

PROIECT DECOMP

Fundația Diaspora, Coleburn Consulting

COMUNICAREA MANAGERIALĂ EFICIENTĂ

SUPPORT DE CURS

AUTORI:

Zoltán BOGÁTHY

Ildikó ERDEI

Corina ILIN

TIMIȘOARA

2007

OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să prezentați elementele definiției ale comunicării;
2. să identificați aspectele esențiale pentru psihologia muncii și organizațională ale comunicării pornind de la diferitele abordări;
3. să evidențiați elementele definiției ale comunicării organizaționale;
4. să argumentați de ce este informația o resursă a organizației;
5. să recunoașteți rolul sistemului informațional în viața organizației;
6. să descrieți diferitele instrumente ale comunicării, accentuând avantajele și dezavantajele acestora.

Distorsiunea serială¹

Observarea pe cer a cometei Halley fiind un eveniment științific important prin raritatea producerii lui, Colonelul unității militare a considerat că faptul trebuie marcat prin vizionarea fenomenului de către toți soldații unității.

Ca urmare, Colonelul transmite următorul ordin Maiorului:

„Mâine seară la orele 20 cometa Halley va fi vizibilă pe cer în zona de deasupra batalionului. Acest eveniment se produce o dată la 75 de ani. Scoate oamenii afară în teren, în echipament de instrucție, iar eu le voi explica acest fenomen rar. Dacă plouă, nu vom putea vedea nimic, în care caz, să aduni oamenii în sala clubului, unde le voi arăta un film despre acest eveniment!”

Maiorul transmite mai departe Comandantului companiei:

„Din ordinul D-lui Colonel, mâine la ora 20 cometa Halley va apărea în zona de deasupra batalionului. Dacă plouă, scoate oamenii în echipament de instrucție și executați marș până la sala clubului unde acest fenomen va avea loc numai o dată la 75 ani.”

Comandantul companiei transmite mai departe Locotenentului:

„Din ordinul D-lui Colonel, mâine seară la orele 20 să fiți în echipament de instrucție! Fenomenala cometă Halley va apărea în sala clubului. Acest lucru se petrece numai o dată la 75 de ani. Dacă plouă în zona batalionului, Dl. Colonel va da un alt ordin.”

Locotenentul transmite Sergentului:

„Mâine la ora 20 Dl. Colonel va apărea în sala clubului cu cometa Halley, fenomen rar care se întâmplă o dată la 75 de ani. Dacă plouă, Dl. Colonel va da ordin cometei să apară în zona batalionului. Să fiți gata în echipament de instrucție!”

În sfârșit, Sergentul transmite soldaților:

„Mâine când plouă la ora 20, fenomenalul General Halley, în vârstă de 75 de ani, acompaniat de Dl. Colonel, îți va conduce cometa prin sala clubului din zona batalionului, în echipament de instrucție.”

¹ Distorsiunea serială se referă la modificările care pot să apară într-un mesaj ce ajunge la destinatar prin intermediul mai multor transmițători, datorită însumării distorsionărilor de diferite feluri introduse de fiecare dintre aceștia.

CUPRINS

1. Conceptul de comunicare
 - 1.1 Definiția comunicării
 - 1.2 Modele de comunicare
 - 1.3 Comunicarea verbală și comunicarea nonverbală
2. Elemente ale comunicării organizaționale
 - 2.1 Funcțiile comunicării
 - 2.2 Direcția comunicării
 - 2.3 Comunicarea formală și informală
 - 2.4 Rețele de comunicare
 - 2.5 Bariere comunicaționale
3. Informația ca resursă
 - 3.1 Rolul informației în organizație
 - 3.2 Clasificarea informațiilor
4. Sistemul informațional
 - 4.1 Definiția sistemului informațional
 - 4.2 Funcțiile sistemului informațional
 - 4.3 Deficiențe majore ale sistemului informațional
5. Instrumentele comunicării
 - 5.1 Comunicarea în scris
 - 5.2 Comunicarea prin telefon
 - 5.3 Comunicarea interpersonală

1. Conceptul de comunicare

1.1. Definiția comunicării

Comunicarea provine din latinescul „*communis*” (ceea ce înseamnă comun), „*communicatio*” (adică a transmite altcuiva / altora). Când comunicăm dorim să avem ceva în comun cu celălalt, vrem să-i împărtășim o informație, o idee, un sentiment, o părere.

Comunicarea este definită ca **schimb de informații**, fiind o necesitate de bază a vieții.

Comunicarea face parte din tot ceea ce facem în viață și este esențială pentru a putea trăi și munci. Totodată, este forma concretă prin care se înfăptuiește coordonarea unui grup uman într-o organizație.

Comunicarea se definește ca fiind un transfer de informații de la un emitent (expeditor) la un receptor (primitor) în condițiile înțelegerii corecte de către receptor a conținutului mesajului.

1.2. Modele de comunicare

Unul din cele mai cunoscute **modele de comunicare** este cel preluat din teoriile informaționale.

Astfel, un proces de comunicare are următoarele elemente: *sursa / emitentul / expeditorul* care *codifică* mesajul și îl transmite printr-un anume *canal* (sau mai multe) *destinatarului / receptorului / primitorului*, care la rândul lui *decodifică* mesajul primit și răspunde într-un anume fel.

Transmiterea mesajului poate fi distorsionată de diverși factori, denumiți generic *zgomot*. Codificarea este operația prin care sursa transformă ideile într-un limbaj (set de simboluri). Aceste simboluri conțin, de fapt, mesajul sau informația. Prin decodificare se realizează interpretarea mesajului de către destinatar.

