождается индивидуальными интересами.

Важно знать, что формальные и неформальные каналы коммуникации в организации взаимозаменяемы и дополняют друг друга. Чем более обязательны и чем строже контролируются формальные каналы, тем сильнее развиваются каналы неформальные, тем интенсивней циркулирующие в них потоки информации.

Широко распространено мнение, что неформальный обмен информацией в основном не касается организационных проблем: мол, при свободном общении на работе люди говорят о чем угодно, только не о работе. В действительности это не так: по исследованиям ученых, около 90 % неформального информационного обмена касается организационных вопросов. Поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его является важным условием эффективного управления организацией.

Для неформальной коммуникации характерны две основные особенности. Во-первых, это относительно высокая скорость распространения информации; во-вторых, относительно высокий риск ее искажения, поскольку при длинной коммуникационной цепи вступает в действие правило «испорченного телефона». Тем не менее, и здесь новейшие исследования рисуют нам другую картину: около 75 % информации, передаваемой через неформальную коммуникационную сеть, доходит до получателя в неискаженном виде. Это связано с тем, что, вопреки сложившемуся мнению, информация в неформальной коммуникационной сети передается не по цепочке: сотрудник А – сотруднику Б; сотрудник Б – сотруднику В; сотрудник В – сотруднику Г и т. д., а от нескольких сотрудников всем участникам коммуникативного процесса.

Здесь возможны два варианта. *Вариант 1* – один сотрудник информирует всех остальных участников процесса коммуникации. Такие сети характерны для небольших организаций, хотя при использовании электронной почты охват может быть очень широким. Поскольку источником информации является один сотрудник, аккуратность передачи очень высока. Подобные сети могут эффективно использоваться руководством для распространения важной и чувствительной для сотрудников информации (например, подготовки организационных перемен) при условии знания сотрудниками-центров коммуникационных сетей и способности наладить эффективную коммуникацию с ними.

Вариант 2 – несколько сотрудников информируют отдельные группы членов организации. В данной сети, которая характерна для больших организа-

ций и подразделений, увеличивается риск искажения информации и усложняется задача влияния руководства. Однако такое влияние не является невозможным, поскольку источниками информации по-прежнему остается ограниченное число людей.

К неформальной коммуникации исследователи относят неформальные коммуникативные роли членов организации («связной», «сторож», «лидер мнения», «космополит» и др.), а также слухи, мифы, легенды, стереотипы, сплетни, функционирующие в информационном поле организации (от слухов последние отличаются, прежде всего, нацеленностью на передачу информации о личных делах сотрудников, а не об общеорганизационных проблемах).

Роли в неформальных коммуникациях. Взаимосвязь организационной структуры и коммуникативного поведения подтверждается существованием индивидов, выполняющих определенные роли в неформальной коммуникации в рамках формальной структуры. Одной из таких специфических ролей является роль «связного». «Связной» – это индивид, связующий на межличностной основе две или большее число групп в организации и не принадлежащий ни к одной из них. «Связной» размещается на пересечении информационных потоков в организации

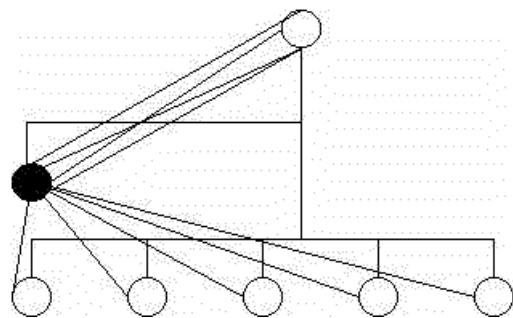
«Связных» называют цементом, скрепляющим структурные «кирпичи» системы: при удалении «связных» система начинает разваливаться на изолированные подгруппы. С утратой «связного» разрушается единство системы, поэтому его роль является принципиально важной.

Если сотрудник, выполняющий роль «связного», является слабым звеном, организация испытывает большие затруднения. По-видимому, роли «связных» должны быть введены в организации формальным образом, если они не возникают спонтанно.

