

УДК 627.8

КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

О.В. Асташина

COMMUNICATION STRATEGIES IN ORGANIZATION

O.V. Astashina

Аннотация. В статье приводится трактовка терминов коммуникация, стратегия, коммуникативная стратегия в дискурсе менеджмента. Рассматриваются виды коммуникативных стратегий в организации: стратегии сотрудничества и конфронтации; а также, открытые, закрытые, полузакрытые коммуникативные стратегии. Приводятся примеры функционирования коммуникативных стратегий в различных типах организационных культур. Обосновывается необходимость плана разработки коммуникативных стратегий организаций, так как структуры управления в информационном обществе претерпели существенные изменения. Эффективность функционирования организаций в современном обществе зависит от типа организационной культуры и общей стратегии развития компании, коммуникативные стратегии при этом играют существенную роль.

Ключевые слова: коммуникация; стратегия; коммуникативная стратегия; организационная культура; стратегии сотрудничества; стратегии конфронтации.

Abstract. The article unveils such terms as communication, strategy, communication strategy within management discourse. Types of communication strategies in organization are being discussed. There can be both strategies of cooperation and confrontation and open, semi open, close ones. Communication strategies and types of various organizational cultures are traced. The importance of communication strategies development for modern organizations is stressed. Digital revolution has resulted in organization management styles and structures drastic changes. The key idea grounded is that the effectiveness of contemporary organizations depends on its culture type, its strategy and communication strategies. Communication strategies contribute much to the company's competitiveness.

Key words: communication; strategy; communication strategy; organizational culture; cooperation strategies; confrontation strategies.

Эффективность деятельности организаций обусловлена, прежде всего, структурой управления [1]. В постиндустриальном обществе структура управления претерпевает серьёзные изменения. На смену организационным структурам, управление которыми основывалось на калькуляции издержек и прибылей, приходят организаций, создающие мощный фундамент в виде культуры, ценностей, эффективных коммуникативных стратегий. Организационная культура всё в большей мере определяет функциональность управления компаний.

Коммуникация

В западных странах актуализация термина коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение, передача) происходит в середине 20 века и связана, прежде всего, с именем Н. Винера, появлением кибернетики и информатики, исследованием сложных систем управления и коммуникативных моделей с обратной связью. Этот термин позднее был принят и отечественными учёными. «Определений у коммуникации приблизительно столько же, сколько и авторов работ о ней» [2]. Отметим только, что, лингвистический анализ русского термина общение (взаимодействие), свидетельствует о том, что он по своему

семантическому полю он гораздо шире английского термина *communication* (передача, обмен). В англо-саксонской языковой картине мира существует два термина, объём понятий которых, включает русский термин общение: *communication* – процесс передачи вербальных и невербальных сообщений и *intercourse* – взаимодействие любого рода. В нашем исследовании термин коммуникация будет использоваться как «процесс обмена информацией между её носителями через систему знаков и поступков» [3]. (В иных значениях – коммуникация, как объект, обеспечивающие жизнедеятельность и коммуникация как путь сообщения, термин употребляться не будет). Коммуникацию, в отличие от общения, можно измерить, оценить, построить\смоделировать, следовательно, коммуникацией можно управлять. В современном информационном обществе в основе структуры управления организации лежат коммуникативные модели. Корректируя коммуникацию, мы корректируем всю систему управления организации в целом.

В наиболее упрощённом виде, коммуникации в организации представляют собой информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций [4]. Следует помнить, что организации по сути своей гетерогенны. Они дифференцируются по целям, задачам, миссии, ценностям, т. е. всему тому, что определяет стратегию развития компании. Коммуникация или точнее коммуникативная стратегия является частью общей стратегии развития организации, фундаментальным элементом её организационной культуры.

Коммуникативная стратегия

Коммуникативная стратегия – относительно новый термин в теории менеджмента. Собственно термин стратегия заимствован из военной сферы и, по сути, представляет собой выбор не какого-то одного пути к победе (достижению цели), а создание таких условий, чтобы все пути вели к ней. В самой общей форме стратегия выступает как последовательность шагов (итераций), для каждого звена которой характерно следующее. Во-первых, наличие стратегической проблемы (ситуации), ее анализ и постановка применительно к ней определенной цели. Во-вторых, конструирование (последовательное построение конструкции) как способ и конструкция как средство преобразования ситуации. В качестве третьей наиболее общей черты стратегии нетрудно заметить наличие или определение «по ходу» априорных положений, в соответствии с которыми осуществляется изменение ситуации. Одним словом, разного рода постулаты, аксиомы, нормы, правила и принципы в составе «априорных положений» априорны функционально (по своей функции в структуре стратегии); они берутся как внеситуативные, не подлежащие проблематизации в рамках данной стратегии знания и установки [5].

