

ВВЕДЕНИЕ

Адресованные людям слова не всегда их информируют. Люди могут не понять, не поверить, прослушать, не заинтересоваться или забыть. Обратись к любой большой группе людей, вы всегда обнаружите, что часть из них забыла то, что вы сказали, еще до того, как другие поняли, и что часть еще не заинтересовалась тем, что вы говорите, к тому моменту, как другие уже устали слушать и отключились.

Более того, ценная информация для одного часто будет для другого просто шумом, и если вы попытаетесь сказать каждому то, о чем он хотел бы узнать, вы, скорее всего, скажете столько неинтересного, что никто ничего не вынесет из общения с вами. Если вы постараетесь не ввести некоторых в заблуждение, вам не удастся при этом дать другим информацию, которую они хотели бы получить.

Таким образом, предоставление “полной информации” — это иллюзия.

Пол Хейне

Социальная жизнь начинается с коммуникации¹.

По преданию одного из африканских племен, Бог при сотворении обитателей континента создал сначала барабанщика и только потом охотника и кузнеца.

Мудрый африканский Бог понимал: племя выживет не столько благодаря меткому охотнику или ловкому кузнецу, сколько при наличии умелого барабанщика, который в минуту опасности мгновенно соберет суетящихся по хижинам или разбредшихся по окрестным зарослям соплеменников.

Барабан в жизни африканских племен играет настолько значительную роль, что каждому из новорожденных дается два имени - одно имя обычное, речевое, а второе — специально для барабана. Барабанный язык понимает практически каждый африканец, рожденный в деревне.

На Руси такую же функцию «коллективного организатора» выполнял вечевой колокол.

Сегодня важность коммуникации невозможно переоценить. Специалисты считают, что руководитель организации от 70 до 90 % своего времени тратит на коммуникацию.

Коммуникации играют роль, обеспечивающую жизнь каждой организации. Один из руководителей американской фирмы «Сирс», сумевшей увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд. долларов в год, объясняя причину успеха, говорил, что много лет назад поняли, что существует только один способ расширить дело - улучшить коммуникацию. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации, которая пронизана сетью

¹ Зверинцев А.Г. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. - Санкт-Петербург, изд-во Буковского, 1995. - 267 с.

каналов, предназначенных для сбора, анализа и систематизации информации о внешней среде. Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими аудиториями, без общения с которыми невозможно или бессмысленно существование организации — потребителями, поставщиками, финансистами, избирателями.

Коммуникация - это одна из форм взаимодействия людей в процессе общения. Философ и социолог П. Сорокин считал проблему взаимодействия центральной, представил взаимодействия между индивидами следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Принадлежность взаимодействующих лиц²

Одной семье	Разным семьям
Одному государству	Разным государствам
Разным расам	Одной расе
Разным языковым группам	Одной языковой группе
Разным полам	Одному полу
Разным возрастам	Одному возрасту
различным по профессии, по имущественному положению, религии, объему прав и обязанностей, по политическим партиям, по научным, художественным, литературным вкусам и т.д.	сходным по профессии, степени богатства, религии, объему прав и обязанностей, по политическим партиям, художественным, литературным вкусам и т.д.

Изучая принадлежность взаимодействующих лиц, можно познать самые сложные социальные явления.

В учебном пособии раскрываются зарекомендовавшие себя в зарубежной и отечественной практике технологии, методы, принципы, средства, процедуры, позволяющие оказывать регулирующее воздействие на коммуникацию, управлять ею, объединенные общим названием - коммуникационный менеджмент.

² Сорокин П. Система социологии. - Петроград, 1920. – Т.1, ч.1. - С. 196.

Глава 1. Сущность коммуникационного менеджмента

1.1. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организации

Роль коммуникации в системе менеджмента

Коммуникации как обязательную составную часть менеджмента стали рассматривать в рамках управления организацией, когда выяснилось, что современный бизнес зависит не только от экономических, но и от ряда других факторов, весьма зависимых от хорошо налаженной в организации коммуникации.

Коммуникация рассматривается как информационный аспект общения и служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами, представляет собой необходимый инструмент для координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию, на основе которой руководитель принимает решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей.

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций.

Коммуникация (единовременный акт) - процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Коммуникации (коммуникационный процесс) - обмен информацией между сторонами.

Основной целью коммуникационного процесса служит обеспечение понимания информации, поступающей к объекту коммуникации посредством обмена, общения.

Коммуникационные процессы можно представить по объективным основаниям:

- по природе происхождения – экологические, биологические, духовные;
- по характеру общения – межличностные, деловые, социальные;
- по масштабу взаимодействия – групповые, корпоративные, массовые;
- по содержанию – образовательные, культурные, идеологические;
- по времени протекания - краткосрочные, долгосрочные, постоянные;
- по пространству – локальные, региональные, межгосударственные.

Принимая во внимание, что одним из направлений деятельности коммуникационного менеджмента является PR-деятельность, то особый интерес представляют такие объективные характеристики коммуникационных процессов, как функционирование в пространстве и во времени.

Коммуникационные процессы различаются по субъективным

основаниям, поскольку специалист имеет право выбора людских пространств их функционирования: межличностных полей общения, социальных групп, электората, региона, страны, межгосударственных отношений, мирового сообщества.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом (рис.1):

- организационные коммуникации: внешние (коммуникации организации с внешней средой), внутренние (между подразделениями и уровнями управления), горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления);
 - вертикальные (между уровнями управления), по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю), по восходящей линии (от исполнителя к руководителю);
- межличностные коммуникации: формальные, неформальные.

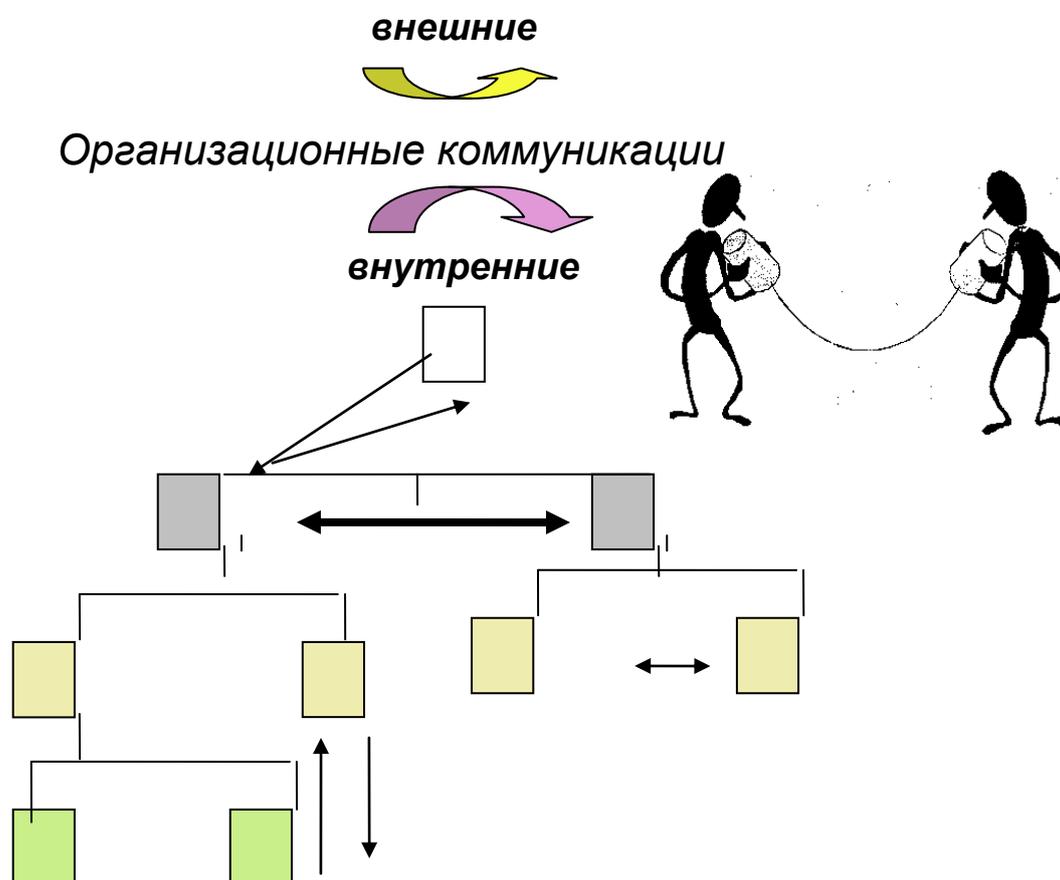


Рис. 1. Понятие коммуникаций по взаимодействующим сторонам

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативной функции - передаче истинных или ложных сведений, необходимых для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;

- мотивационной функции — побуждению работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, при помощи методов управления (административных, экономических, психологических);

- контрольной функции — отслеживанию поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

- экспрессивной функции — способствованию эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но также ее восприятие, понимание и усвоение.

