

TEMA 8. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

1. Procesul comunicării manageriale
2. Comunicarea în cadrul organizației
3. Formele de comunicare
4. Îmbunătățirea comunicării manageriale

1. Procesul comunicării manageriale

Comunicarea reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj, printr-un canal, unui receptor de informații [25]. Indiferent de conținutul mesajului, comunicările pot fi analizate din două perspective: comunicări între indivizi (interpersonale) și comunicări în cadrul structurilor organizatorice. Între aceste două forme există relații de interdependență, întrucât relațiile interpersonale sunt de cele mai multe ori părți ale comunicării organizaționale.

Procesul comunicării începe cu transmiterea mesajului de către emitent. Mesajul poate fi un ordin, o idee sau un gând. Aceste categorii de mesaje trebuie transmise prin mijloace accesibile celui care recepționează. Mesajele pot fi transmise în mod direct (oral) sau prin intermediul unor canale cum ar fi rapoartele scrise, telefonul, echipamentele teletipografice etc. Fiecare din aceste mijloace are avantajele și dezavantajele sale. Din această cauză, alegerea celor mai adecvate mijloace reprezintă condiția esențială pentru realizarea obiectivului urmărit prin transmiterea mesajului.

Receptorul este al doilea element al comunicării. El trebuie să fie pregătit pentru receptarea mesajului. Dacă acesta are alte preocupări în momentul transmiterii mesajului, atunci există toate șansele ca acțiunea în sine să reprezinte un eșec.

Procesul comunicării continuă cu transformarea de către receptor a mesajului în gândire. Comunicarea este reușită atunci când mesajul recepționat este înțeles exact cum a fost conceput de cel care l-a trimis. Aceasta depinde și de mijlocul utilizat pentru transmiterea mesajului, precum și de percepția receptorului. Calitatea comunicării poate fi afectată și de zgomotul ce caracterizează mediul din care se transmite mesajul sau în care este recepționat acesta.

Calitatea comunicării. Pentru verificarea calității recepționării mesajului, acesta trebuie retransmis celui care l-a emis, pentru ca acesta din urmă să-și dea seama dacă mesajul a fost recepționat așa cum a fost gândit.

Există o multitudine de factori care afectează calitatea recepționării mesajului: educația primitorului, factorii psihologici, mediul politic (care poate stimula sau inhiba comunicarea), factorul geografic. Calitatea percepției comunicării depinde și de timpul alocat acesteia. Mulți manageri, fiind în cele mai multe situații aglomerați cu aspecte decizionale, transmit cu rapiditate informațiile, afectând în felul acesta calitatea conținutului mesajului transmis. Mesajele de acest fel nu vor fi înțelese sau vor fi înțelese greșit de cei cărora li se adresează.

Analiza atentă a tuturor factorilor care influențează calitatea transmiterii și recepționării informației trebuie să reprezinte o preocupare esențială a managerului, întrucât de calitatea comunicării depinde modul de acțiune a celor cărora li se adresează mesajul.

Factori defavorizanți ai calității comunicării. Prima preocupare a oricărui manager, legată de comunicarea interpersonală, trebuie să fie identificarea cauzelor care fac ca un mesaj să fie recepționat într-un fel și nu în altul. Aceste cauze sunt legate de modul cum sunt transmise mesajele și felul în care sunt ele recepționate. În continuare sunt prezentați principalii factori care influențează calitatea comunicării.

Comunicarea nu este planificată. În multe situații, calitatea comunicării este legată de realizarea ei întâmplătoare. Oamenii încep să vorbească sau să scrie fără să pregătească sau să aleagă informația. Planificând totuși elementele principale, se poate îmbunătăți calitatea comunicării, mărindest astfel șansele realizării obiectivului propus.

Ambiguitatea de sens a cuvintelor. Utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze este, de asemenea, un factor care defavorizează procesul comunicării. De exemplu, expresia „intervenție guvernamentală” pentru unii înseamnă abuz, pentru alții, coordonare sau centralizare, pentru alții ajutor etc.

Comunicarea impersonală. Dacă managerul își informează colaboratorii printr-un document scris, această formă de comunicare are caracter impersonal. O comunicare reușită din toate punctele de vedere înseamnă mult mai mult decât simpla transmitere a informațiilor subordonaților. Este o comunicare de la om la om, într-un cadru favorabil dobândirii încrederii și a unei înțelegeri corecte a conținutului mesajului.

