

ЕВГЕНИЯ САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ,
ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ» ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА
БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Неформальные информационные потоки: как удержать контроль над ситуацией



Достаточно важным ресурсом компании, несомненно, является информация. Однако в информационном обеспечении организации существуют формальная и неформальная системы. При этом неформальные информационные коммуникации являются структурой, существующей не в таком явном виде, нежели формальные, и контроль над ситуацией может быть затруднен. Данная статья посвящена некоторым аспектам, связанным с неформальными информационными потоками внутри организации.

Знание фактов часто дает неоспоримые преимущества в конкурентной борьбе (будь то борьба за господство на рынке товаров и услуг или за должность среднего уровня). При этом важную роль играет фактор времени: не использованная до определенного момента информация может устареть и стать ненужной либо наоборот приобрести ценность. В соответствии с кибернетическим подходом любую современ-

ную организацию можно представить как открытую систему, обменивающуюся с внешней средой информационными, финансовыми и материальными потоками. Установлено, что чем сильнее выражена «закрытость» системы, тем выше степень ее разупорядочения (энтропия). Особый интерес представляет внутренняя среда организации, включающая такие факторы, как организационная структура, техноло-

гии, стиль руководства, информационное обеспечение и коммуникации.

В экономических системах основными носителями информации являются документы, в которых с помощью определенных знаков закодирована информация. Под данными понимают сведения, сообщения, наблюдения, знания, которые в данный момент не оказывают воздействия на поведение людей. Данные превращаются в информацию в случае, если такое воздействие будет иметь место. Согласно теории принятия управленческих решений информацией являются использованные данные. Для руководителей информация является предметом, средством и результатом труда и обладает определенными свойствами:

- 1) передается посредством сигнала;
- 2) имеет количественные и качественные параметры;
- 3) может использоваться многократно;
- 4) способна накапливаться беспредельно;
- 5) имеет ценность и полезность, что определяется своевременностью, затратами на ее получение, а также степенью использования и результативностью.

Следует разделять формальную и неформальную системы информационного обеспечения организации. Формальная информационная структура представлена документооборотом, автоматизированными системами, локальными сетями, устными распоряжениями и указаниями, официальными коммуникациями на уровне протокола и служебного этикета. К данной структуре предъявляется ряд требований: обоснованность, правдивость, оперативность, надежность, системность, постоянный контроль. Неформальные коммуникации являются более «тонкой» структурой, существующей в неявном виде, и контроль над ситуацией может быть затруднен.

Первый вопрос, который появляется при рассмотрении проблемы, — каковы причины возникновения неформальных коммуникаций? Ответ прост: причины в самой человеческой природе. Люди любознательны, наблюдательны, склонны к обсуждению своей и не только личной жизни. В каждом трудовом коллективе есть сотрудники, являющиеся инициаторами сбора информации нефор-

мального характера, которую они используют по своему усмотрению, предоставляя ее руководству либо разжигая межличностные конфликты. Рассмотрим основные мотивы и приемы такого поведения (названия, приведенные ниже, введены автором для удобства, поэтому взяты в кавычки).

«Корпоративный шпионаж»

Предметом могут быть клиентские базы менеджеров по продажам, научные разработки, статистические материалы, номера «нужных» телефонов и т.д. Как правило, инициатор в отсутствие коллеги проникает в систему, взламывая пароль (если информация находится на электронных носителях), копирует, фотографирует документы с бумажных носителей либо просто считывает с монитора визуально. Цель — использование информации для расширения сферы своей деятельности и продвижения.

«Вычислить» людей, склонных к корпоративному шпионажу, довольно сложно: как правило, они общаются с коллегами и руководством ровно, без эмоций. Вежливы. Не проявляют инициативы, но и не отказываются помочь. Производят впечатление высокопрофессиональных специалистов. Однако завышенная самооценка не позволяет им мириться с успехами коллег. Практика показывает, что к данной категории в большей степени относятся мужчины, например сотрудники, ранее занимавшие более высокую должность в компании.

Рекомендации

Усиьте надежность системы хранения информации: меняйте пароль, прячьте документы в сейф или уносите с собой, переключайтесь в другой режим на компьютере при появлении инициатора. Если все же «утечка» произошла, будьте наблюдательны, и вы обязательно обнаружите «доказательства» корпоративного шпионажа в виде знакомых вам специфических фраз, терминов и знаков. Напрямую выяснять отношения с инициатором не следует, достаточно уже того, что вы знаете, кто он, это позволит вам усилить бдительность.