Также необходимо отметить важность владения коммуникационным процессом для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов около 75 - 95% времени);

- коммуникации необходимы для эффективного управления, налаженные коммуникации способствуют повышению организационной эффективности;

- мастерство владения коммуникацией необходимо для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия. Руководитель реализовывает свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений для выполнения управленческих функций.

Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль характеризовал функции управления следующим образом:

– предвидеть; организовать; руководить; координировать; контролировать.

Соотнеся набор базовых функций управления с понятием коммуникации, определим, что управлять коммуникацией - это значит:

- определять цели коммуникации;
- организовать осуществление этих коммуникативных действий;
- координировать взаимодействие коммуникаторов;
- контролировать;
- корректировать процесс по результатам коммуникации³.

³ Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. - М., 2000. – С. 33 -36.

Если рассматривать работу менеджера, то в зависимости от статуса, он тратит на коммуникации от 50 до 90 % своего рабочего времени.

Поскольку руководитель исполняет свои роли и осуществляет основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации и представить задачи по их достижению, можно отметить, что качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей. Это означает, что для успешной деятельности организаций необходимы эффективные коммуникации, способствующие повышению показателей деятельности организации за счет удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к достижению целей организации.

Итак, коммуникационный менеджмент - профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой путем реализации коммуникационной политики.

Основными задачами коммуникационного менеджмента на авиапредприятии являются:

- формирование корпоративной общности коллектива и создание соответствующей мотивации сотрудников;
- поддержка и развитие корпоративной культуры — корпоративных ценностей и норм поведения;
- информационная поддержка управленческих решений;
- коммуникационное управление изменениями (реструктуризация компании, сокращение, освоение новых технологий, слияние бизнесов), сокращение противодействия вносимым изменениям;
- выявление коммуникационных и управленческих проблем компании, способствование предупреждению конфликтов в коллективе.

Понятие коммуникационной политики

Коммуникационная политика включает в себя:

- определение целей коммуникации;
- определение для достижения поставленных целей;
- содержание распространяемой на различные аудитории информации;
- планирование обратной связи.

Коммуникационная политика возникает, прежде всего, как ответ на реальные проблемы и вопросы в окружении конкретной организации.

Алгоритм решения коммуникационных проблем в организации следующий:

1. Описание существующей проблемы.
2. Определение целей деятельности аудиторий.
3. Определение ценностей целевых аудиторий.
4. Анализ программ (если таковые имеются), подчиняясь которым представители целевых аудиторий принимают те или иные решения.

5. Анализ связей, существующих в моделях мышления между стратегиями, тактиками и действиями.

После выполнения данного алгоритма можно строить коммуникационную политику, опирающуюся на интересы как самой компании, так и всех людей, вовлеченных в процесс развития компании.

Важно создание основы коммуникационной политики – концепции. Концепция представляет собой документ, в котором детально прописаны цели, задачи коммуникационной политики, целевые аудитории, с учетом всех моделей мышления.

Для проведения эффективной коммуникационной политики необходимо проводить большие рекламные кампании, иногда нужны небольшие PR, рекламные или промоакции, иногда достаточно регулярных встреч с представителями целевых аудиторий, иногда необходимо создавать и реализовывать совместные проекты.

Для успешной реализации коммуникационной политики в крупной организации необходимо, кроме технологических разработок, соответствующее подразделение, включающее в себя, как минимум, аналитико-прогностическую пресс-группу и группу по связям с общественностью. Такое структурированное подразделение позволит организации:

- создать возможность для своевременного выявления и решения коммуникационных проблем;
- сделать исходящую от организации и внутри организации информацию управляемой;
- более четко ставить цели коммуникации, ориентируясь не столько на массовую, сколько на целевые аудитории;
- обеспечить высокий уровень обратной связи, необходимый для эффективной коммуникации.

Как и другие сферы функционального менеджмента, коммуникационный менеджмент вытекает из целей и стратегии организации, реализуется в тактических решениях, имеет свои собственные цели и программы/проекты, бюджет.

Репутация как накопление публичного капитала

Менеджер по коммуникациям осуществляет менеджмент публичного капитала клиента. Публичный капитал⁴ — это особый вид капитала, которым обладает рыночный субъект, функционирующий в пространстве публичных коммуникаций. Публичный капитал, как и любой другой, представляет собой социальное отношение, связанное с собственностью. Сущность его связана с самовозрастанием стоимости за счет использования потребительной стоимости, заключенной в собственности.

⁴ Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – СПб, 1999. - С. 88 -90.

В качестве соответствующей потребительной стоимости выступают такие нематериальные субстанции, как репутация, позитивное общественное мнение, престиж и привлекательный имидж в глазах общественности, эффективный и выгодный публичный дискурс и, в целом, позитивное паблисити.

Паблицитный капитал способен конвертироваться в другие виды капитала — экономический, политический и другой, но и они, в свою очередь, могут быть конвертированы в паблицитный капитал.

Паблицитный капитал способствует увеличению общественного престижа организации фирмы, торговой марки, а также улучшает условия ее рыночного функционирования, увеличивает объем продаж, позволяет опередить конкурентов и в целом перестраивает в ее пользу конкурентную среду. В результате организация приумножает свой финансовый капитал и вытекающую из него экономическую власть.

Роль менеджера по коммуникациям заключается в том, чтобы служить центральным звеном в системе контроля над коммуникациями в организации, т.е. не самому быть коммуникатором, а стать менеджером или руководителем, обучающим других процессу коммуникации. Принцип посредничества, лежащий в основе управления коммуникациями, предполагает, что ситуации, в которых такой работник выступает как коммуникатор, достаточно ограничены. Гораздо чаще он действует как проектировщик, контролер, руководитель процессов, в которых он сам не принимает непосредственного участия. По этой причине результат его деятельности менее очевиден.

Менеджер должен контролировать не только потоки коммуникации к персоналу организации, но и потоки, направленные на внешние аудитории. В смысле контроля, осуществляемого менеджерами по коммуникациям, высшее управленческое звено - это не более чем еще одна группа общественности.

Каждый член организации в то или иное время (а иногда - и одновременно) выступает в роли передатчика и приемника сообщения. Менеджер по коммуникации находится в центре потока коммуникаций, он анализирует возникающие проблемы, затем решает, какие изменения можно внести с помощью коммуникаций, и выбирает одну или несколько стратегий. Именно поэтому менеджер по коммуникациям должен обладать набором профессиональных и личностных качеств.

Коммуникационный менеджмент сегодня в большей степени ориентирован на консалтинговую деятельность в сфере коммуникации. И одним из основных профессиональных требований к менеджеру по коммуникациям сегодня является то, что относится к категории медиарилейшнз, где основное внимание уделяется, условно говоря, PR-текстам на всех уровнях: психолингвистический уровень, знаковый уровень, то, что относится к категории определенной символизации и к категории создания образов. Кроме того, выделяется коммуникационная компетенция, которая включает в себя установление контактов и ведение переговоров. Один из основных моментов, на которые сейчас особенно акцентировано внимание, -

это концептуальная компетентность, умения и навыки, знания, которые связаны с созданием и реализацией концепции, развития этих концепций и идей, пересекающихся с основными факторами успеха, анализ факторов, которые могут влиять на развитие системы коммуникации той или иной организации.