Feedback-ul încheie un episod de comunicare. Datorită lui sursa poate evalua cât de eficientă a fost comunicarea.

Procesul de comunicare este influențat atât de caracteristicile sursei, cât și ale mesajului, ale canalului și ale destinatarului. De exemplu, telefonul, ca și canal de comunicare, are anumite

limite fizice (cum ar fi excluderea semnalelor vizuale), impune alegerea unor strategii de comunicare care țin cont de acestea.

În mod asemănător, strategia de comunicare este influențată de caracteristicile sursei sau ale destinatarului, spre exemplu statutul, puterea, inteligența lor.

Mesajul este și el foarte diferit în funcție de context: folosim un anumit limbaj când ne interesăm de sănătatea cuiva și altul când ne negociem salariul.

Totuși, acest model are și anumite limite, prezentând comunicarea ca fiind un proces simplu prin care se transmit anumite informații fără a se ține cont de lumea externă, de evenimentele trecute sau preconizate.

Teoriile alternative accentuează faptul că procesul de comunicare este un proces dinamic, bidirecțional, bazat pe reciprocitate, pe cunoștințele sociale comune ale emitentului și receptorului, pe „istoria comună” a partenerilor.

Principiile de bază ale comunicării formulate de reprezentanții școlii de la Palo Alto (*Watzlavick, P., Beavin, J.H, Jackson, D.D, 1967*) arată că în situații interpersonale comunicăm încontinuu, orice comportament are valoare informațională (astfel, transmitem ceva chiar și atunci când nu vorbim, când ne depărtăm de ceilalți, când ne întoarcem etc.).

În concepția lor orice mesaj este în același timp un conținut și o relație, aspectul de conținut referindu-se la informația transmisă, iar aspectul de relație la modul în care trebuie să înțelegem acel mesaj.

Continuând analiza aspectului relațional, *Schulz von Thun* (2000) ajunge la concluzia că orice mesaj are patru laturi:

- conținutul obiectiv (informația comunicată),
- apelul (ce așteptăm de la celălalt în urma comunicării acestei informații),
- latura relațională (exprimă părerea despre celălalt sau despre relația existentă între cei doi) și
- autoexprimarea (se referă la starea de moment a persoanei care comunică).

Aceste patru laturi sunt de același rang, iar în funcție de situația concretă unele devin mai accentuate decât celelalte. Dacă luăm ca exemplu propoziția „Te aștept de jumătate de oră!”, una din următoarele patru enunțuri poate prima în funcție de context și accent:

„Timpul de așteptare a fost de 30 minute.” (conținut obiectiv),
„Cel puțin dă-mi o explicație acceptabilă.” (apel),
„Această întâlnire este prea importantă pentru mine, de aceea am așteptat chiar și atâta timp.”(aspect relațional),
„Sunt furios / furioasă.” (autoexprimare).

1.3 Comunicarea verbală și comunicarea nonverbală

Noțiunea de comunicare se leagă mai ales de *limbaj*, **comunicarea verbală** fiind o formă a comunicării foarte importantă, care presupune în mod necesar intenționalitatea și vehicularea mesajelor. *Fenomenele paralingvistice*, adică tonalitatea, viteza, timbrul, intensitatea vocii și accentul exprimă numeroase informații afective și relaționale. Alături de acestea, există o serie de alte canale de comunicare care fundamentează, însoțesc și califică comunicarea verbală. Astfel de căi sunt: *mimica, gesturile, contactul vizual, ținuta, distanța dintre persoane* etc. Diferitele manifestări **nonverbale** funcționează împreună și de obicei paralel cu cele verbale. Un anumit canal de comunicare nu poate fi interpretat izolat de celelalte căi și de situația dată. Dacă, din motive obiective, nu pot fi folosite doar unele din canale, acestea primesc o importanță mai mare.

În timp ce comunicarea verbală este întotdeauna voluntară, cea nonverbală poate fi atât voluntară cât și involuntară. În cazul comunicării nonverbale voluntare sunt folosite semnale convenționale, cum ar fi unele gesturi de bază, universale (de ex. ridicarea umerilor, folosit când o persoană nu știe sau nu înțelege despre ce se vorbește) și semnele emblematice, în cazul comunicării nonverbale involuntare informația este transmisă de mișcări spontane, inconștiente. Datorită acestora, oamenii sunt într-o relație reciprocă permanentă, indiferent de voința lor.

Chiar dacă în centrul atenției se află de obicei comunicarea verbală, mesajele nonverbale sunt la fel de importante, uneori chiar mai importante decât cele verbale. Eficiența lor poate fi surprinsă în special în comunicarea atitudinilor și sentimentelor.

2. Elemente ale comunicării organizaționale

2.1. Funcțiile comunicării

În esență comunicarea înseamnă mult mai mult decât un schimb de informații, date și interpretarea lor. Comunicarea face posibilă **informarea** (se furnizează baza deciziilor),

motivarea (se stimulează cooperarea și implicarea în atingerea obiectivelor), **controlul** (se clarifică îndatoririle, se stabilesc autoritatea și responsabilitățile). Funcția ei **emoțională** (exprimarea trăirilor, sentimentelor, etc.) este de asemenea importantă pentru organizație; astfel se pot dezamorsa unele tensiuni, se pot consolida unele poziții în cadrul organizației (Robbins, 1991).