Existența presupunerilor. Presupunerile necomunicate referitor la conținutul mesajului sunt și ele adesea un factor de depreciere a calității comunicării. De exemplu, un client trimite partenerului său de afaceri un mesaj prin care îl înștiințează pe acesta din urmă că dorește să-i viziteze întreprinderea. Prin aceasta clientul înțelege că partenerul îi va reține o cameră la hotel, îl va aștepta la sosire, îi va asigura transportul și îi va prezenta întreprinderea. În același timp, partenerul înțelege prin mesaj că sosirea clientului se va realiza pentru o ceremonie, iar la întreprindere se va realiza doar o vizită de rutină. Datorită modului cum a fost conceput, transmis și înțeles conținutul mesajului, întâlnirea dintre cei doi va fi ratată.

Mesaje exprimate cu stângăcie de către cel ce le-a gândit. O idee poate fi foarte clară pentru gânditorul ei, dar, formularea ei printr-un mesaj neclar cu sens imprecis al frazelor, ideilor lipsite de legătură între ele sau nefinalizate, sunt factori care contribuie la deprecierea calității comunicării.

Lipsă de atenție în urmărirea mesajului. Oamenilor le place mai mult să vorbească decât să-i asculte pe alții. Aceasta este o formă de manifestare a personalității prin care individul își etalează cunoștințele sau modul de a gândi. Un asemenea comportament nu favorizează însă comunicarea. Ascultarea cu atenție a interlocutorului conduce la înțelegerea mai bună între manageri sau între aceștia și subalternii lor.

Teama, neîncrederea și frica. Într-un mediu dominat de aceste stări psihice, orice mesaj comunicat are toate șansele de a fi privit cu neîncredere. Neîncrederea este rezultatul unui comportament inconsecvent al superiorului, în perioadele anterioare. Dacă, de exemplu, anterior, un subordonat a fost sancționat din considerentul ca i-a raportat superiorului informații nefavorabile dar adevărate, firește, o asemenea atitudine va crea un climat de neîncredere cu efecte nefavorabile asupra procesului comunicării.

Deprecierea calității informației prin trecerea ei de la o persoană la alta. În urma unui studiu, s-a constatat că supraveghetorii rețin numai 60% din informațiile pe care le recepționează de la manageri, iar lucrătorii doar 50% din informațiile pe care le recepționează de la supraveghetori. Din această cauză se impune repetarea mesajului și prezentarea lui prin mai multe canale, fapt care se întâmplă în cele mai multe întreprinderi.

Perioada scurtă de adaptare la schimbare. În unele cazuri, comunicarea are rolul de a produce o schimbare în legătură cu activitatea angajaților, afectând într-un anumit fel situația acestora. De aceea, este foarte important ca schimbarea să fie bine gândită în timp, pentru a întrevădea toate consecințele posibile pe care să le facă apoi cunoscute celor implicați, pentru o adaptare mai rapidă a acestora la noile schimbări.

2. Comunicarea în cadrul organizației

Există trei aspecte fundamentale ale comunicării în cadrul organizației: viteza de realizare a acesteia, sensul și consistența mesajului care trebuie comunicat.

Viteza de transmitere a mesajului îi dă posibilitate managerului să ia decizii rapide într-o problemă de producție. Executantului, recepționarea rapidă a unui mesaj, îi dă posibilitatea să acționeze în timpul optim pentru îndeplinirea unui obiectiv.

Din punct de vedere al **sensului comunicării**, pot fi evidențiate trei direcții diferite: de sus în jos, de jos în sus și comunicarea încrucișată.

Comunicarea de sus în jos. În mod tradițional, comunicarea se efectuează de sus în jos. Deși, realitatea a dovedit că aceasta nu este singura formă de comunicare. Comunicarea de sus în jos se efectuează de la nivelul managerilor din vârful piramidei organizatorice spre nivelurile de jos ale acesteia. Ea se realizează pe cale orală, incluzând instrucțiuni, discursuri, întâlniri, convorbiri telefonice, zvonuri. Comunicarea de sus în jos poate fi și scrisă, realizându-se sub formă de

scrisori, manuale, ziare ale întreprinderii, periodice, buletine informative, proceduri etc.

Întrucât informația parcurge de sus până jos mai multe trepte, există toate șansele ca să fie deformată în drumul ei până la utilizatorul final. Din această cauză, foarte mulți manageri din vârful piramidei preferă să transmită direct mesajul informațional celui căruia i se adresează.

Comunicarea de jos în sus. După cum arată și titlul, acest gen de comunicare pornește de la nivelul executanților spre vârful piramidei, oprindu-se apoi la nivelul căruia i se adresează. Dezavantajul acestui mod de comunicare constă în posibilitatea denaturării mesajului, la anumite niveluri, dacă purtătorii informațiilor doresc ca ele să ajungă la nivelul managerial superior cu alt sens decât cel care a fost recepționat. Există mai multe forme de comunicare de jos în sus: informarea pe linie ierarhică, sugestii, cereri, reclamații, zvonuri etc.