Важной профессиональной компетентностью является также компетенция в области менеджмента (рис. 2).

Анализируя и определяя компетенции менеджера по коммуникациям, следует иметь в виду статус конкретной деятельности: административный (топ-менеджер) или функциональный (руководитель аналитического отдела), сферу деятельности (например, логистика или связи с общественностью). В первом случае у менеджеров разные масштабы проявлений организаторских данных, умения планировать и прогнозировать работу с персоналом.

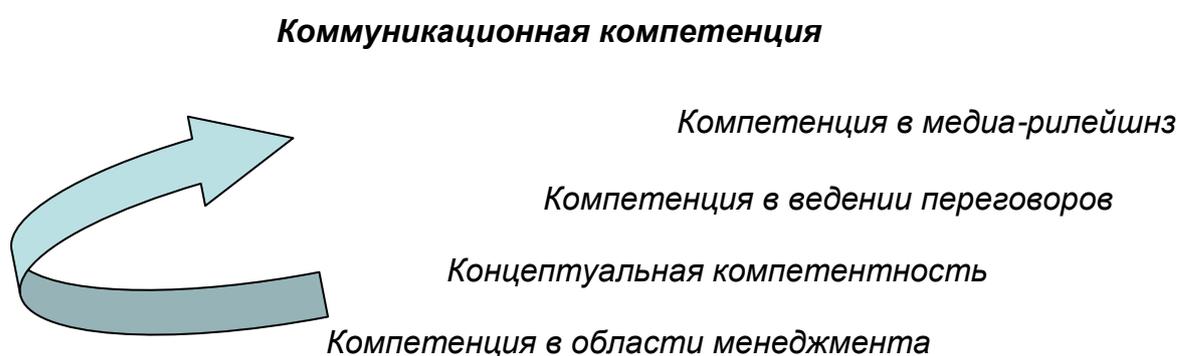


Рис. 2. Составляющие коммуникационной компетенции

Во втором — им необходимы специальные знания и опыт работы в конкретных профессиональных сферах (рис. 3).

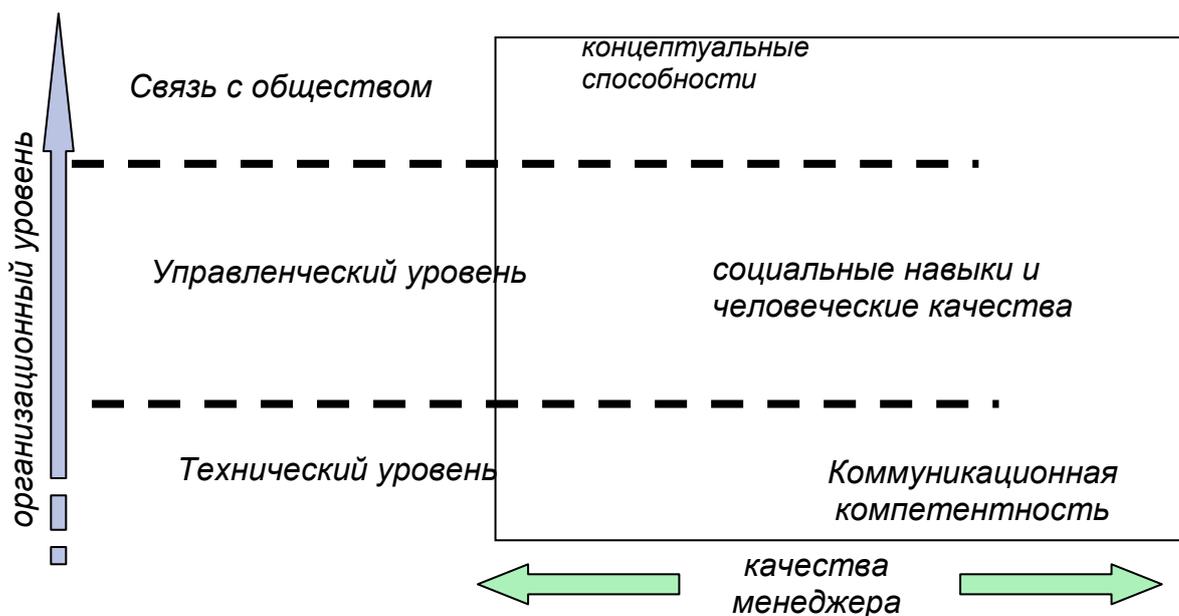


Рис. 3. Качества менеджера по коммуникациям в соответствии с организационным уровнем

Помимо профессиональных компетенций, менеджер по коммуникациям должен обладать блоками следующих качеств. Блок общих качеств: незаурядный интеллект, обостренная интуиция, человеколюбие, эрудиция, оптимизм, опыт общения и приложения профессиональных знаний.

Блок конкретных качеств: порядочность, компетентность, организаторские данные, вкус к самосовершенствованию, обаяние. Блок специфических качеств: коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность, стрессоустойчивость.

1.2. Модели коммуникационного менеджмента

Понятие процесса коммуникации

Определений, данных *коммуникативному процессу*, достаточно много. Для лучшего понимания этого явления стали пользоваться методом моделирования: воспроизведением характеристик одного объекта с помощью другого. Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональные характеристики коммуникационного процесса в виде схемы. Разумеется, содержание модели зависит от концепции ученого, который эту модель разработал, от потребностей той сферы науки, в которой она появилась и т.д. Не следует забывать, что модели не открывают, а изобретают, разрабатывают. Хотя модель и воспроизводит некоторые характеристики моделируемого объекта, она не является «отражением реальности», а тем более самой реальностью. Модель нужна исследователю, чтобы лучше организовать свои мысли о реальности и свои действия с этой реальностью. Модели коммуникации можно разделить на механистические или линейные и немеханистические.

Еще Аристотель выделял три компонента коммуникации:

Оратор - Речь - Аудитория. Или: «Коммуникатор - сообщение - коммуникант» присутствует во всех моделях коммуникации, составляя ядро всех моделей.

В каком-то смысле, известнейшая фраза Г. Лассвелла (рис. 4) также представляла собой свернутую модель коммуникации. Вот как «развернута» эта модель в виде схемы в курсе по теории коммуникации одного из американских университетов.

В данной интерпретации автор модели в качестве ответа на вопросы Лассвелла выделяет участников и элементы коммуникативного акта: коммуникатор, сообщение, канал, получатель, последствия. Далее он намечает сферы исследования коммуникации в соответствии с предложенным разделением ролей участников: исследование управления, исследование содержательной стороны коммуникации, исследование коммуникативной среды, исследование аудитории, исследование коммуникативного воздействия.



Рис. 4. Развернутая модель коммуникации Г. Лассвелла

Достаточно долгое время в лингвистике пользовались слегка расширенной моделью, перекочевавшей из математики и кибернетики, моделью коммуникации, предложенной американским математиком *Клодом Шенноном* в конце 40-х годов⁵ (рис. 5). Эта модель сыграла значительную роль в развитии многих наук, связанных с обменом информацией, хотя сейчас ее уже можно считать ограниченной.

Модель включает пять элементов: источник информации, передатчик, канал передачи, приемник и конечную цель, расположенных в линейной последовательности (линейная модель). В дальнейшем модель пересматривалась с тем, чтобы удовлетворить потребности других областей исследования, связанных с другими видами коммуникации.