Există două funcții majore ale comunicării privind viața organizației:

- Funcția **de a unifica activitățile organizației** - comunicarea este modalitatea prin care oamenii sunt uniți într-o organizație pentru a atinge un țel comun. Scopul comunicării într-o organizație este să ducă la schimbări, să influențeze acțiunile ce asigură prosperitatea organizației.
- Funcția **de integrare managerială** - comunicarea este vitală pentru funcționarea internă a organizației pentru că aceasta integrează funcțiile manageriale. Comunicarea leagă, de asemenea, organizația cu mediul său exterior.

2. 2. Direcția comunicării

Comunicarea poate fi verticală (ascendentă – descendentă), orizontală sau pe diagonală. În organizațiile cu rețele centralizate primează comunicarea verticală, în cadrul căreia lanțurile ierarhice sunt stabilite. În organizațiile cu rețele descentralizate predomină comunicarea orizontală, directă.

Comunicarea descendentă are loc de la nivelurile ierarhice superioare la cele inferioare ale managementului. Astfel se comunică deciziile, instrucțiunile, repartizările sarcinilor de muncă. De asemenea este direcția în care se realizează feed-backul cu privire la calitatea și cantitatea performanțelor realizate. Cu cât numărul de nivele este mai mare, cu atât crește posibilitatea distorsiunii mesajului.

Comunicarea ascendentă are loc prin transmiterea informațiilor de la eșaloanele ierarhice inferioare la cele superioare de management și constă în informații cu privire la performanțe, solicitarea de intervenții, sprijin, respectiv reacții individuale la comunicări realizate anterior. Acest tip de comunicare poate fi eficient dacă climatul organizației permite

subordonaților exprimarea mesajelor fără teama de penalizare, dacă barierele sociale și de statut se diminuează, favorizându-se exprimarea spontană a angajaților. Dacă lanțul de comunicare este lung, poate interveni distorsiunea mesajului și la acest tip de comunicare.

Comunicarea orizontală are loc la același nivel ierarhic, are caracter funcțional și de cooperare. Cantitatea și eficiența ei depinde de structura organizațională. *Chirică* (1996) arată că „trecerea granițelor departamentale” este acceptată, tolerată diferit în diversele organizații.

În cadrul **comunicării pe diagonală** între emitent și receptor(i) există (una sau mai multe) nivele ierarhice, dar nu există o relație directă de subordonare sau supraordonare.

Rogers și Rogers (1976, apud *Chirică*, 1996) au identificat patru **roluri speciale de comunicare în organizații**: portarul, legătura, liderul de opinie și cosmopolitul.

Portarul – ocupă de obicei o funcție care se află în calea fluxului informațional (ex. secretar), influențând (pozitiv sau negativ) eficiența comunicării prin filtrarea mesajelor din ambele sensuri (ascendent sau descendent).

Legătura – este persoana care realizează conectarea a două sau mai multe grupuri de muncă, departamente, secții. Nu aparține niciuneia din grupări și asigură schimbul informațional dintre ele.

Liderul de opinie – influențează atitudinile și comportamentele celorlalți în direcția dorită. Aceasta influență se datorază unei surse de informații refuzate altora, protecției oferite de o persoană cu statut înalt sau influenței proprii asupra deciziilor din organizație.

Cosmopolitul – este o persoană cu abilități comunicaționale ridicate și legături multiple cu mediul extern al organizației. Controlează ideile noi care „intră” în organizație.

2. 3. Comunicarea formală și informală

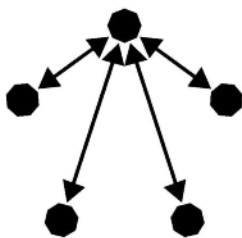
Comunicarea formală este impusă de structura organizației (deci, direcția poate fi verticală sau orizontală), utilizează canalele de comunicare bine conturate și precizate. **Comunicarea informală** este paralelă cu **comunicarea formală**. Ea se bazează pe criterii afective, interese comune legate (sau nu) de organizație. Structura rețelelor de comunicare

informală este aleatorie, poate fi orizontală sau verticală. Se consideră că pe canalele informale de comunicare parvin managerilor peste 50% din informații care, deși pot fi frecvent distorsionate și cu o puternică doză de subiectivism, uneori pot fi credibile și viteza lor de circulație este mult mai rapidă (Rotaru, Prodan, 1998).

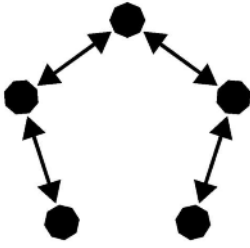
2. 4. Rețelele de comunicare

Rețelele de comunicare sunt structuri prin care sunt stabilite modalitățile de circulație a informației și rolurile pe care le joacă fiecare participant. Deosebim rețele restrictive – centralizate (ex. roata, lanțul, rețeaua în formă de Y) care sunt adecvate în situațiile în care sarcinile trebuie rezolvate rapid și cu precizie și rețele flexibile – descentralizate (ex. cristalul) care funcționează eficient în situațiile în care sarcinile ce urmează a fi rezolvate sunt complexe. În practică există și structuri intermediare.

