

COMUNICAREA

✱ COMUNICARE – COMUNICAȚIE

Comunicarea se referă la acțiunea de a comunica, adică de a face cunoscut, de a da de știre, a informa, a înștiința, etc.

Scopul comunicării este, deci, schimbul de informații între oameni care se pot afla în posturile de emițători sau receptori.

Comunicația, în sensul care ne interesează, este reprezentată de sistemul tehnic folosit pentru transmiterea de semnale purtătoare de informații, numite mesaje.

Comunicarea, ca expresie a raționamentului, este o caracteristică fundamentală a ființei umane.

Comunicația este suportul tehnologic al comunicării.

Prin performanțele sale tehnice comunicația asigură fidelitatea comunicării, eliminând atenuările, distorsiunile, paraziții etc. și garantând exactitatea informației transmise.

Conform WIFI:

„**Modelul tradițional al comunicării** pornește de la următoare prezumție:

Un emițător are idei → el le codifică în cuvinte → pronunță (și transmite) Receptorul aude aceste cuvinte → el le decodifică → le traduce în gânduri.

Acest model de comunicare este pe cât de simplu și răspândit, pe atât de greșit. Este valabil numai pentru mașini și numai când acestea funcționează perfect. Oamenii nu procedează așa niciodată. Oamenii comunică alfel. Comunicarea nu începe în momentul vorbirii, ci implică experiența de viață a emițătorului și receptorului:

- ceea ce spun/aud are pentru mine acel sens pe care îl dă experiența mea. Aceasta înseamnă că emițătorul spune ceea ce crede că ar vrea să spună. Iar receptorul aude ce îi permite experiența (sa, n.n.) să audă, adică ce este capabil să înțeleagă. Și dacă posibilitățile receptorului stabilesc ce aude/înțelege acesta, atunci, de fapt, receptorul (și nu emițătorul) definește conținutul comunicării. Pe scurt s-ar putea spune că receptorul își construiește realitatea comunicării relevante pentru el. Prin aceasta este „răsturnat” modelul tradițional al comunicării. Emițătorul nu trebuie numai să spună ceea ce dorește să spună, ci să spună în așa fel încât receptorul să poată înțelege lucrurile din propria perspectivă.”

Iată, prin urmare, cât de complexă este, în realitate, comunicarea.

Explozia din domeniul tehnologiei informațiilor (achiziție, stocare, prelucrare, transmitere) a însemnat o revoluție în comunicații, cu mari și favorabile repercusiuni asupra comunicării.

Comunicarea și informația își pun, astăzi, amprente pe toate sectoarele vieții. Nici o activitate politică, economică, socială, culturală etc. nu pot fi concepute și nu pot avea o desfășurare eficientă fără aportul lor.

Economie, echipe, cultură, organizație, management, sistem bancar, sistem de comandă și control, suveranitate națională etc. sunt numai câteva domenii în care comunicația – comunicarea – informația sunt la fel de esențiale ca și sistemul circulator sanguin din organismul uman.

Din păcate, chiar și războiul sofisticat al viitorului va beneficia, din plin, de „favorurile” comunicării și informației.

„Într-o bună zi, s-ar putea ca națiunile să dezvăluie insecte cu modificări genetice contra unor adversari, sau să încerce modificări ale condițiilor lor meteorologice.

Când va sosi acea zi, informațiile vor oferi **muniție** pentru războiul ecologic.”

ne amenință A. Toffler într-una din cărțile sale.

RAȚIUNEA COMUNICĂRII

Constă în aceea că ea dă angajaților informațiile de care au nevoie să-și îndeplinească sarcinile pe care le au. Un angajat fără informații este ca un automobil fără benzină. Dacă nu i se comunică ceea ce trebuie să știe se pot crea probleme, cauzate de zvonuri, ca: stress, moral scăzut, panică și chiar ostilitate.

ANGAJAȚII AU NEVOIE DE INFORMAȚII !

Prea multe firme/organizații restrâng în mod inutil genul și cantitatea de informații împărtășite angajaților lor. Presa și acționarii obțin, în mod obișnuit, cu mult mai multe informații din partea unei societăți decât angajații acesteia. Iar, de cele mai multe ori, angajații obțin mult mai multe informații, despre organizația lor, din presă sau alte surse decât direct de la locul de muncă.

Și totuși, angajatul este cel mai în măsură să sprijine atingerea scopului unei afaceri/acțiuni.

Cele mai performante societăți sunt, în mod tipic, cele care au grijă ca angajații lor să fie complet informați despre toate aspectele privind activitățile din organizație. Fără a cunoaște viziunea și obiectivele largi ale organizației, angajații nu știu cum să procedeze cel mai bine pentru a ajuta la realizarea acestora. Departamentele nu-și pot împlini eforturile pentru a conlucra la realizarea unui obiectiv decât dacă știu care este acel obiectiv. Dacă angajații nu știu încotro merg, nu li se poate cere să aibă o reacție favorabilă când conducerea le cere să „apese pe accelerație.”