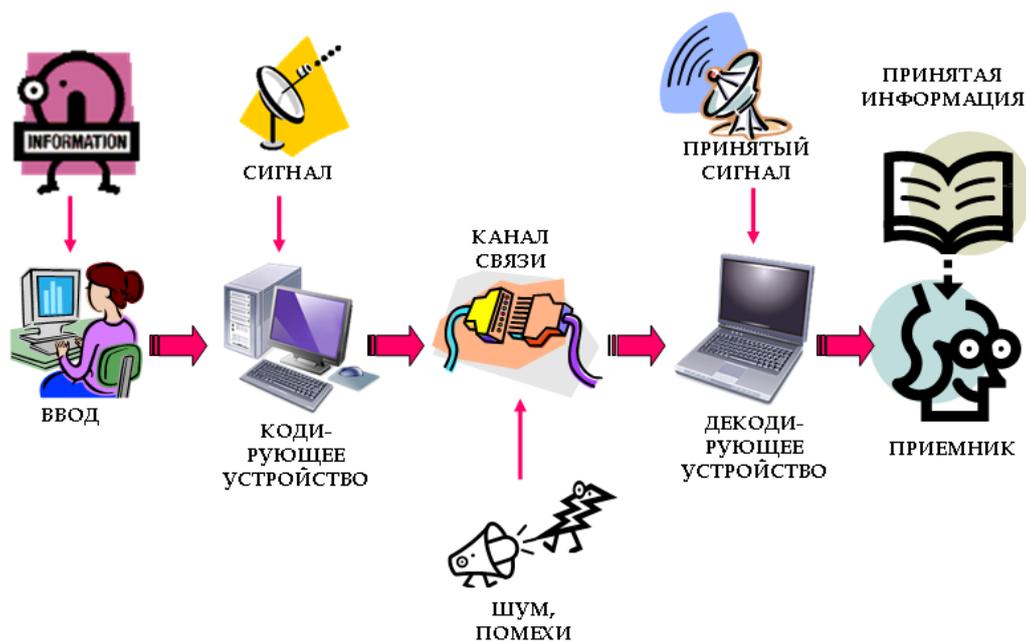


Рис. 5. Модель коммуникации К. Шеннона

⁵ Shannon C., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication* // Urbana: University of Illinois Press, 1969.

Пересмотренная модель включала шесть компонентов: источник, кодирующее устройство, сообщение, канал, декодирующее устройство и приемник. Эти термины с переменным успехом применялись и метафорически в других коммуникативных системах.

Помимо этих терминов, Шеннон ввел еще понятия шума (в дальнейшем это стали связывать с понятием энтропии и, наоборот, негэнтропии) и избыточности.

Энтропия (шум) в теории коммуникации связана с теми внешними факторами, которые искажают сообщение, нарушают его целостность и возможность восприятия приемником. *Негэнтропия* (отрицательная энтропия) связана с теми случаями, когда неполное или искаженное сообщение все же получено приемником благодаря его способности распознать сообщение, несмотря на искажения и недостающую информацию.

Понятие же *избыточности*, повторения элементов сообщения для предотвращения коммуникативной неудачи, то есть, средства против энтропии, чаще всего демонстрируют именно на примере естественных человеческих языков. Считается, что все языки приблизительно наполовину избыточны: можно залить кляксами половину слов текста или стереть половину слов в радиовыступлении, но при этом все же сохранится возможность понять их. Разумеется, есть предел допустимого шума, за порогом которого возможность понимания резко снижается. В особенности трудно понимать в условиях шума сообщение, использующее малознакомый код.

Статичность модели Шеннона была восполнена понятием *обратной связи*. Это понятие позволяло сделать модель более близкой к реальности человеческого взаимодействия в коммуникации. Его введение было связано с проникновением идей кибернетики, в частности, одноименной работы *Норберта Винера*, «отца» этой науки. Модель стала более динамичной. Для того, чтобы модель коммуникации в большей степени соответствовала потребностям в других областях, помимо телеграфной, выдвигались и другие динамические теории коммуникации. Например, психологом *Теодором М. Ньюкомом* была разработана более подвижная модель коммуникации, отражавшая взаимодействие участников коммуникативного акта, в особенности в отношении их когнитивного, эмоционального и артистического аспектов.

Ряд исследователей большее внимание обращали на канал передачи сообщения, например, известнейший канадский теоретик коммуникации, *Маршалл Мак-Люэн*, автор работ в области массовой коммуникации, для которого современная массовая коммуникация являлась коммуникацией по преимуществу визуальной. Он утверждает, что канал передачи во многом предопределяет и само сообщение. Его идеи во многом опередили свое время, и сейчас, в эпоху глобального телевидения и компьютерных сетей, находят самый широкий отклик. Слова М. Мак-Люэна: *The medium is the message*,⁶ – стали девизом современной цивилизации, в которой визуальный канал

⁶ *McLuhan M. Essential McLuhan. N.Y.: Basic Books, 1995.*

коммуникации считается ведущим.

В лингвистике идеи Шеннона проявились в интерпретации Р.О. Якобсона, человека уникальной человеческой и научной судьбы с самыми широкими интересами (поэзия и поэтика, фонология и грамматика, исследование больных с афазией, то есть с различными нарушениями речи, философская методология, лингвистика и теория коммуникации).

В модели коммуникации или речевого события, по Якобсону (рис. 6), участвуют адресант и адресат, от первого ко второму направляется сообщение, которое написано с помощью кода; контекст в модели Якобсона связан с содержанием сообщения, с информацией, им передаваемой, понятие контакта связано с регулятивным аспектом коммуникации⁷.

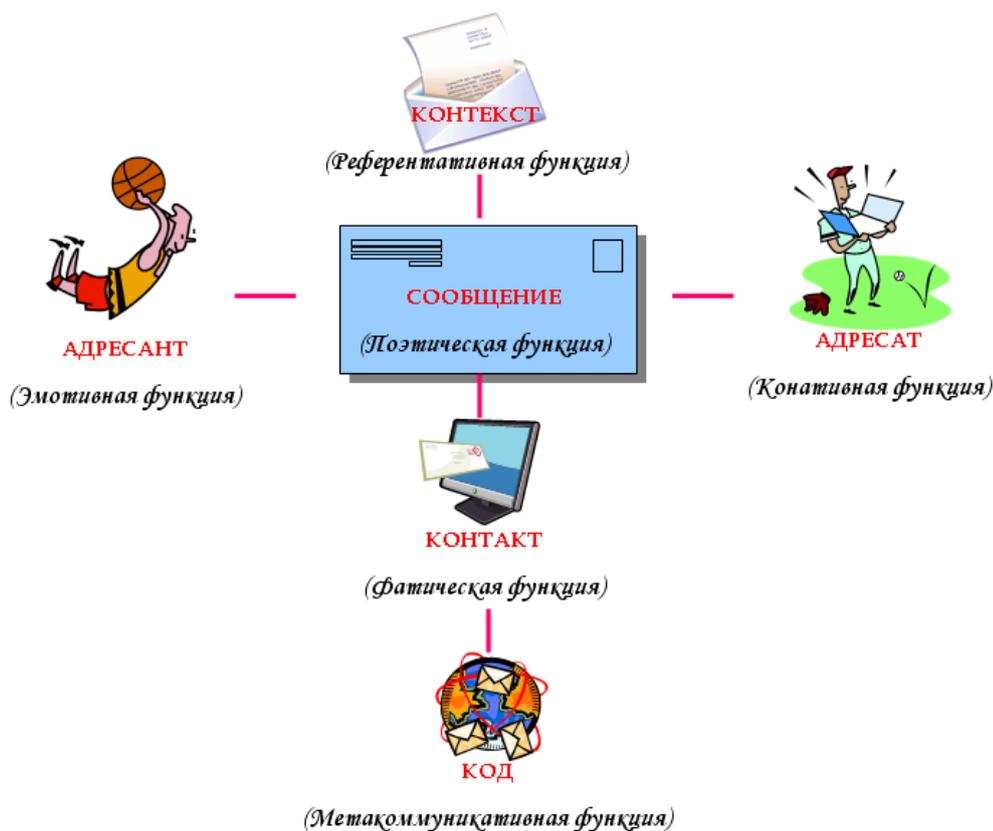


Рис. 6. Модель коммуникации и функций языка Р.О. Якобсона

Модель Якобсона в различных ее вариантах применяется в лингвистике как для анализа функций языка в целом, так и для анализа функционирования отдельных его единиц, производства речи и текста. В духе лингвистики Пражской школы эта модель телеологична (от греческого слова, обозначающего «цель»), то есть показывает предназначение, функции языка. Современная социолингвистика, теория коммуникации и социология коммуникации также заимствовали модель Якобсона для описания

⁷ Якобсон Р.О. Речевая коммуникация; Язык в отношении к другим системам коммуникации. - М.: Прогресс, 1985.