«Шантаж»

Предмет — поступки или высказывания коллег. Принцип — «если ты пойдешь мне навстречу, то я никому не расскажу, что ты...». Цель — удержание позиций.

Как правило, шантажист выстраивает доверительные, доброжелательные отношения с коллегами и руководством, собирая «нужную» информацию. В случае собственных неудач или промахов прибегает к ее использованию. Нередко применяется со стороны сотрудников по отношению к руководителям. К «шантажу» в большей степени склонны женщины, яркие, эмоциональные, общительные, стремящиеся к продвижению. Много рассказывают о себе и своем «бурном» прошлом. Подчеркивают собственные успехи и достижения, критикуют работу других. Склонны делать комплименты.

Рекомендации

Не торопитесь сходить с такими людьми слишком близко. «Золотое правило» — не поддаваться на шантаж (сделайте вид, что вы не расслышали замечание). Второй вариант — контрманипуляция — «А тогда я не расскажу, что ты...».

«Фотография рабочего дня»

Это тщательное наблюдение за поведением сотрудников в процессе их деятельности без наделяния соответствующими полномочиями. Цель — сбор компрометирующей информации.

Существует выражение: «в учреждении больше всех знает уборщица». К таким приемам склонны сотрудники, выполняющие рутинные задачи (делопроизводство, заполнение накладных и т.д.), постоянно присутствующие в офисе. Чаще всего это женщины зрелого возраста, семейные, хозяйственные, скрупулезные, аккуратные, дисциплинированные. Увлекаются кулинарными рецептами, вышивкой или вязанием. Будучи хорошими исполнителями, они не могут принимать ответственные решения или заниматься раз-

работкой стратегических задач. С готовностью предоставляют руководителю информацию о мелких нарушениях трудовой дисциплины со стороны своих коллег (опозданиях, личных разговорах по телефону и т.д.).

Рекомендации

Ни в коем случае не портите с ними отношения. Такие люди нуждаются в признании: сделайте комплимент по поводу приготовленного кофе или принесенной из дома пиццы (связанной кофточки, вовремя составленного отчета). Поблагодарите за продиктованный накануне рецепт пирожков и, в принципе, проблему можно считать временно решенной.

«Статистика»

Прием аналогичен предыдущему с той лишь разницей, что предметом являются всевозможные статистические данные, необходимые в деятельности компании. Инициатор знает большинство цифр практически наизусть, что дает ему преимущество перед коллегами: он чаще входит в кабинет руководителя. Между делом бесхитростно предоставляет руководителю информацию о промахах коллег, их личной жизни и некоторых высказываниях. Цель — одобрение руководства.

К таким приемам склонны в основном женщины, одинокие, спокойные, незаметные, они неярко одеваются, почти не пользуются косметикой. При общении больше любят слушать, чем говорить. С удовольствием ухаживают за цветами в офисе, а дома, как правило, есть домашние животные.

Рекомендации

Вычислить сотрудников данной категории просто: достаточно предоставить им ненадежную информацию (например, сказать кому-либо доверительным тоном в их присутствии, что завтра вы уйдете на час раньше, потому что хотите посетить бассейн, и посмотреть в назначенный час на реакцию руководителя). Таких людей лучше иметь в

числе союзников. Оказывайте им знаки внимания: маленькие сувениры на Новый год, пригласите вместе выпить чашку кофе, «посекретничайте», и вы сможете также войти в число счастливых обладателей информации.

«Личная жизнь»

Предмет — личная жизнь коллег. Инициатор, пользуясь случаем, вызывает вас на доверительный разговор о семейных проблемах. Рассказывая факты из своей жизни, подстегивает вас продолжить беседу. Цель — удовлетворение любопытства. Со временем вы узнаете, что о вашей личной жизни в компании ходят легенды.

К таким приемам склонны в основном общительные, вежливые, участливые и внимательные женщины. Они с удовольствием посочувствуют вашей беде, но с трудом переживут покупку вами новой шубки или машины. Мужчины также склонны к таким приемам: рассказывают о служебных романах и личных «победах». Это мужчины с завышенной самооценкой, втайне имеющие комплексы и проблемы. Не задерживаются допоздна на работе, весельчаки и балагуры.

Рекомендации

Будьте с такими людьми внимательны. Если у них есть время на обсуждение чье-либо личной жизни, значит они не заняты. Лучше всего загрузить их работой.

«Провокация»

Предмет — рассуждения коллег о стиле руководства начальника, трудовом распорядке и т.д. Инициатор употребляет резкие выражения в вашем присутствии по поводу некоторых сторон управления компанией, личных качеств коллег и т.д. Заранее чувствуя ваше отношение к данным аспектам, осуществляет подстройку под личность, провоцируя и вас к определенным высказываниям. Цель — принуждение «озвучить» ваше отношение к данной проблеме. При случае может довести информацию до сведения

«нужного» человека. Вы это почувствуете по отношению к вам.