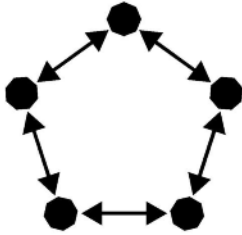
Cercetările lui Leavitt (1951) arată că în cadrul grupurilor mici, rețelele de comunicare influențează viteza și exactitatea rezolvării sarcinilor, recunoașterea spontană a unui lider și gradul de satisfacție al participanților. În rețelele centralizate organizarea se produce rapid, cota de erori este redusă, dar satisfacția participanților este scăzută. Persoanele aflate în centru sunt percepute ca fiind lideri. În rețelele unde centralitatea este egal repartizată nu se conturează un lider, satisfacția participanților este mai mare, însă organizarea este mai lentă și cota de erori mai ridicată. Astfel:



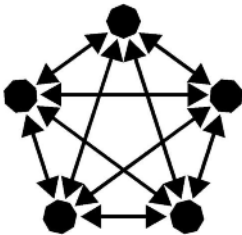
Roata - (fiecare comunică cu aceeași persoană) - acest tip de rețea caracterizează un sistem supracentralizat, calitatea de lider este atribuită persoanei aflate în centru / la nivelul unu, cota de erori în realizarea sarcinii este redusă, iar satisfacția participanților este scăzută.



Lanțul- (persoanele de la nivelul trei pot comunica cu persoana de la nivelul unu numai prin intermediul persoanelor de la nivelul doi) – acest sistem creează linii ierarhice, precizia și viteza realizării sarcinilor este ridicată, persoana aflată la mijloc este percepută ca fiind lider, iar satisfacția participanților este redusă.



Cercul- (fiecare poate comunica cu alte două persoane alăturate) - este o rețea de comunicare ce reflectă o anumită descentralizare. Nu se conturează un lider, satisfacția participanților este mai mare, dar scade precizia și viteza rezolvării sarcinii.



Cristalul- (fiecare persoană poate comunica cu oricare altă persoană, realizând un schimb liber, deschis de mesaje) - este o rețea specifică sistemului participativ de management, cu un nivel ridicat al descentralizării, adecvată pentru realizarea unor sarcini complexe. Satisfacția participanților este foarte mare, nu se conturează un lider, iar organizarea este lentă.

Tipul rețelei de comunicare are o mare influență asupra vieții organizației și exprimă totodată și tehnicile, respectiv stilul managerial practicat. Alături de gradul de centralizare (determinat de rețelele de comunicare), există și alți factori de influențare a comunicării organizaționale: mărimea organizației și gradul de incertitudine determinat de condițiile externe ale organizației și de deciziile strategice.

2. 5. Bariere comunicaționale

Comunicarea organizațională se realizează într-un mediu social. Ca urmare, calitatea și precizia ei sunt influențate de structura organizațională, de factori ce țin de relațiile umane în general și cele de putere în mod special. Cunoașterea posibilelor **bariere** în comunicarea organizațională este un prim pas în înlăturarea lor:

Bariere specifice comunicării interpersonale (Bogáthy, 1999):

- Lipsa informației reale sau “mesaje sărace” în care nu apar noutăți pentru primitor - noutatea informației este ceea ce atrage atenția în primul rând.
- Ignorarea informațiilor ce contravin celor ce “știm” sau credem că știm – în general, oamenii evită, resping, uită sau distorsionează informațiile disonante.
- Evaluarea sursei – ideile preconcepte, fenomenul stereotipizării, respectiv al proiecției influențează evaluarea sursei, iar mesajul implicit va fi altfel perceput.
- Percepțiile diferite – modul în care oamenii organizează și interpretează informația recepționată influențează felul în care o înțeleg.
- Distorsiunile semantice – pot fi cauzate de folosirea unui limbaj specializat care nu este bine cunoscut de receptor, unele simboluri au sensuri neclare etc. (În unele situații partenerii nu vorbesc nici măcar aceeași limbă.)
- Perturbațiile (zgomotele) – uneori pot exista zgomote propriu-zise care perturbă comunicarea interpersonală.

Bariere specifice comunicării organizaționale:

- Comunicarea verticală de obicei are reguli stricte de comunicare care pot deveni bariere în comunicare. Nerespectarea acestora, de obicei, se penalizează. Astfel conținuturile sunt filtrate.
- Cu cât organizația este mai mare, cu atât este mai cronofagă comunicarea. De aceea, deseori se apelează la soluții simpliste, considerate raționale, dar care pot distorsiona mesajele.
- Informația înseamnă putere, deci unele mesaje pot fi reținute, distorsionate în mod voit, acest fenomen fiind specific luptei de putere din cadrul organizațiilor.
- Acceptarea informației ca fiind adevărată este o condiție a comunicării organizaționale eficiente, deci neacceptarea lui poate fi considerat o barieră. Acceptarea este influențată

de un set de factori care sporesc credibilitatea persoanei care comunică (experiența profesională, onestitatea, charisma) și de caracterul defensiv al mesajului (Bogáthy, 1999).

Marguis și Huston (1999) enumeră următoarele bariere ale comunicării organizaționale:

- Distanța fizică / spațială a locurilor de muncă din cadrul organizației – duce la scăderea numărului de contacte directe, personale.
- Datorită culturii diferite a grupurilor mici din organizații, mesajele transmise de către conducere pot fi interpretate în mod diferit.
- Oamenii din organizație intră în diferite sisteme de relații din cadrul organizației (ex. structuri de muncă, structuri de putere, structuri de statut, structuri de prestigiu, relații de prietenie). Aceste sisteme influențează modul în care se comunică în cadrul organizației – ceea ce la un moment dat poate deveni o barieră în comunicarea necesară.
- Organizațiile sunt într-o permanentă mișcare / schimbare. Se schimbă oamenii, pozițiile, structura grupurilor, localizarea geografică etc. – astfel mesajele nu ajung întotdeauna la destinatarul adevărat.

Având în vedere **procesul de management**, putem evidenția bariere generate de manageri respectiv bariere generate de subordonați:

Bariere generate de manageri:

Aceste bariere pot fi generate de dificultăți datorate capacității de transmitere respectiv receptare a informațiilor.