коммуникативных процессов. В отличие от швейцарского лингвиста, основателя структурной лингвистики, Фердинанда де Соссюра (точнее, от понимания идей Соссюра большинством его последователей), предлагавшего изучать языковую систему «в себе и для себя», эта модель может учитывать не только сам язык, но и пользователя языка, включенного наблюдателя.

Идею наблюдателя ввел в научный обиход *Нильс Бор*, участвовавший с *Якобсоном* в семинаре в МИТ, автор принципа дополнительности в физике и в науке вообще. Этот принцип можно сформулировать следующим образом: нет антагонистических противоречий, описания разных наблюдателей дополняют друг друга. Примечательно, что идею дополнительности *Н. Бор* выдвинул первоначально на примере разнообразия языков мира.

В последнее время в науке распространяются идеи философии диалогизма (ее связывают с русским ученым, литературоведом и лингвистом *М.М. Бахтиным*).

Две основные идеи *Бахтина* весьма существенны и для понимания процесса коммуникации: во-первых, необходимым признаком любого высказывания является его обращенность, адресованность, то есть, без слушающего нет и говорящего, без адресата нет и адресанта; во-вторых, всякое высказывание приобретает смысл только в контексте, в конкретное время и в конкретном месте (идея хронотопа: от греческих слов, обозначающих «время» и «место»).

Близкие идеи высказывал и выдающийся французский семиолог (возглавлял кафедру общей семиологии в Сорбонне) *Ролан Барт*. По Барту, слово не имеет значения, слово – только возможность значения, получающее его в конкретном тексте.⁸ Более того, каждое новое прочтение текста создает новое значение, читающий как бы пишет свой собственный текст заново. Эти взгляды разрушают стройную и четкую, но все же примитивную картину «передачи и восприятия» информации в первоначальной модели коммуникации по Шеннону.

В кибернетике также стали появляться теории более общего характера. *Хайнц фон Фёрстер* ввел в обиход выражение «кибернетика второго порядка»⁹. В отличие от собственно кибернетики как технической, по преимуществу, науки, кибернетика второго порядка, в первую очередь, обращает свой взгляд на себя, на процесс своего же создания, т.е. на человека, на то, как он мыслит.

У. Матурана языковую деятельность сравнивает с танцем, которому свойственны не «иерархия» и «управление» и не «конкуренция», а взаимная подгонка действий, сотрудничество. «Человеческие существа являются биологически любящими (сотрудничающими) существами», – говорит он в одном из своих интервью, – «а язык - это наш биологический способ жизни».¹⁰

⁸ Барт Р. Избранные работы. Семиотика. Поэтика. - М.: Прогресс; Универс, 1994.

⁹ Кортаев А.В. Периодизация истории Мир-Системы и математические макромодели социально-исторических процессов // История и Математика: Проблемы периодизации исторических макропроцессов. - М.: КомКнига, 2006.

¹⁰ Матурана У. Биология познания // Язык и интеллект. - М.: Прогресс, 1995.

Матурана подвергает сомнению и сам термин ‘передача информации’, ведь в реальном процессе языкового взаимодействия ничего никому не передается в прямом смысле, и ‘передача’ информации – всего лишь неудачная метафора совместной деятельности, в результате которой возникает сходный отклик: более или менее близкое взаимное понимание чего-то иного.

Наконец, философ *Ойген Розениток-Хюсси*, провозгласивший тождество ‘грамматики языка и грамматики общества’, считавший каждое высказывание политическим актом, видел в языке, в общении путь к миру в обществе: “Эта миротворческая миссия языка держится на его способности связывать воедино свободных и независимых людей”. И еще: “...речь укрепляет временную и пространственную оси, на которых держится общество”¹¹ – чем не девиз для public relations и других коммуникативных технологий?!

Процесс коммуникации может быть разделен на отдельные фрагменты, единицы коммуникации – *коммуникативные акты*. Разумеется, сам по себе коммуникативный процесс представляет собой непрерывное взаимодействие участников коммуникации. Однако в целях анализа и описания необходимо выделять дискретные единицы – так уж устроено человеческое познание.

В коммуникативных актах задействованы участники коммуникации – коммуниканты (отправитель и получатель), порождающие и интерпретирующие сообщения.

Коммуникантами могут быть человеческие индивиды и общественные институты (правительства, партии, фирмы и т.п.). В последнем случае мы имеем дело с определенной абстракцией, ведь конечным отправителем и получателем всегда является единичный человек. В то же время в юриспруденции, политике, бизнесе, образовании и других общественных сферах коммуникации весьма часто ответственным отправителем признается коллегиальный или институционализированный отправитель.

Обычно *сообщения* – это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак поворота или фотография встречи политических лидеров), физический предмет (цветок на окне явочной квартиры как сообщение о провале или архитектурное сооружение как сообщение о его предназначении, подарок как знак признательности или черная метка как знак приговора). Сообщениями можно также признать поступки (например, знаковые поступки политических деятелей или шаги фирмы по продвижению товара).

Сообщения состоят из знаков различного рода (словесных и невербальных), изучением которых занимается семиотика или семиология (наука о знаках, от греч. σήμα, σημεῖον ‘знак’). Знаки образуют знаковую систему, код или язык (вербальный язык, язык жестов, культурный код, азбука Морзе, языки программирования и т.п.).

¹¹ *Розениток-Хюсси О. Речь и действительность. - М.: Лабиринт, 1994.*

На каждом этапе коммуникационного процесса происходит искажение и потери информации. Например, процесс словесного оформления мыслей и их понимание с неизбежностью порождает деформацию смысла сообщения. Схема потери информации при сообщении, разработанная П. Мицичем¹² (табл. 2), представлена ниже.

Таблица 2

Потери информации при вербальном кодировании¹³

	Предел воображения	Активный языковой фильтр	Языковой барьер словесных запасов	Фильтр воображения и желания	Объем запоминания
Задумано 100%	Приобрело словесные формы	Высказано	Услышано	Понято	Осталось в памяти
	90%	80%	70%	60%	24%

Для правильного понимания сообщений получатель и отправитель должны использовать одинаковые символические знаковые системы при кодировании и раскодировании. В противном случае взаимопонимания не получается.

Причины неэффективных коммуникаций

Коммуникации между отдельными людьми называются межличностными, а коммуникации между организациями — организационными. Организационные коммуникации часто реализуются через межличностные, так что не всегда легко отделить одни от других. Организационные коммуникации для успеха дела не менее важны, чем межличностные (табл. 3, 4).

¹² Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала. – М.: ГЕЛАН, 2009.

¹³ Проценты усреднены.