Другим видом специальной коммуникативной роли в организации является «сторож» – индивид, расположенный в структуре коммуникации так, что он регулирует потоки сообщений, идущие по данному каналу.

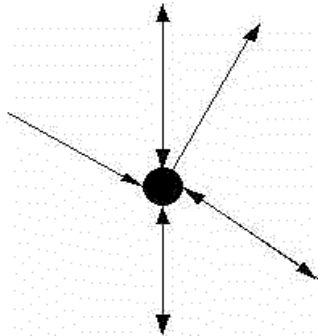
Одна из функций «сторожа» состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные сообщения и передает более важные.

Любопытно, что сам термин «сторож» был предло-



жен на основе исследования поведения домашних хозяек, регулирующих расход продуктов в семьях. Таким образом, первые «сторожа» действовали в неформальных коммуникационных структурах. В организации первые исследования функции «сторожа» были проведены в системе средств массовой информации – изучались редакторы газет, работавшие с телетайпной лентой. Сегодня наиболее яркие примеры «сторожей» в организации – это секретари руководителей и системные администраторы.

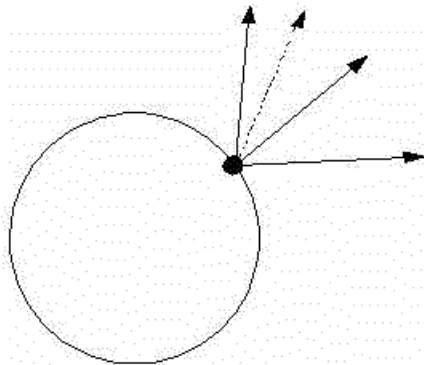
«Лидер мнения» – это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении.



Понятие «лидер мнения» было введено П. Лазарсфельдом как элемент коммуникационной модели, в которой предполагалось, что потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнений», а затем и ко всем остальным.

«Лидеры мнений» имеют большой доступ к внешним источникам информации, и их основная функция состоит в том, чтобы обеспечить контакты организации с релевантной частью ее внешней среды. Для «лидеров мнений» характерно более частое обращение к внешним компетентным источникам информации; доступность для последователей; большая приверженность ценностям возглавляемых ими групп.

«Космополит» – это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы.



Так как любая организация в принципе является открытой, она должна иметь по крайней мере нескольких «космополитов». «Космополиты» чаще, чем остальные сотрудники, осуществляют деловые поездки, читают корреспонденцию, поступающую

из внешней среды, участвуют в совещаниях, выставках, презентациях.

В большинстве организаций «космополиты» располагаются на вершине и у основания иерархической лестницы. В определенном смысле они являются особым типом «сторожей», поскольку контролируют коммуникационные каналы, по которым новые идеи поступают в организацию.

Таким образом, каждая из коммуникативных ролей выполняет особую, необходимую функцию в сети коммуникации: «сторож» предотвращает информационную перегрузку, фильтруя и отсеивая сообщения; «связной» интегрирует и объединяет группы в организации; «лидер мнения» оказывает

достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других сотрудников.

Понятие «слухи» можно трактовать двояко: во-первых, как сообщение, во-вторых, как разновидность коммуникации. Слухи как сообщение – это сведения, достоверность которых не установлена. Таким образом, слухи не обязательно являются ложными, они могут в дальнейшем как опровергаться, так и подтверждаться. Слухи как коммуникация – это разновидность неформальной коммуникации, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются для создания разумной ее интерпретации, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности.

Как мы уже отметили, формальная и неформальная коммуникации в организации взаимосвязаны и дополняют друг друга. Поэтому запретить или искоренить слухи в принципе невозможно, и сама постановка такой цели абсурдна. Проблема должна быть поставлена иначе: как держать под контролем уровень, интенсивность, наконец, просто количество слухов?