Barierele datorate dificultăților de transmitere a informațiilor pot avea la bază:

- insuficienta documentare;
- tendința de a supradimensiona explicațiile introductive când receptorul este familiarizat cu subiectul discuției;
- tendința de a transforma dialogul în monolog, din lipsa de timp, de încredere sau interes față de părerea celuilalt;
- utilizarea unui ton ridicat și iritat care poate duce la intimidarea partenerului și lipsa de răspuns al acestuia;

- utilizarea unui limbaj neadecvat;
- abilitatea redusă în dirijarea dialogului către realizarea obiectivului propus.

Bariere datorate capacității reduse de ascultare pot fi cauzate de:

- lipsa de respect față de interlocutor (manifestată prin neatenție, prin semne de nerăbdare, prin rezolvarea în paralel a mai multor probleme);
- capacitatea scăzută de concentrare asupra fondului problemei (atenția este deturnată asupra formei de comunicare);
- persistența în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme;
- tendința de a interveni în timpul expunerii și de a expune varianta contrară (descurajează interlocutorul);
- rezistența la introducerea unor idei noi;
- aprecierea noilor propuneri ca dovezi ale unor defecțiuni tolerate de conducere.

Bariere generate de subordonați:

Aceste bariere pot avea ca sursă factori personali (temperamentali, dorința de securitate etc.) respectiv organizaționali (lipsa de implicare în viața organizației a subordonaților, climatul de muncă etc.). Exemple:

- rezerva subordonaților în a-și exprima opiniile;
- convingerea că problemele subordonaților nu-l interesează pe manager;
- abilități scăzute de comunicare, lipsa obișnuinței de a comunica cu persoane cu un statut superior;
- tendința de a considera că orice propunere nouă implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere, astfel propunerea ar putea declanșa ostilitate.

3. Informația ca resursă

3.1. Rolul informației în organizație

În ultimele decenii informațiile au devenit din ce în ce mai importante pentru orice tip de organizație. Informațiile au devenit **o resursă** (conceptuală) la fel de valoroasă ca și resursele

fizice (umane, materiale și financiare) ale organizației (*Nica, 1997*). Se consideră că informațiile au patru **roluri principale** în organizații. Ele constituie:

- măsura succesului organizațional
- semnale de alarmă
- bază pentru cercetarea analitică
- bază pentru planificare

Pentru ca informația să poată fi utilizată rapid și eficient, trebuie să fie exactă, completă, continuă. Totodată trebuie să sosească la timp, să fie transmisă pe canalul cel mai scurt, să corespundă nu numai din punct de vedere cantitativ, ci și calitativ iar forma de prezentare trebuie să fie adecvată situației date.

3. 2. Clasificarea informațiilor

Informațiile pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii:

După **modul de exprimare** pot fi:

- orale – care nu implică investiții în mijloace de tratare a informațiilor, sunt nuanțate, au o viteză mare de circulație, însă nu sunt controlabile și lasă loc la interpretări;
- scrise – care pot fi păstrate nealterate timp îndelungat, implică cheltuieli moderate, iar consemnarea lor necesită un timp apreciabil;
- audio- vizuale – care implică aparatură specială, au o viteză mare de circulație (indiferent de distanță), sunt foarte sugestive și pot fi consemnate integral și rapid, dar sunt costisitoare.

După **gradul de prelucrare** deosebim:

- informații primare – care anterior nu au suferit un proces de prelucrare informațională, au caracter analitic, sunt pronunțat informative, foarte diverse și sunt cele mai răspândite la nivelul executanților;
- informații intermediare – care se află în diferite faze de prelucrare informativă, sunt cele mai răspândite la nivelul personalului funcțional și al managerilor de nivel inferior;

- informații finale – care au trecut prin întregul șir de prelucrări informaționale, au caracter sintetic, complex, decizional și se adresează managerilor de la nivele superioare.

4. Sistemul informațional

4. 1. Definiție

Buna funcționare a organizației este condiționată pe de-o parte de procurarea datelor, informațiilor despre mediul ei intern și extern, iar pe de altă parte de oferirea de date, informații pentru propriile unități / segmente, pentru forurile decizionale și mediul socio-economic. Astfel *sistemul informațional* cuprinde procurarea, fixarea, stocarea respectiv prelucrarea datelor, precum și producerea de noi informații, stocarea, transmiterea și utilizarea lor.

Sistemele informaționale de management sunt ansambluri organizate de proceduri și mijloace folosite pentru culegerea, prelucrarea, stocarea și transmiterea informațiilor necesare luării și aplicării deciziilor de management (*Mathis, Nica, Rusu, 1997*).

În ultimele două - trei decenii sistemele informaționale au fost influențate major de extinderea utilizării calculatorului, care a devenit centrul acestor sisteme.

4. 2. Funcțiile sistemului informațional

Sistemul informațional trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele trei funcții: funcția decizională, funcția operațională sau de acțiune și cea de documentare. Elaborarea unor decizii corecte nu este posibilă decât în condițiile în care conducerea organizației, managerii de pe diferitele niveluri ierarhice dispun de informații bogate cu privire la problemele sau fenomenele în studiu.

4. 3. Deficiențe majore ale sistemului informațional

Distorsiunea constă în modificarea parțială, neintenționată a conținutului, a mesajului unei informații pe parcursul culegerii, prelucrării sau / și transmiterii ei de la emițător la receptor.