Причины неэффективных межличностных коммуникаций

Причина	Комментарий
Неумение говорить	Выражая мысль словами, человек использует словарный запас и строит фразы. Не все умеют говорить четко, ясно, однозначно понимаемо. Многие страдают косноязычием: говорят невнятно или слишком растянуто, а иногда тараторят, выбирают слова, которые сами понимают плохо, делают ошибки в произношении
Неумение слушать	Умение слушать предполагает восприятие не только слов, но и чувств, эмпатию, внимание к интересам партнера. Не умеющий слушать не понимает собеседника или слышит не то, что ему хотят сообщить
Семантика	Греческий термин “семантика” — смысловая сторона языка, отдельных слов и частей слова. При вербальной коммуникации информация кодируется словами. Значение слов выявляется через опыт и может быть разным у отправителя и получателя сообщений. Так возникает неправильное понимание.
Плохая обратная связь	Плохая обратная связь не дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально ему придали
Невербальные преграды	Словами передается не вся информация. Значительная ее часть передается другими средствами. Поэтому то, как мы говорим, бывает важнее слов, которые мы произносим, и нас могут неправильно понять, если символика слов и эмоций противоречат друг другу
Прошлый опыт	Люди по-разному интерпретируют одну и ту же информацию в зависимости от накопленного опыта. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями
Социальные установки	У людей часто имеются предубеждения в отношении того, кому что положено знать. В этой связи они могут не передавать или не воспринимать часть информации

Причины неэффективных организационных коммуникаций

Причина	Комментарий
Личные интересы и мнения	Лица, передающие информацию внутри организации, склонны модифицировать ее так, чтобы смысл менялся в их интересах или в соответствии с их пониманием проблем. Например, Подчиненные часто не хотят сообщать начальнику “плохие новости” или говорят ему только то, что он хочет услышать. Начальники, передавая информацию вниз, считают, что подчиненным “не все надо знать”. Информацию скрывают из страха перед наказанием, или если полагают, что передавать ее бесполезно, а также в других случаях

Наличие промежуточных управленческих структур	В организации со многими уровнями управления растет вероятность информационных искажений при передаче информации, поскольку каждый последующий уровень управления корректирует и отфильтровывает сообщения в соответствии со своими взглядами и интересами
Взаимоотношения между структурными подразделениями организации	Напряженные отношения или конфликты ведут к утаиванию информации, искажению ее или к выдаче ложной информации, когда события хотят представить в выгодном для себя свете
Информационные перегрузки	У руководителей часто “голова пухнет” от сообщений и они не успевают “переварить” всю информацию, оставляя часть ее без внимания

Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 7). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

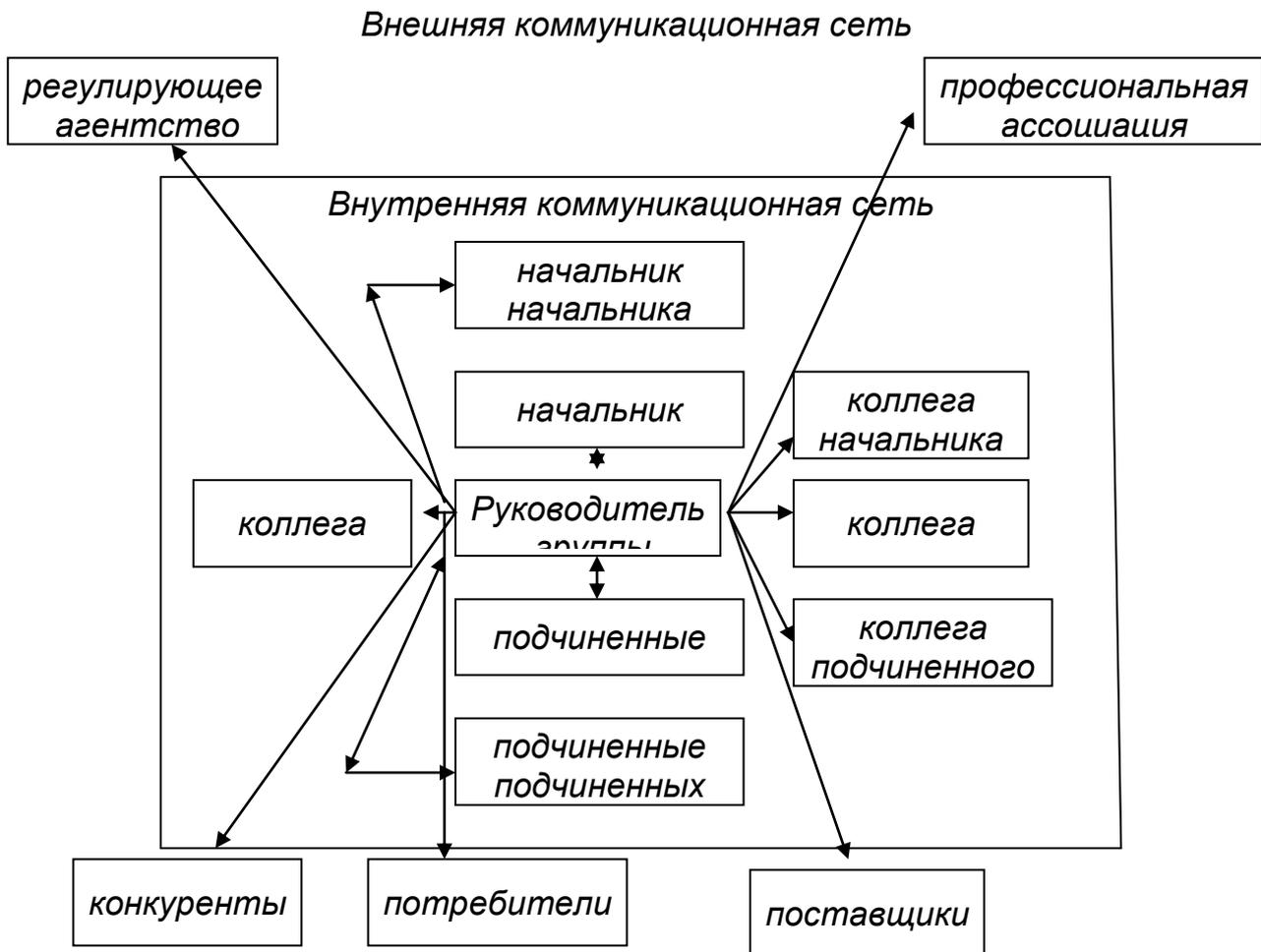


Рис. 7. Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы в организации

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (рис. 8). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других ожидается окончательное решение проблемы.

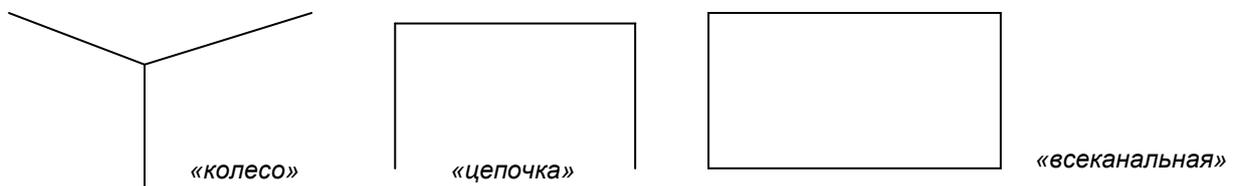
Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент

децентрализации. «Всеканалные» сети (рис. 8) представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Группа из трех человек



Группа из четырех человек



Группа из пяти человек

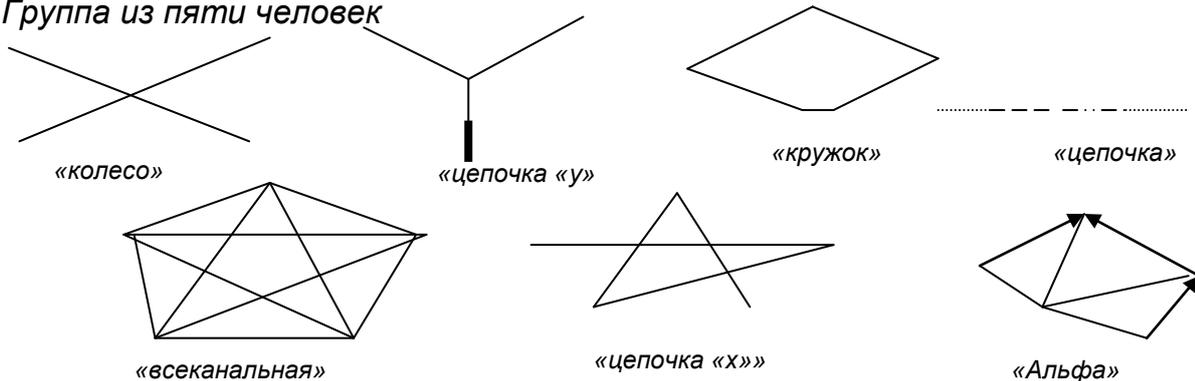


Рис. 8. Образцы коммуникационных сетей в группах

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 9).