К таким приемам прибегают как женщины, так и мужчины, стремящиеся к центростремительной карьере. Коллег воспринимают как конкурентов своему продвижению, а руководство — как препятствие.

Рекомендации

Полагайтесь на интуицию. Нелояльные высказывания позволяют себе ненадежные сотрудники, следовательно, не стоит поддерживать разговор с ними в таком ключе.

«Созерцание»

Предмет — вся совокупность явных и неявных фактов и цифр. Инициатор усиленно собирает информацию, применяя все перечисленные приемы. Сознательно устанавливает информационный барьер до «лучших времен», выжидая своего «звездного» часа. Наблюдая за происходящим, анализирует данные, расставляя точки над «i».

Такие сотрудники могут стать «темными лошадками» или «серыми кардиналами» в компании, скрыто управляя бизнес-процессами, но могут оставаться и простыми наблюдателями сколь угодно долго. Это осторожные, вежливые люди с высоким уровнем интеллекта, обладающие талантом и профессионализмом. Для них характерна легкость без усилия. Они любят слушать, открыто смотреть в глаза и задавать правильные вопросы. Предпочитают не принимать чью-либо сторону в конфликтах, тем не менее выслушивая обе точки зрения. Их принцип — «наберись терпения, и мимо тебя пронесут труп твоего врага».

Рекомендации

Если в компании вы занимаете рядовую должность, вам, скорее всего, нечего опасаться: для инициатора вы не представляете интереса. Если вы руководящий работник, то периодически пересматривайте существующую систему мотивации. Возможно, такие люди входят в состав «золотого фонда» компании и при хорошей мотивации будут незаменимыми работниками.

«Вредительство»

Это сознательное искажение или удаление информации на электронных или бумажных носителях. Например, после небольшого инцидента, произошедшего на работе между двумя сотрудниками, один из них задержался на работе и запустил вирусную программу на компьютер другого сотрудника. Программа работала следующим образом: при каждом сохранении документа случайно выбранные абзацы в произвольном порядке менялись местами. Действие программы было рассчитано на определенное время, а затем она переставала функционировать. Второй пример — удаление важных файлов или документов. Цель — подрыв авторитета коллеги или руководителя.

К таким приемам склонны в основном одинокие мужчины, интроверты, не уверенные в себе. Они не являются сторонниками корпоративных мероприятий, а если и посещают их, то в большинстве случаев молчат, держатся в стороне. Не имеют вредных привычек (кроме, разумеется, склонности к вредительству). Вежливы, стеснительны.

Рекомендации

Их слабое место — потребность во внимании и признании. Достаточно проявить интерес к их профессиональной деятельности и достижениям, попросить о помощи (построить диаграмму, начертить график и т.д.), и они на время станут вашими союзниками.

Приведенные примеры иллюстрируют *негативные* проявления механизма неформальных коммуникаций. Однако в менеджменте коммуникационным потокам уделяется большое внимание, так как они позволяют осуществлять быструю обратную связь между руководителем и подчиненными, а также являются частью корпоративной куль-

туры. Несомненно, неформальные информационные потоки внутри организации являются важным инструментом управления, и с точки зрения современного менеджмента руководитель должен в своей деятельности использовать все доступные средства.

Известны примеры, когда в организациях с тремя-четырьмя уровнями управления менеджеры высшего уровня в любое время принимают рядовых сотрудников и выслушивают их проблемы. Как правило, такие руководители практикуют патриархальный стиль лидерства и предпочитают узнавать информацию «первыми». Таким образом, со временем формируется некая неформальная информационная сеть. У руководителей с авторитарным стилем управления приоритетом являются выполняемые задания, поэтому они редко прибегают к использованию неформальных информационных потоков. Сторонники демократического и либерального стилей сами участвуют в коммуникационном процессе.

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы:

1) циркуляция неформальных информационных потоков внутри организации — объективное, социально обусловленное явление;

2) инициаторами сбора информации движут такие мотивы, как продвижение по карьерной лестнице, временное устранение соперника, одобрение руководства и др., применяются специфические приемы, заключающиеся в копировании и удалении данных с электронных носителей, шантаже, наблюдении, провокациях и анализе информации;

3) неформальные коммуникации могут играть как положительную, так и отрицательную роль в деятельности компании, и задачей руководителя является своевременное реагирование и использование предоставляемой информации.