Filtrajul se deosebește de distorsiune prin faptul că modificarea parțială sau totală a mesajului sau conținutului informațiilor are loc în mod intenționat. Efectul negativ atât al distorsiunii, cât și al filtrajului este dezinformarea parțială sau totală a beneficiarilor de

informații. La nivelul managerilor dezinformarea se reflectă în diminuarea calității deciziilor, iar la nivelul executanților se resimte pe planul realizării proceselor operaționale.

Redundanța constă în înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații, ducând la risipă de timp și energie.

5. Instrumentele comunicării

Fără a profunda problematica instrumentelor comunicării organizaționale, în partea finală a acestui capitol vom prezenta unele aspecte legate de instrumentele cele mai utilizate:

5. 1 Comunicarea în scris (scrisoare, fax, e-mail)

Comunicarea în scris este importantă în orice organizație. Cu cât o organizație este mai mare, cu atât crește rolul ei. De obicei se comunică în scris politica organizațională, procedurile, evenimentele, schimbările. Dar tot din această categorie fac parte și fișele de post, evaluările angajaților, scrisorile de referință, rapoartele etc.

Comunicarea în scris necesită atenție sporită și cumpătate din partea emitentului, iar acesta nu are la dispoziție arsenalul instrumentelor de metacomunicare. În scris ideile și emoțiile sunt exprimate mult mai selectiv și concis. Mesajul poate fi recitit, corectat înainte de a fi înaintat receptorului. De multe ori scrisorile, faxurile întăresc de fapt o înțelegere verbală prealabilă.

Keith Davis în *Ghidul pentru comunicarea în scris* propune:

- *Folosiți cuvinte și fraze simple!*
- *Folosiți cuvinte scurte și familiare!*
- *Folosiți pronumele personal ori de câte ori este posibil la persoana a doua (tu, Dv.)!*
- *Folosiți ilustrațiile, graficele, exemplele!*
- *Alcătuți fraze și paragrafe scurte!*
- *Folosiți verbe active!*
- *Economisiți adjectivele!*
- *Exprimați ideile logic și în mod direct!*
- *Eliminați cuvintele care nu sunt necesare!*

În ultimii ani răspândirea *e-mailului* (a poștei electronice) ca instrument de comunicare în cadrul organizației este tot mai accentuată. Austin – Smith (1998) consideră că e-mailul este forma ideală de comunicare în afaceri a „epocii globalizării” – iar stilul este asemănător cu cel al capitalismului: obiectiv, rece, neutru și într-o oarecare măsură, agresiv. Între timp s-au elaborat o serie de ghiduri, reguli legate de cum anume să utilizăm acest mod de comunicare. Stilul folosit în e-mail este foarte simplist, mult mai ușor se răspunde la aceste „scrisori” decât la cele tradiționale. Prezența opțiunilor „replay” și „forward” îndeamnă parcă la o acțiune imediată. Aceste mesaje pot fi stocate foarte ușor, dar pot fi și șterse fără nici o dificultate. Totodată se cunoaște dacă mesajul a ajuns sau nu la destinatar, aproape în momentul trimiterii.

Pe lângă aceste avantaje, e-mailul face posibil ca rezolvarea unor sarcini de lucru să fie realizată în alte locuri decât spațiul în care își realizează organizația activitatea. Există chiar organizații întregi a căror întregă activitate este bazată pe acest mod de comunicare.

Grimm (2000) propune ca e-mailul să fie folosit în situațiile în care avem nevoie urgent de informații, când avem nevoie de un răspuns rapid, dacă vrem să trimitem documente mai lungi care ar fi dificil de transmis în altă formă. Să evităm însă e-mailul când dorim să comunicăm cu persoane mai în vârstă, când redactăm documente oficiale și când avem de rezolvat probleme personale confidențiale.

Având în vedere că folosirea acestui mod de comunicare depinde de existența unei infrastructuri adecvate, lipsa acesteia poate fi o barieră serioasă în răspândirea ei în comunicare în general și în comunicarea organizațională în special. Însă, dacă există infrastructura necesară, costurile ulterioare ale utilizării e-mailului sunt reduse.

5. 2. Comunicarea prin telefon

Comunicarea prin telefon este mult mai spontană decât cea în scris, chiar dacă lipsește contactul vizual. Posibilitatea utilizării elementelor paralingvistice în comunicare, schimbul rapid și direct de idei constituie caracteristicile datorită cărora telefonul este din ce în ce mai mult folosit și în mediul economic. Dezvoltarea rapidă a telefoniei din ultimii ani fac ca telefonul să fie un instrument indispensabil atât în comunicarea intraorganizațională cât și în cea extraorganizațională.

Un alt dezavantaj al comunicării prin telefon (în afară de lipsa contactului vizual) este faptul că telefonul poate deveni un factor perturbator la locul de muncă, frecvențele întreruperi pot avea efecte negative asupra performanței în activitate. La fel ca în cazul comunicării orale, nici în cazul comunicării prin telefon nu sunt înregistrate mesajele (deși există unele organizații – în special bănci și societăți de asigurare – unde se înregistrează conversațiile în mod automat (Klein, 2001)

Devenind din ce în ce mai utilizate, unele organizații se ocupă chiar de formarea abilităților de a comunica prin telefon. *Stanton* (1995) formulează următoarele reguli telefonice de bază:

- Fiți scurt!
- Fiți politicos!
- Fiți ingenios!
- Vorbiți clar!
- Vorbiți mai rar!