Рис. 9. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадрате может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя

тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадрате определяется как реализация себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадрате характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадрате связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

Технологии управления коммуникациями

Первой известной технологией управления коммуникациями является пропаганда. Она появилась в XVII веке, когда католическая церковь развернула активную деятельность по распространению своих позиций. Позднее

пропагандой стали называть информационные предвыборные кампании политических партий или кампании вокруг правительственных программ. Негативным смыслом понятие «пропаганда» наполнилось в XX веке, когда пропаганда стала мощным оружием тоталитарных режимов Гитлера и Сталина. Пропаганда и сегодня остается востребованной как коммуникативная технология, представляющая собой интенсивную коммуникацию, позволяющую при необходимости за короткий срок достичь результата в распространении нужной информации и приобретении большого количества сторонников пропагандируемой идеи.

Теория PR по Айви Ли заключается в том, что он первый выявил взаимосвязь между положительными публикациями в прессе о фирме или политиках и достижением ими новых успехов (догадка о накоплении публичного капитала). Главную задачу нового вида деятельности он сводил к работе с прессой. Он сформулировал декларацию принципов, положения которой легли в основу цивилизованных PR, целью которых определил предоставление информации по вопросам, представляющим для общественности ценность и интерес.

Э. Бернайс называл коммуникационную деятельность "инженерией общественного согласия", и в соответствии со своей концепцией настаивал на необходимости стандартизации PR-деятельности по аналогии с любой деятельностью инженерно-конструкторского характера. Организация PR, по его мнению, должна включать в себя аналоги научно-исследовательских, конструкторско-технологических работ и управление.

Популярно понимание коммуникационной деятельности С. Блэком, который говорил о том, что Паблик рилейшнз - это искусство и наука достижения гармонии с окружающей средой посредством достижения взаимопонимания, основанного на правдивой и полной информации. Блэк разграничивает пропаганду и паблик рилейшнз. Он определяет пропаганду как «эгоистичные» действия, основанные исключительно на узких личных интересах. В этом случае цель достигается при помощи искажения фактов. Пропаганда нацелена на формирование группы людей, разделяющих пропагандируемые идеи. Паблик рилейшнз, напротив, - этическая деятельность, предполагающая долгосрочную ответственность.

В 1984 г. Джеймс Грунинг (Университет Мэриленд) и Тодд Хант (Государственный университет Нью-Джерси) разработали и обосновали четыре модели связей с общественностью:

1. *Агентство по связям с прессой / Паблицити*. Главная цель – пропаганда достижений фирмы однонаправленным потоком информации: коммуникатор (адресант) – коммуникант (адресат). В данной модели процесс коммуникации рассматривается как однонаправленный процесс, основная цель которого не слушание, а говорение. Для нее характерны следующие особенности:

- адресат выступает в роли пассивного получателя информации;

- используются любые средства воздействия на потребителя, без учета их этичности;
- правдивость, объективность информации не являются обязательными;
- минимальный набор средств и выделения целевых групп (в основном используются СМИ);
- информирование сугубо одностороннее, обратная связь с потребителем не устанавливается.

2. *Общественно значимая информация.* Это однонаправленный процесс, но здесь предполагается, что СМИ будут получать и распространять только правдивую информацию, что способствовало бы формированию положительного публичности. Степень воздействия на аудиторию измеряется количеством вовлеченной в систему коммуникации аудитории. Особенности этой модели:

- главной целью является распространение информации, как следствие – регулярные взаимоотношения со СМИ;
- информация о базисном PR-субъекте распространяется только точная и позитивная, негативные факты замалчиваются;
- информирование общественности носит односторонний характер, обратная связь не предполагается.

3. *Двусторонняя асимметрия.* В данном случае специалисты по связям с общественностью запрашивают информацию от целевых групп и применяют ее для формирования эффективной информационной стратегии. Главная задача специалистов по коммуникации – обеспечение обратной связи. Их усилия в основном направлены на планирование и выбор целевой аудитории.

Особенности этой модели следующие:

- активно применяются методы исследования общественного мнения, анализируется реакция общественности на отправляемую информацию, особое значение придается позитивным откликам;
- инициатива и коммуникационные потоки исходят непосредственно от организации, следовательно, на первом месте у организаторов работы по PR стоит выгода организации, а интересы общественности могут быть отодвинуты или затенены;
- асимметричность проявляется в том, что от коммуникации выигрывает только организация, а не общественность.

Такой подход предполагает постановку задач и тщательную разработку плана, предусматривающего исследование целевой аудитории, координацию ресурсов и наличие системы контроля. Коммуникация рассматривается как один из управленческих инструментов — маркетинга, финансов, планирования и управления производством.

Решающими факторами в системе планирования коммуникаций корпорации являются два аспекта — восприятие организации целевыми группами (аудиториями) и представление, которое организация формирует о себе через поведение, символику и сообщения. В основе этой концепции лежит

идея о том, что форма, в которой организация преподносит себя, ведет к формированию у целевой аудитории определенного представления о ней. Совершенно очевидно, что для этого требуется определенная методология исследований, система планирования и бюджетного финансирования, а также специальный отдел, отвечающий за все это направление деятельности на достаточно высоком, желательном руководящем, уровне иерархии в организации. Этот подход к управлению коммуникациями называют «подходом продавца», поскольку на него возлагается функция «продажи» товаров, услуг, идей или решений.

4. *Двусторонняя симметрия.* Цель – достижение обоюдного взаимопонимания организации и целевой аудитории. Данная модель направлена на изучение восприятия аудиторией действий той или иной организации в целях определения степени воздействия и последствий коммуникационного акта. Исследование степени воздействия и уровня обратной связи с аудиторией позволяет определить, насколько эффективна деятельность специалистов в области связей с общественностью.

Особенности данной модели:

- функции PR-специалистов смещаются от журналистских, пропагандистских к исследовательским, коммуникативным, менеджерским;
- базисный PR-субъект осознает необходимость взаимопонимания с общественностью, готов идти на изменения своей деятельности во взаимовыгодных целях;
- широко практикуются интерактивные формы работы, переговоры, технологии предупреждения конфликтов с общественностью;
- потребитель выступает в роли «партнера», он причастен к развитию организации.

В этом подходе управление коммуникациями наделяется функцией связи между организацией и внешней средой. Это означает необходимость поддерживать постоянный двусторонний поток коммуникаций. Такой процесс нуждается в руководстве. Исходная позиция состоит в том, что при необходимости организация готова внести изменения не только в манеру, в которой она себя преподносит («передний план»), но и в характер своей деятельности в целом, в том числе и в стратегические предпочтения («задний план»).

Грюниг определил такой подход как «симметричную модель публичных отношений». Такое название указывает на посредническую роль управления коммуникациями, когда менеджеры осуществляют контроль над коммуникациями и потоками информации — как входящими и исходящими.

Ситуационная модель управления коммуникациями. Существуют два типа коммуникационных потоков, которые требуют «руководящей руки»: контролируемые потоки при одностороннем движении и реальные потоки - при двустороннем движении. Вопрос заключается в том, какой тип потоков следует выбрать в той или иной конкретной ситуации. Такой выбор связан с фазой

развития внутренней политики и ставит вопрос о наличии в организации необходимых возможностей для внутреннего воздействия. Выбор также связан с уровнем развития общественной группы, к которой принадлежит другая сторона. Грюниг разделяет общественные группы на латентные, сознательные и активные. Каждый тип обладает уникальными, только ему присущими потребностями в информации и коммуникациях.

