

## Фантом информации и потенциал коммуникации

и когда аббревиатура «IT» (Information Technologies) сменила гораздо более понятную и корректную «обработку данных» (Data Processing), но с тех пор мы, кажется и вовсе забыли, что далеко на всякий сигнал передает сообщение, не всякое сообщение несет какую либо информацию, и не всякая информация кому ни будь нужна. Между тем, эффективность информационных процессов в значительной мере предопределяет эффективность использования любых ресурсов. Особенно – ресурса синергии. Информирование – это важный атрибут взаимодействия организмов. Взаимодействие – основа взаимодействия, направленного на получение фокусированного конечного результата (П.Анохин). Это взаимодействие должно реализовываться как на уровне организации в целом, так и на уровне межличностных отношений менеджеров со всеми теми, поведение которых для них не безразлично. Информационные процессы пронизывают и скрепляют организацию во всех направлениях, как внутри, так и извне. Или разваливают ее...

**Построение информационной системы предприятия** - одна из первоочередных задач менеджеров высшего звена руководства. Ее за деньги не решишь... Надо спроектировать систему управления, которая всегда уникальна. В лучшем случае – создавая информационную систему (компьютеры здесь на последнем месте) под себя. В худшем – внедряя и адаптируя громоздкое стандартное программное обеспечение, продавцы которого обещают решить все существующие проблемы, но забывают предупредить, что создадут гораздо больше новых. Пользу от правильно выстроенной информационной системы можно сравнить только с вредом от ошибок в ее построении – эти ошибки приводят к тому, что система управления просто не работает, или работает за счет «параллельных» механизмов – телефонных звонков, личных наблюдений, и авралов – ибо все выясняется слишком поздно...

Другой аспект информационных процессов менеджмента – **межличностное взаимодействие**. Профессиональный менеджер, не умеющий эффективно общаться с другими (как друзьями, так и недругами) – это нонсенс. Но что значит эффективное общение? Это просто. Каждый, кто бы то ни был, должен понимать тебя именно так, как тебе надо, чтобы он тебя понял. Даже если он этого понимать совсем не желает. А ты, в свою очередь, должен уметь понимать каждого, даже того, кто и сам себя не очень-то понимает, понимать не только то, что он хочет сказать, но и то, о чем он говорить не хочет...

**Преодоление барьеров понимания** – задача далеко не тривиальная. Мы и близких-то, и сто лет знакомых людей не всегда сразу правильно понимаем - что и говорить о тех, кто принадлежит к другому обществу, обладает другим менталитетом, своими собственными установками и заморочками, иногда и думает-то на другом языке, да и говорит не совсем не том же самом... Тем не менее – если менеджера кто-то не понял так, как менеджеру надо – значит он не умеет сделать так, чтобы его поняли так, как надо, т.е. плох менеджер... С другой стороны – если менеджер кого-то не понял так, как тот хотел, и не понял в добавок, что этот тот на самом деле думал – плох менеджер, не умеет слушать... Преодоление барьеров понимания необходимо во всех коммуникациях. Полное понимание другого человека – не возможно в принципе. Но при недостаточно полном понимании – не возможен менеджмент в отношениях с людьми. Так что любые усилия на преодоление барьеров понимания – более, чем оправданы.

Один из других важных навыков – **активное слушание** – позволяет управлять процессом общения и получать от него нужный результат, увеличивая шансы на успех в других коммуникационных процессах. Наверное, самый популярный из этих процессов – **убедительная коммуникация** – незаменимый инструмент влияния на поведение другого человека, когда нет возможности его подкупить или заставить. Иногда просто важно остаться в тени – чтобы ответственность за свое поведение принимал именно он. Тогда он и делать это будет по-другому, обычно много лучше. Но чтобы кого ни будь в чем ни будь убедить – надо, для начала, самому его очень хорошо понимать. И понимать, как надо с ним разговаривать, чтобы нужное решение он принял сам. Тот, кто не может убеждать, вынужден заставлять или подкупать – а это всегда дороже обходится... Разновидность убедительной коммуникации – **публичное выступление**, когда необходимо сразу многих людей убедить в том же самом – это обычно много сложнее, чем убедить одного. И это тоже надо уметь.

Сотрудники организации часто много времени тратят на коллективные процессы информационного взаимодействия – различные встречи, собрания, совещания и т.п. Но потери времени, иногда действительно значительные, еще не главная беда. Плохо организованные **собрания и совещания** не только не дают положительного результата, они дают отрицательный результат в виде демотивации сотрудников, дезинформации, утечки сведений, уязвленных амбиций, испорченных отношений и т.п. В то же время – правильно организованные коллективные обсуждения тех или иных вопросов – представляют уникальную возможность не только увеличить шансы на выработку лучшего решения, но повысить готовность всех участвующих это решение выполнять.

Поразительно, как мало во многих организациях используется интеллектуальный потенциал большинства сотрудников. Поскольку никому не интересно, что они думают, они и не думают вовсе, во всяком случае, о том, как бы лучше организовать работу... Каждый действует исходя из того, что он знает, и какой он располагает информацией. Если ментальное поле организации разорвано на пестрые лоскутки, то единственный способ обеспечения согласованности действий – это выключение мозгов и выполнение команд. Использование потенциала самоорганизации требует одинакового понимания ситуации, другими словами – карты реальности должны совпадать.

В **самообучающейся организации**, ориентированной на совместное использование и наращивание общего информационного поля и общей базы знаний – потенциал увеличивается на порядок. Каждый знает и использует столько, сколько знают все. Создание такой организации – это высший пилотаж в организационном развитии. Но путь к вершине не легок – он требует преодоления всех видов сопротивления сотрудничеству, устранения информационных барьеров и завалов информационного мусора, командной работы, всеобщего менеджмента качества, и тому подобных вещей. Нельзя просто сделать самообучающейся имеющуюся организацию – для этого организация должна стать другой, много лучше...

Арташес Газарян

19.02.2010