Pentru a realiza o bună comunicare de jos în sus trebuie creată o atmosferă adecvată, în care subordonații să-și poată exprima liber opiniile.

Comunicarea încrucișată. Această formă de comunicare se realizează între persoane care se găsesc la același nivel organizatoric, pe orizontală și pe diagonală, cu persoane de la diferite niveluri organizatorice. Această formă de comunicare realizează o transmitere mai rapidă a mesajului, întrucât informația parcurge drumul direct de la emitent la receptor. Un studiu pe această temă a arătat că din totalul informațiilor dintr-o întreprindere 1/3 aveau un flux vertical, iar restul erau comunicări încrucișate. În cadrul întreprinderilor, comunicarea încrucișată poate fi întâlnită în foarte multe împrejurări, începând cu discuțiile la ora de masă și terminând cu conferințele și dezbaterile în cadrul grupurilor formale și informale.

3. Formele de comunicare

Indiferent de calea pe care o parcurg mesajele, acestea se pot transmite pe cale scrisă, verbală și neverbală. Fiecare din aceste forme de comunicare are avantajele și dezavantajele sale. Pe de altă parte, unii manageri pot realiza cu mai multă ușurință o formă de comunicare în raport cu alta. În același timp, trebuie avută în vedere și calitatea celui căruia i se adresează mesajul. Sunt indivizi care înțeleg mai ușor conținutul unui mesaj oral decât al unui mesaj scris. Alteori, cei cărora li se adresează mesajul îl preferă în scris, din considerente de risc în acțiune. Situațiile fiind deci diferite, ele impun uzanțe diferite de la un caz la altul.

Comunicarea scrisă. Această formă de comunicare creează posibilitatea pregătirii atente a mesajului și asigură uniformitatea procedurilor de acțiune. Dezavantajul comunicării scrise constă în faptul că trebuie să treacă mult timp până se află dacă mesajul a fost recepționat și înțeles așa cum a fost el gândit. Pentru a fi cât mai efektiv, un mesaj scris trebuie să îndeplinească anumite condiții:

- să folosească cuvinte scurte și obișnuite;
- să dea exemple;
- să folosească cât mai puține adjective;
- să exprime gândurile logic și în mod direct;
- să evite cuvintele de prisos.

Comunicarea verbală. În urma unui studiu s-a ajuns la concluzia că 75% din comunicarea managerilor se realizează pe cale verbală. Această formă de comunicare se realizează printr-o întâlnire directă dintre doi oameni, sau printr-un discurs pe care îl ține un manager sau un lider în fața unei mulțimi. Condiția principală pentru reușita acțiunii constă în priceperea oratorului în transmiterea mesajului, indiferent dacă acesta este un lider formal sau informal.

Marele avantaj al acestei forme de comunicare constă în posibilitatea rapidă a schimbului de informații care se poate realiza prin intermediul ei. Pe de altă parte, întâlnirea cu managerul poate da subordonaților sentimentul că acesta apreciază munca și personalitatea lor.

Această formă de comunicare poate avea și dezavantajul că nu se soldează întotdeauna cu economie de timp, întrucât întâlnirile nu se termină de fiecare dată cu acordul părților. În astfel de situații întâlnirile generează costuri, dar fără rezultate.

Comunicarea neverbală. Comunicarea de acest tip se realizează prin mimică sau prin mișcări ale corpului, reprezentând mesaje parțiale sau adiționale care completează conținutul mesajelor verbale. Există foarte multe forme de comportament și mișcări ale corpului care sunt purtătoare de

mesaje. Unele au un înțeles clar, iar altele ambiguu (încrețirea frunții). Unele acționează direct, pentru exprimarea unui mesaj integral, iar altele realizează doar accentuarea unui mesaj oral.

Comunicarea neverbală se poate realiza prin mai multe forme: ilustrări, manifestări afective etc.

Ilustrările sunt forme de comunicare ce se utilizează pentru a arăta dimensiunea unui obiect. Această formă de comunicare reflectă mai bine ceea ce nu poate fi exprimat prin cuvinte.

Manifestarea afectivă este o formă de comunicare ce se realizează prin expresii ale feței, stări emoționale sau prin anumite maniere (lovirea cu pumnul în cealaltă mână pentru a indica mânia). Vocea partenerilor, cuvintele alese sau inflexiunea vocii reflectă gradul de implicare sau entuziasm față de un subiect sau față de o persoană.

Prin urmare, comunicările scrise, verbale și neverbale reprezintă mijloace prin care se face înțeles un mesaj. Valoarea comunicării depinde de abilitatea de a exprima cu claritate sensul mesajului transmis. În activitatea de conducere, managerii trebuie să acorde atenție și comunicării neverbale pentru a putea completa cât mai bine comunicarea orală și pentru a putea observa în același timp reacțiile celor ce recepționează mesajele.