Эти представления определяют направление контакта и ожидаемый результат, которые можно принять за управляемые параметры коммуникаций. По характеру контакта можно выделить контролируемое одностороннее и двухстороннее движение коммуникаций, а по ожидаемому результату — восприятие сообщения в его изначальном виде, здесь и далее именуемое «откровением», и целенаправленное воздействие на знание, установки и поведение, в дальнейшем именуемое «влиянием». Таким образом, мы имеем по два значения в каждой из двух плоскостей. Разместив их в виде матрицы, мы получаем ситуационную модель управления коммуникациями, в которой по оси абсцисс откладывается направление потока коммуникаций, а на оси ординат — ожидаемый результат.

Модель разбивается на четыре поля, которые входят в компетенцию менеджера по коммуникациям, и образуют коммуникационную сеть (рис. 10).

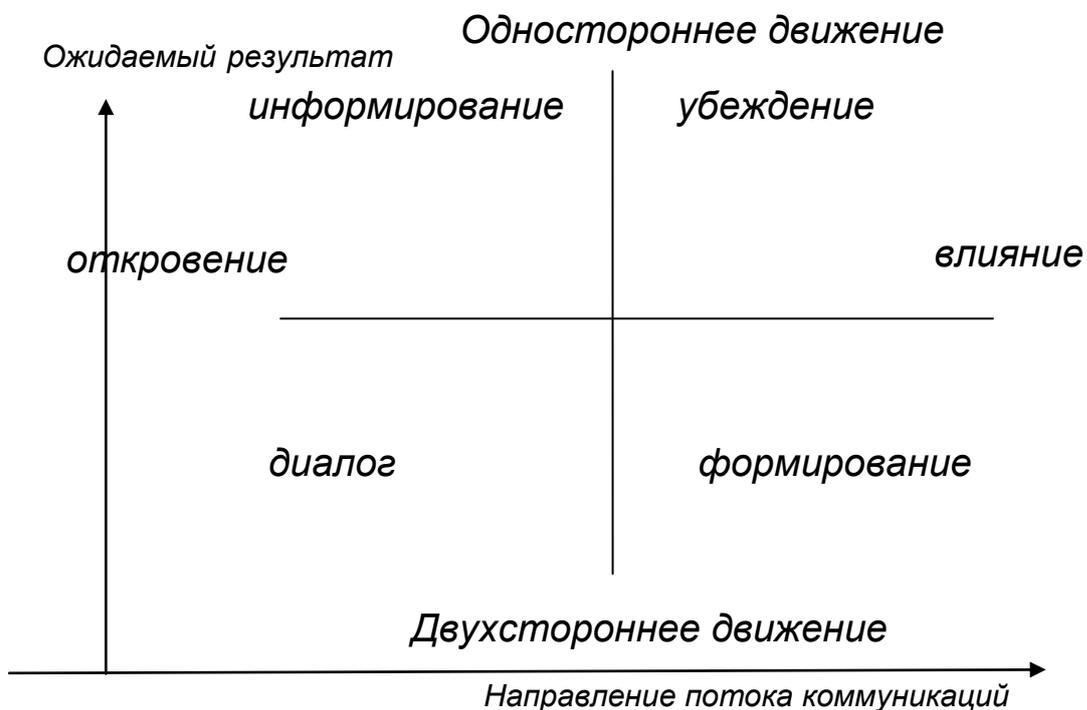


Рис. 10. Коммуникационная сеть ситуационной модели управления коммуникациями

Выбор определенной модели коммуникации зависит от типа проблемы, фазы политики и фазы общественности.

Квадрат «одностороннее движение» — «откровение» соответствует информированию кого-либо о чем-либо для того, чтобы подтолкнуть его к рассмотрению этого объекта, сформировать о нем мнение и при необходимости способствовать принятию решения о характере действий.

На пересечении значений «одностороннее движение» и «влияние» находится основная стратегия убеждения. В этот квадрат попадают коммуникации корпорации, задача которых — создание максимально позитивного отношения к организации у внешних групп. При выборе данной цели коммуникации характерно целенаправленное воздействие на знания, установки и поведение аудитории. Условия эффективной реализации цели коммуникации — завершенная политика и вялая (латентная) общественность.

В квадрате «двухстороннее движение» — «откровение» находится диалог, который неразрывно связан с потребностью в профессиональном совете консультантов, помогающих организации выстраивать группы общественности по их приоритетности с точки зрения формирования политики. Коммуникационные действия направлены на проведение социально ответственных мероприятий. Для реализации таких действий необходима осведомленная общественность.

Квадрат «двухстороннее движение» — «влияние» определяет достижение согласия в процессе коммуникации, суть состоит в стремлении к координированным отношениям между организацией и окружающей средой или работниками. Коммуникацию чаще всего применяют для разрешения конфликта интересов, и она предполагает процесс взаимного влияния, эффективна при наличии активной общественности.

Контрольные вопросы

1. Понятие и социальные функции коммуникационного менеджмента.
2. Стратегия развития коммуникационного менеджмента в современном пространстве.
3. Модели коммуникационного менеджмента (Г. Лассуэла, Ю. Воронцова).
4. Модель коммуникации К. Шеннона.
5. Аудит внутриорганизационных коммуникаций.
6. Модель ИСКП и теория многоступенчатого потока информации.
7. Управление коммуникацией (понятие, управленческие действия).
8. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
9. Канал неформальных коммуникаций.
10. Понятие коммуникационной сети.
11. Коммуникационные стили. Понятие. Виды.
12. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.
13. Позиционное представление коммуникационного менеджмента: содержание деятельности, специфика функций.
14. Межличностные коммуникации. Состав общения при межличностной коммуникации.
15. Организационные коммуникации. Причины неэффективности организационных коммуникаций.
16. Совершенствование коммуникаций в организациях.
17. Симметричная модель публичных релейшнз.
18. Факторы в системе планирования коммуникаций организации.
19. Теория PR по Айви Ли.
20. Понятие общественно значимой информации.
21. Технологии управления коммуникациями.
22. Коммуникационные сети в группах.
23. Особенности межличностной коммуникационной сети руководителя группы в организации.
24. Модель коммуникации и функций языка Р.О. Якобсона.
25. Составляющие коммуникационной компетенции.

Список литературных источников

1. Барт Р. Избранные работы. Семиотика. Поэтика. - М.: Прогресс; Универс, 1994.
2. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. - М., 2009.
3. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга, 2004.
4. Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении. - М.: Мысль, 2004.
5. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации. - Воронеж: изд-во ВГТУ, 2000.
6. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие /под ред. В.М. Шепеля. - М.: Гардарики, 2004.
7. Коротаев А.В. Периодизация истории Мир-Системы и математические макромодели социально-исторических процессов // История и математика: Проблемы периодизации исторических макропроцессов. - М: КомКнига, 2006.
8. Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента //Управление персоналом. - 1998 - №12.
9. Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент. – М.: ГЕЛАН, 2009.
10. Розеншток-Хюсси О. Речь и действительность. - М.: Лабиринт, 1994.
11. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: /пер. с нем. - М.: АО "Интерэксперт", 2004.
12. Сорокин П. Система социологии. - Петроград, 1920. – Т. 1, ч.1. - С. 196.
13. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации: учебник для вузов. – М., 2003.
14. Шишкина М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. – СПб, 1999. - С. 88-90.
15. Якобсон Р.О. Речевая коммуникация; Язык в отношении к другим системам коммуникации. - М.: Прогресс, 1985.
16. Shannon C., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication //Urbana: University of Illinois Press, 1969.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Сущность коммуникационного менеджмента	5
1.1. Коммуникационный менеджмент и его роль в управлении организации.....	5
1.2. Модели коммуникационного менеджмента	13
Контрольные вопросы	30
Список литературных источников.....	31