Существуют две основные причины возникновения слухов, и они должны присутствовать обе, чтобы слухи начали свое формирование и распространение. Первая причина – наличие у сотрудника субъективного ощущения нехватки информации по какой-либо проблеме, вторая – значимость данной темы для сотрудника. Именно эти два свойства слухов лежат в основе закона Олпорта (закона, сформулированного американским исследователем еще в 60-х годах XX века) – «слух есть функция важности события, помноженная на его двусмысленность». Вообще функциональный подход к слухам сегодня разделяется абсолютным большинством как зарубежных, так и отечественных исследователей: слух – это публичная коммуникация, отражающая частные гипотезы о функционировании мира (в нашем случае – организации), с помощью которых их носители пытаются придать определенность неопределенным ситуациям. На практике это означает, что слухи не возникают на пустом месте; сотрудники не продуцируют слухи «от нечего делать», возникновение любого слуха имеет под собой причину. А вот причина эта может быть как объективная – реальное молчание формальных каналов по какой-либо важной для персонала проблеме, так и субъективная – личное ощущение одним или несколькими сотрудниками недостатка информации по этой проблеме. Нередко важные организационные решения оседают на уровне среднего менеджерского звена и не доходят до рядовых сотрудников потому, что либо руководство и не считает нужным их информировать, либо по причине неотлаженности каналов и средств такой коммуникации. Результат один – слухи. Чтобы управлять слухами, необходимо помнить следующее правило: зона «говoreния» слухов равна зоне «молчания» формальной коммуникации. Раз молчат формальные каналы, естественно генерируются слухи. Любой слух – это недоработка формальной коммуникации.

Наиболее спорный момент в теории организационного управления, касающийся слухов, это – источник слухов. Если слухи передаются не по цепочке, а от одного или нескольких сотрудников всем остальным, нужно ли

идентифицировать их источник? Ответ на этот вопрос зависит от того, что мы предполагаем предпринять по отношению к выявленному источнику. Если речь идет о разного рода санкциях, тогда ответ один – нет. Следует помнить, что по своей сущности слухи принципиально анонимны. Создающие и передающие слухи не обеспокоены соблюдением авторских прав на них. Менеджеру по внутренней коммуникации надо знать, что идентификация источников слухов сложна, не всегда в принципе возможна и в большинстве случаев не стоит времени. Появление слуха – не повод устраивать «разбор полетов» в коллективе, стремясь найти «виновных», а повод для анализа системы коммуникации в организации в частности и всей организационной политики в отношении доступа персонала к информации в целом.

И еще один спорный вопрос, всегда актуальный для менеджеров: стоит ли самому «распространять слухи»? Безусловно, использовать слухи в организационном управлении можно, но только предельно осторожно. Это значит, что необходимо соблюдать как минимум три правила.

Правило первое. Необходимо тщательно идентифицировать сотрудников-центров коммуникационных сетей. Это можно сделать с помощью наблюдения, социометрического анализа и т. д. Необходимо помнить, что в случае неверной идентификации информация просто не будет распространяться.

Правило второе. Тщательно взвесить, зачем прибегать к данному способу коммуникации. Обычно он используется в двух случаях: во-первых, когда очень важна быстрота коммуникации; второй – когда доверие к формальным источникам коммуникации у сотрудников подорвано. В последнем случае необходимо применять кардинальные меры по возрождению доверия, и использование слухов – лишь временная мера.

Третье правило. Распространять можно лишь позитивные новости. Сообщать негативную информацию (об увольнениях, закрытиях, недружественных слияниях и т. д.) необходимо лишь через официальные коммуникационные каналы.

Исследователи предлагают сегодня следующую стратегию борьбы со слухами:

1. Прежде чем приступать к каким-либо действиям, следует проанализировать масштабы распространения и причины появления слухов, а также степень их влияния.
2. Поговорить с людьми, которые пострадали от распространения слухов, добиться взаимопонимания с ними, выразить свою обеспокоенность по поводу создавшейся ситуации и готовность активно бороться со слухами.
3. Без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу.
4. Собрать вместе формальных и неформальных лидеров организации, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.

5. Распространяя правдивую информацию, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов.

Подытоживая все вышесказанное, мы можем сделать следующий вывод: в организации неформальная коммуникация присутствует всегда и сохраняет определенное значение независимо от степени отлаженности функционирования каналов формальной коммуникации.

Ирина Сидорская,
кандидат философских наук, доцент