4. Îmbunătățirea comunicării manageriale

Datorită importanței crescânde a comunicării în întreprinderile moderne, managerii trebuie să urmărească în permanență perfecționarea acesteia. Există mai multe direcții de acțiune în acest sens: ameliorarea stilului de comunicare orală (vorbit și ascultat) și scrisă (citit și scris), creșterea abilității în alegerea celor mai potrivite mijloace de comunicare, luarea în considerare a particularităților psihice ale partenerilor de comunicare în funcție de sex, nivel cultural, deosebiri de limbă etc.

Perfecționarea abilității de a vorbi și a asculta. Orice manager trebuie să aibă îndemânarea de a transmite cu competență mesaje verbale și de a ști să asculte pentru a primi informații. Îndemânarea de a vorbi în public și de a asculta se dobândește prin studiu, prin exercițiu și în mare măsură prin vocație. Pentru managerii care au rețineri de a vorbi în public, trebuie organizate cursuri speciale, pentru depășirea anxietății pe care le-o creează ținerea unui discurs public.

În general, managerii își dau mai multă osteneală pentru a-și îmbunătăți stilul de a vorbi, dând mai puțină atenție deprinderilor de a asculta. De fapt, și priceperea de a-i asculta pe alții este tot atât de importantă ca și cea de a ține discursuri. Pentru a se realiza o bună comunicare, cel care recepționează informațiile trebuie să știe cum să-l încurajeze pe vorbitor, astfel încât acesta să ofere totul, până la limita maximă a potențialului său comunicativ.

Alegerea mijlocului de a transmite mesajul. Opțiunea managerului este decisivă din acest punct de vedere, deoarece discuția de la om la om, telefonul, sistemul poștal electronic sau rapoartele scrise pot fi utilizate în diferite împrejurări cu mai mult sau mai puțin succes. Comunicarea de la om la om este cel mai bun mijloc, întrucât permite confirmarea imediată, incluzându-se aici și comunicarea neverbală. Comunicarea scrisă este mai lentă, mijlocul de comunicare este strict vizual, formal și impersonal. O analiză de acest fel se poate efectua pentru toate formele de comunicare, arătând de fiecare dată avantajele și dezavantajele fiecăreia pentru diferite situații manageriale.

Comunicarea între bărbați și femei. Studiile de specialitate au identificat unele diferențe între stilul de comunicare feminin și cel bărbătesc. Modul de comunicare dominant este în prezent stilul bărbătesc, întrucât acesta s-a impus în timp datorită faptului că, tradițional, funcțiile de conducere au fost ocupate de bărbați.

Cu toate acestea, nu s-ar putea spune că forma de comunicare feminină, mai puțin decisivă, este mai puțin adecvată în management. De exemplu, un bărbat obișnuiește să spună „Așa am hotărât pentru că așa este bine”, în timp ce o femeie va formula aceeași idee în termenii următorii: „Ne-am gândit că ar fi mai bine să procedăm așa. Dumneavoastră ce credeți?”.

Pe de altă parte, în unele cercetări s-a ajuns la concluzia că discursurile bărbaților sunt mai vulgare și mai puțin corecte din punct de vedere gramatical. Din aceste observații, cât și din altele, s-a dedus că există diferențe mari între formele de comunicare feminină și cele bărbătești.

Deosebirile de limbă. Deosebirile de limbă reprezintă și ele aspecte ale comunicării. Din acest

punct de vedere, există mari deosebiri între limbile europene și cele asiatice, care se învață cu mai multă dificultate. În negocierile internaționale, managerii trebuie să ia în considerare aceste dificultăți care se reflectă apoi în calitatea recepționării mesajului.

Dificultățile de exprimare pot să apară și datorită gradului diferit de cunoaștere a limbii de către interlocutori. De exemplu, în cazul întâlnirilor de grup, lucrătorii străini nu vor comunica deschis de teamă să nu-și dovedească limitele cunoașterii limbii. În alte cazuri, cultura acestora le impune să respecte autoritatea, chiar dacă ei cred că aceasta nu este cea mai corespunzătoare.

În concluzie, comunicarea este procesul de transmitere a informației între persoane și grupuri de persoane. Eficacitatea comunicării depinde de claritatea și integritatea informației. Ea mai este influențată în mare măsură și de formele de comunicare utilizate. O comunicare este considerată clară dacă se face într-o formă și limbă accesibilă ascultătorului. De aici rezultă responsabilitatea emitentului în formularea mesajului și alegerea celui mai potrivit mijloc de transmitere a acestuia.