5.3. Comunicarea interpersonală

Această formă de comunicare rămâne totuși cea mai eficientă și cea mai cunoscută formă. Faptul că nu doar îl auzim, ci îl și vedem pe interlocutor, face comunicarea mai eficientă. Dezavantajul major al acesteia este timpul și costul ridicat pe care îl cere (în ultima vreme începe să devină mai utilizată videoconferința, ca formă de comunicare care nu necesită cheltuieli și timp de transport).

Din multitudinea de sfaturi, sugestii care există pentru îmbunătățirea comunicării verbale, ne vom opri la unele legate de **ascultarea activă**, care implică, pe lângă luarea la cunoștință, și înțelegerea celor comunicate de celălalt.

- Încetați să vorbiți! - *Nu puteți asculta dacă vorbiți.*
- Puneți vorbitorul în situație ușoară! - *Ajutați persoana să se simtă liberă să vorbească.*
- Spuneți-i vorbitorului că vreți să ascultați! - *Arătați interes. Nu citiți, de pildă în timp ce altul vă vorbește.*
- Îndepărtați perturbațiile! - *Nu faceți zgomot cu diferite obiecte.*
- Fiți constructiv! - *Încercați să înțelegeți punctul de vedere al vorbitorului, chiar dacă inițial aveți o altă părere.*
- Fiți răbdător! - *Nu-l întrerupeți pe vorbitor.*
- Păstrați-vă calmul! - *O persoană supărată interpretează cuvintele în sensul negativ al cuvintelor.*
- Fiți circumspect cu critica și contra-argumentările! - *Acestea pun interlocutorul în defensă.*
- Puneți întrebări! - *Acestea încurajează pe vorbitor și arată că Dv. ascultați.*
- Încetați să vorbiți! - *Este prima și ultima cerință pentru că toate celelalte depind de ea. Nu puteți efectiv asculta în timp ce vorbiți.*

Feedback-ul este instrumentul cel mai performant prin care se poate controla legătura între intenție și efect în comunicare. Caracteristicile feedback-ului eficace sunt:

- este descriptiv, evaluativ și concret,
- este direct, clar și specific,

Feedback-ul trebuie furnizat la momentul potrivit: cât mai aproape de producerea comportamentului, într-un moment când primitorul este în măsură să-l perceapă corect. Are utilitate maximă când este solicitat sau cel puțin parțial dorit de către destinatar. Cel care oferă feedback-ul, trebuie să-și asume responsabilitate în legătură cu conținutul feedback-ului dat.

Feedback-ul se deosebește de critică: feedback-ul se referă la prezent, se bazează pe fapte și are ca scop soluționarea problemei, critica se referă la trecut și are ca scop afișarea supărării.

Teme de reflecție

1. Consultați tabelul de mai jos și căutați situații concrete din viața de zi cu zi și din viața unei organizații, în care comunicarea orală, respectiv cea scrisă este mai adecvată. Motivați!

	Avantaje	Dezavantaje
Comunicarea orală	<ul style="list-style-type: none">• rapiditate și reacție imediată;• se pot pune întrebări și clarifica probleme;• poate fi observat efectul produs de mesaj;• subordonatul are sentimentul importanței ce i se acordă.;	<ul style="list-style-type: none">• risipă de timp și de bani;• înțelegerea semnificației mesajelor nu poate fi clar stabilită mai târziu.
Comunicarea scrisă	<ul style="list-style-type: none">• mesaje pot fi păstrate și pot fi folosite ca referințe;• promovează uniformitatea în politici și proceduri pentru un număr mare de oameni;• în unele cazuri reduce costul comunicării.	<ul style="list-style-type: none">• acumularea unui mare volum de mesaje asociată cu ideea de birocrație în sens negativ;• în cazul unor emitenți netalentați și inabili, mesajele sunt inexpresive, neconvingătoare;• reacția nu este, de regulă, imediată.

2. Ce implicații a avut de-a lungul timpului dezvoltarea tehnicii asupra comunicării umane în general și a comunicării organizaționale în special?

Întrebări de autoevaluare

1. Care sunt elementele definitorii ale comunicării?
2. Ilustrați legătura dintre comunicarea organizațională și psihologia personalității, a grupurilor mici, respectiv teoria organizațională prin exemple concrete!
3. Care sunt funcțiile comunicării organizaționale?
4. Ce direcții poate avea comunicarea organizațională? Ce tipuri de informații sunt transmise prin comunicările de diferite direcții?
5. De ce este importantă cunoașterea rețelilor de comunicare informală din cadrul organizației?
6. Gândiți-vă la situații în care ați lucrat într-un grup de 4-6 persoane la o sarcină comună! Care a fost rețeaua de comunicare folosită al grupului?

7. După părerea Dv., care sunt cele mai dificile bariere comunicaționale? Motivați alegerile făcute!
8. Argumentați de ce este informația o resursă a organizației!
9. Comparați diferitele instrumente ale comunicării, accentuând avantajele și dezavantajele acestora!

Bibliografie recomandată:

Bogáthy, Z. (coord.) (2004). *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;

Rășcanu, R. (1995). *Elemente de psihologie a comunicării*, București, Editura Universității București;

ROBBINS, S.P (1991). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and application*, Prentice- Hall, New York

Stanton, N. (1995). *Comunicarea*, București, Editura Societatea Știință & Tehnică SA

Vlăsceanu, M. (1993). *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București: Editura Paideia.

BIBLIOGRAFIE:

Austin – Smith, B. (1998). The new age of letters. *Canadian Dimension*, Marc/April, Vol. 32 Issue 2.

Bales, R.F. (1951). *Interaction Process Analysis*. Cambridge, Mass: Addison Wesley Press.