В широком смысле термин коммуникативная стратегия охватывает всю сферу построения общения в организации, когда ставится целью достижение некоторых долговременных результатов или иначе пошаговое планирование действий и ресурсов для каждого шага общей стратегии с целью установления требуемого уровня коммуникации. В.Б. Кашкин определяет коммуникативную стратегию как часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели. [2] Более узкая трактовка термина предложена Е. В. Клюевым: коммуникативная стратегия – это “стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт” [6].

В нашем понимании, коммуникативная стратегия организации – это программа реализации всего спектра вербальных и невербальных средств компании, разработанная на основе исследования и анализа тенденций развития, возможностей достижения целей, ресурсов и потенциала организации. Коммуникативная стратегия является важной частью общей стратегии развития компании, составляя при этом фундамент организационной культуры. Элементами стратегии являются цели, модели речевого поведения, индивидуальные особенности, мировоззренческие ориентиры, ценности компании. В быстроменяющейся внешней среде организация не может эффективно функционировать без

«генерального плана» «внутреннего» и «внешнего» поведения - без коммуникативных стратегий, ориентирующихся на достижение поставленных целей и задач.

Этапы построения коммуникативной стратегии в организации включают в себя все вышеперечисленные атрибуты стратегии: наличие проблемной ситуации, конструирование и априорные положения.

Проблемная ситуация в организации – это текущее положение дел компании, которое необходимо предельно чётко определить, используя следующие инструменты. Прежде всего, это PEST анализ, с помощью которого анализируют социальные (S – social), технологические (T – technological), экономические (E – economic), политические (P – political) факторы внешней среды организации. Далее, применяется SWOT анализ, один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. И наконец, проводится анализ конкурентов, с целью выявления их сильных и слабых мест.

Анализ ситуации в стратегическом мышлении – это, прежде всего, анализ возможностей. Коммуникативная стратегия нужна не для «массовых» ситуаций, где можно обойтись стереотипами и алгоритмами, – но для проблемных глобальных ситуаций. При составлении и реализации коммуникативной стратегии необходимо постоянно рефлектировать ценности организации, представлять себе цель (целевую ситуацию и целевую аудиторию), и ту дистанцию, которая отделяет текущую ситуацию от конечной, целевой, и раз за разом решать задачу согласования ценностей, целей и средств.

Коммуникативная стратегия организации - всегда стратегия-в-ситуации. Она тем эффективнее, чем лучше учитывает индивидуальные особенности ситуации – для чего и требуется именно анализ ситуации, а не просто ее оценка, – а потому стратегия не может быть просто репродуцирована, повторена, даже если и поставить такую задачу, но всегда требует поиска, творческой доработки, импровизации.

Конструирование соответствует определению моделей и приёмов, с помощью которых будут решены краткосрочные и долгосрочные задачи организации. После принятия решения об использовании, скажем, определённых средств осуществления коммуникации – электронные бюллетени, семинары, веб-сайты, конференции, пресс-релизы ситуация меняется; соответствующему преобразованию подвергается и первоначальная цель. Заметим, что хотя и ситуации и цели трансформируются на каждом шаге, но эти изменения связаны определенной преемственностью смысла, лежат в известных рамках.

Априорные положения применительно к организации, это объективно существующая структура компании, внутриорганизационная целевая аудитория (сотрудники компании) и внешняя целевая аудитория (заказчики, поставщики, инвесторы и т.п.).

Виды коммуникативных стратегий и типы организационных культур

Какие коммуникативные стратегии реализуются в современных организационных структурах? Классификация коммуникативных стратегий, как и любая другая классификация, базируется на том, какой отличительный признак берётся за основу.

В научной и методической литературе приведены классификации коммуникативных стратегий, в основе которых лежат либо целевые установки, либо мировоззренческие ценности (этические принципы) [7]. Коммуникативные стратегии сотрудничества и конфронтации активно используются при взаимодействии с внешней средой, а также во внутренней среде организации. Стратегия сотрудничества (во внутренней среде организации), прежде всего, нацелена на достижение полной и достоверной информированности сотрудника о сути происходящего в компании, о его непосредственной роли в достижении целей компании. Прозрачность и открытость целей компании для сотрудников обеспечивает высокий уровень доверия и мотивации. Вертикальные коммуникации (сверху - вниз) носят не распорядительный, приказной, назидательный

характер. Напротив, они способствуют тому, чтобы сотрудник стал сопричастным деятельности компании. Так, стратегия сотрудничества использует тактику убеждения. – «Мы делаем одно дело. У нас общая задача». В свою очередь, это обеспечит адекватную обратную связь, т.е. вертикальные коммуникативные потоки (снизу- вверх), будут более объективными, и достоверными, так как уровень взаимного доверия будет достаточно высок.

В основе коммуникативных стратегий конфронтации лежит авторитарная модель, желание инициатора общения доминировать, подчинять себе сотрудников, создавать чёткую иерархию в организации.

Таблица - Стратегии сотрудничества и конфронтации [7]

Коммуникативная стратегия сотрудничества	Коммуникативная стратегия конфронтации
Вежливость, искренность, доверие	Дискредитация, подчинение
Открытость, доброжелательность	Агрессия
Отказ от выбора (уступка инициативы в пользу партнёра)	Захват инициативы, контроль над ситуацией
Отстранение (проявление сдержанности, ненавязчивости)	Соперничество, конфликт
Компромисс	Разоблачение, претензии, угрозы

Закономерно, что тот или иной вид организационной культуры порождает свой тип общения [8], свою коммуникативную стратегию. Согласно классификации проф. Ч. Ханди, выделяют 4 типа организационных культур: клубную, ролевую, рабочую и экзистенциональную [9]. В компаниях с клубной организационной культурой вся власть и все коммуникативные потоки сосредоточены в руках одного лица. Налаживание эффективных горизонтальных коммуникаций – нецелесообразно. Вертикальные коммуникации - односторонние («сверху-вниз»). Управленческие решения принимаются единолично руководителем, он самый проинформированный человек в компании. Для организационной культуры клубного типа характерна закрытая коммуникативная стратегия, когда цели организации невнятно озвучены сотрудникам, принцип «обратной связи» не реализуется, коммуникация, в принципе, плохо налажена. Здесь, безусловно, имеет место стратегия доминирования, противопоставления или конфронтации. В компаниях с ролевой культурой, где обязанности сотрудников четко распределены и существует, на первый взгляд, стройная отложенная структура, а «стратегия» диктуется «сверху», при малейшем изменении устоявшихся правил (а руководителю постоянно приходится адаптироваться к меняющейся среде) эффективность предприятия оказывается под угрозой. Коммуникативные стратегии внутри компаний с ролевой культурой носят полузакрытый характер и относятся к конфронтационному типу. В компаниях с экзистенциональной и рабочей культурой выстраиваются преимущественно стратегии сотрудничества. Компании, реализующие рабочую культуру, наиболее жизнеспособны в современных быстросменяющихся условиях, так как именно в таких организациях «работают» эффективные, открытые коммуникативные стратегии кооперации. Компании, реализующие эту культуру, занимают одни из первых позиций в списке высокодоходных организаций: Гугл, Майкрософт, IBM и др.

Громоздкие ролевые бюрократические структуры и деспотично-авторитарные клубные отличаются неспособностью быстро меняться, адаптироваться к изменившейся среде, так как коммуникация заключена в жёсткие рамки статуса, роли, позиции. Она малоэффективна. Эффективность подобных структур в век цифровых технологий имеет тенденцию к резкому снижению.

Заключение

Выстраивая эффективную стратегию коммуникации, организации создают базисный элемент структуры, напрямую влияющий на эффективность управления ею. Разработка эффективных стратегий коммуникации для внутренней и внешней среды представляется одним из приоритетных задач современных организаций. В западных компаниях разработка плана стратегических коммуникации обязательный этап, которым обуславливается вся деятельность компании.

К сожалению, в России апробированных стратегий, по которым можно было бы осуществлять современную коммуникацию, не существует, идет активное формирование кейсов, примеров, как удачных, так и неудачных.

Вопросов на сегодняшний день значительно больше, чем ответов. Российские компании переживают период коренных изменений: приобретение опыта, поиск, отсеивание неудачных решений, создание лучших практик.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гуревич П.С. Философия для экономистов. М.: НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2012. 11 с.
2. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 14 с.
3. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. Т.1. М.: Дело, 2002. 24 с.
4. Каймакова М. В. Коммуникации в организации: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 7 с.
5. Никитаев В. В. О техническом и гуманитарном знании в инженерной деятельности// Высшее образование в России, 1996. № 2. С. 87-96.
6. Клюев Е. В. Речевая коммуникация. Успешность речевого взаимодействия: учебное пособие. Москва: Издательский дом «РИПОЛ КЛАССИК», 2002. 18 с.
7. Кириллова Н.Н. Коммуникативные стратегии и тактики с позиций нравственных категорий //Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах.
8. Коммуникативные технологии» [Электронный ресурс]. 2012. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnye-strategii-i-taktiki-s-pozitsii-nravstvennyh-kategoriy>
9. Грошев И.В. Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. М.: Издательство МПСИ; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2010. 391 с.
10. Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 24 с.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Асташина Ольга Владимировна

ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный радиотехнический университет», г. Рязань, Россия, ст. преподаватель кафедры иностранных языков инженерно-экономического факультета, магистрант кафедры государственно-муниципального и корпоративного управления РГРТУ,

E-mail: astashina.ol@yandex.ru

Astashina Olga Vladimirovna

FSEI HPE «Ryazan State Radioengineering University», Ryazan, Russia, senior lecturer of Foreign Languages Department at the faculty of Faculty of Engineering and Economics, an RSRU postgraduate student at the Department of State, Municipal and Corporate administration,

E-mail: astashina.ol@yandex.ru



Корреспондентский почтовый адрес и телефон для контактов с авторами статьи:
390005, г. Рязань, ул. Гагарина, 59/1. РГРТУ, каб. 309. Асташина О.В.
8 (4912) 46-03-56