Barnard, Ch.I. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bogáthy, Z. (1999). *Negocierea în organizații*. Timișoara: Editura Eurostampa.

Chirică, S. (1996). *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj- Napoca: Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”.

Cooper, C.L., Locke, E.A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology. Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell.

Dutton, W.H. (ed.) (1996). *Information and communication technologies. Visions and Realities*. Oxford University Press.

Grimm, J. (2000). E-mail & Netiquette. *Editor & Publisher*, 04/24/2000, Vol. 1333. Issue 17, 40-42.

Hitt, W.D. (1988). *The Leader-Manager. Guidelines for Action*, Battelle Memorial Institute.

Leavitt, H.J.(1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal an Social Psychology*, 46, 1951, 38-50.

Klein, S. et al. (2001). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Hungary Kft.

Marguis, B.L., Huston, C.J. (1999) *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Melbourne: Lippincott.

Mathis, R.L., Nica, P., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică.

Radu, I., Matei, L., Iluț, P. (1994). *Psihologie socială*. Cluj- Napoca: Editura EXE S.R.L.

Rășcanu, R. (1995). *Elemente de psihologie a comunicării*. București: Editura Universității București.

Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and application*, New York: Prentice- Hall.

Rotaru, A., Prodan, A. (1998). *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris.

Schulz von Thun, F. (2000). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen 1. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*.

Stanton, N. (1995). *Comunicarea*. București: Editura Societatea Știință & Tehnică SA.

Stuart, R. R. (1998). *Team Development Games for Trainers*, Hampshire, Gower Publishing Limited;

Vlăsceanu, M. (1993). *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București: Editura Paideia.

Watzlavick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatic of Human Communication*, New York: Norton.

ABILITĂȚI DE COMUNICARE

(după Stuart, 1998)

Apreciați cu ajutorul punctelor (min. 1 punct- max. 5 puncte) abilitățile de comunicare ale persoanelor observate.

Abilități de comunicare orală

	1	2	3	4	5
a. Comunicare fluentă, exprimare corectă, exactă, simplă					
b. Folosirea unui limbaj adecvat auditoriului.					
c. Modul de “tratare” a întrebărilor, observațiilor, replicilor venite din partea ascultătorilor.					
d. Voce limpede, inteligibilă.					
e. Argumentare eficientă.					
f. Ritm adecvat al vorbirii.					
g. Comunicare nonverbală sincronizată cu cea verbală.					

Utilizarea mijloacelor de prezentare

	1	2	3	4	5
Lizibilitate					
Concizie					
Folosirea culorilor					
Nivelul limbajului folosit					
Prezentare					
Impresia generală					

Evaluarea prezentărilor de grup

Cât de eficientă a fost	1	2	3	4	5
1. comunicarea obiectivelor prezentării					
2. prezentarea participanților la prezentare					
3. precizarea modului în care se vor “trata” întrebările venite din partea auditoriului					
4. schema, structura prezentării					
5. cooperarea participanților la prezentare					
6. demonstrarea celor comunicate					
7. stilul grupei					
8. susținerea, completarea colegilor					
9. convingerea ascultătorilor despre faptul că tema este bine cunoscută de fiecare participant la prezentare					
10. demonstrarea faptului că prezentarea a fost bine concepută, gândită și pregătită					
11. comportarea dezinvoltă					
12. imaginea de ansamblu, atingerea obiectivelor propuse					

FIȘĂ DE EVALUARE: *Comunicarea în echipă* (după Stuart, 1998)

Vă rugăm, să vă exprimați părerea, punând X în coloana adecvată!

Acord total	Acord	Afirmație	Dezacord	Dezacord total
		1. Primim foarte multe informații care nu au nici o legătură cu munca noastră.		
		2. Cele mai multe informații ajung foarte târziu la noi, când nu mai putem face nimic.		
		3. Membrii grupului nu discută împreună despre lucruri/probleme.		
		4. Materialele redactate în scris, notificările la care avem acces nu sunt esențiale, nu se referă la activitatea noastră.		
		5. Informațiile valoroase sunt reținute/oprite de către unele persoane.		
		6. Comunicarea între secții/departamente la nivelul întregii organizații/intreprinderi nu este suficientă și nici eficientă.		
		7. Ședințele de lucru/operative reprezintă pierdere de timp pentru fiecare din noi deoarece nu au caracter informativ.		
		8. În echipa noastră nu se țin niciodată ședințe de lucru/operative sau scurte discuții despre sarcinile primite.		
		9. La noi, comunicarea, în majoritatea cazurilor, înseamnă „distribuirea sarcinilor”, „primirea planificărilor” și atât.		
		10. De cele mai multe ori, chiar dacă suntem adunați, întâlnirile nu are nici un sens, pentru că le caracterizează plictiseala, lipsa de interes și repetările inutile.		
		11. Nu primim informații, doar dacă suntem prezenți în locul și la momentul receptării sau dezbaterii informației.		
		12. Cele mai multe informații primite fie nu sunt sigure, fie nu sunt precise, fie nu sunt complete, fie nu sunt destul de inteligibile, sau se referă la alții.		
		13. Metodele pe care le folosim pentru stocarea și reactualizarea informației sunt neadecvate, ineficiente.		
		14. Unii membri ai echipei au unele surse proprii de informare, de unde primesc informații sigure, dar acestea nu sunt distribuite și celorlalți.		
		15. Dacă vrem să știm care sunt noutățile, de obicei nu ne rămâne decât să ne bazăm pe cele „auzite”, pe ceea ce „se spune” (pe șușoteli).		