Iată ce trebuie, neapărat, comunicat angajaților:

1. Viziunea și principiile călăuzitoare ale strategiei firmei;
2. Obiectivele strategice;
3. Informații, complete și în timp util, asupra schimbărilor ce urmează să aibă loc în firmă;
4. De ce sunt importante aceste schimbări;
5. Planurile pentru conducerea acțiunilor preconizate;
6. Cum vor afecta schimbările pe angajați.

Pe de altă parte pentru îndeplinirea funcțiilor managementului și a rolurilor managerului în organizație (rol interpersonal, rol organizațional și rol decizional), managerul are nevoie să primească informații și să transmită informații, prin urmare să comunice. Referitor la acest lucru, specialiștii susțin că aproape 80 % din timpul de lucru al managerului este utilizat pentru comunicare.

SCHEMA BLOC-SIMPLIFICATĂ A COMUNICĂRII

Sintetizând, pe o schemă bloc, comunicarea se prezintă, simplificat, astfel:

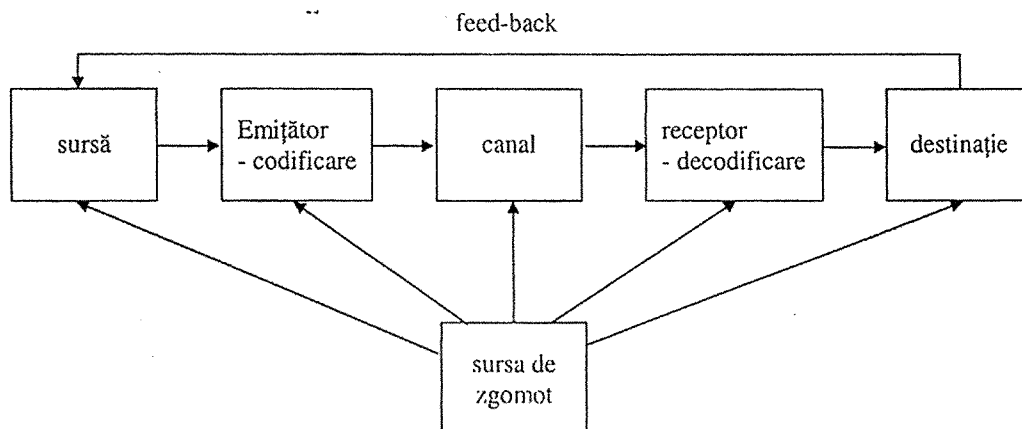


Fig. 1.

Feed-back-ul confirmă recepționarea și gradul de înțelegere (corectă) a mesajului transmis.

Comunicarea se consideră că are acuratețe dacă emițătorul și receptorul dau aceeași interpretare (înțeles) simbolurilor din mesaj.

Procesul prezentat în schema simplificată poate avea loc în ambele sensuri. Prin urmare oricare din participanții la comunicare poate fi emițător sau receptor.

Sursa de zgomot, de pe schemă, semnifică, de fapt, factorii perturbatori legați atât de perfecțiunea tehnică a canalului de transmitere cât și de erorile posibile de codificare sau decodificare a mesajelor.

Prin denumirile pe care le au elementele care intervin pe schemă nu necesită explicații suplimentare în ceea ce privește rolul și modul lor de funcționare.

SISTEMUL DE COMUNICAȚII

Sistemul oficial de comunicații format din **canale**, denumite **formale** (oficiale) este cel realizat, în cadrul organizației, în baza unor legi, acte normative sau dispoziții interne. El permite vehicularea mesajelor, purtătoare de informații oficiale, strict necesare funcționării eficiente a organizației.

Ca structură sistemul de comunicații dintr-o organizație este format dintr-o rețea de canale formale.

Canalele pot fi verticale, orizontale sau oblice (diagonale).

Pe fiecare canal mesajele pot circula în ambele sensuri.

Pe canalele verticale circulă mesaje de la manager la subordonați sau la nivelele ierarhice superioare și invers.

Pe canalele orizontale circulă mesaje între compartimentele aflate pe același nivel ierarhic, între care există relații organizatorice de cooperare.

Pe canalele oblice (diagonale) circulă mesaje între compartimente aflate la nivele ierarhice diferite, între care nu există relații de subordonare organizatorică dar pot exista relații de cooperare în cadrul unei echipe care lucrează la un anumit proiect.

Informația se mai difuzează în masa angajaților și într-un mod neoficial printr-un sistem de **canale (neoficiale) informale**, stabilite spontan între posturi și compartimente sau între indivizi.

Acest sistem neoficial de comunicații permite atât difuzarea informațiilor oficiale, dar și a celor neoficiale, atât a celor importante dar și a celor mai puțin importante pentru activitatea organizației.

Pe lângă atenuările și distorsiunile pe care le provoacă, aceste canale informale de comunicații mai sunt și generatoare de zvonuri (informații false), pe care le atribuie managementului de vârf pentru a le face mai credibile.

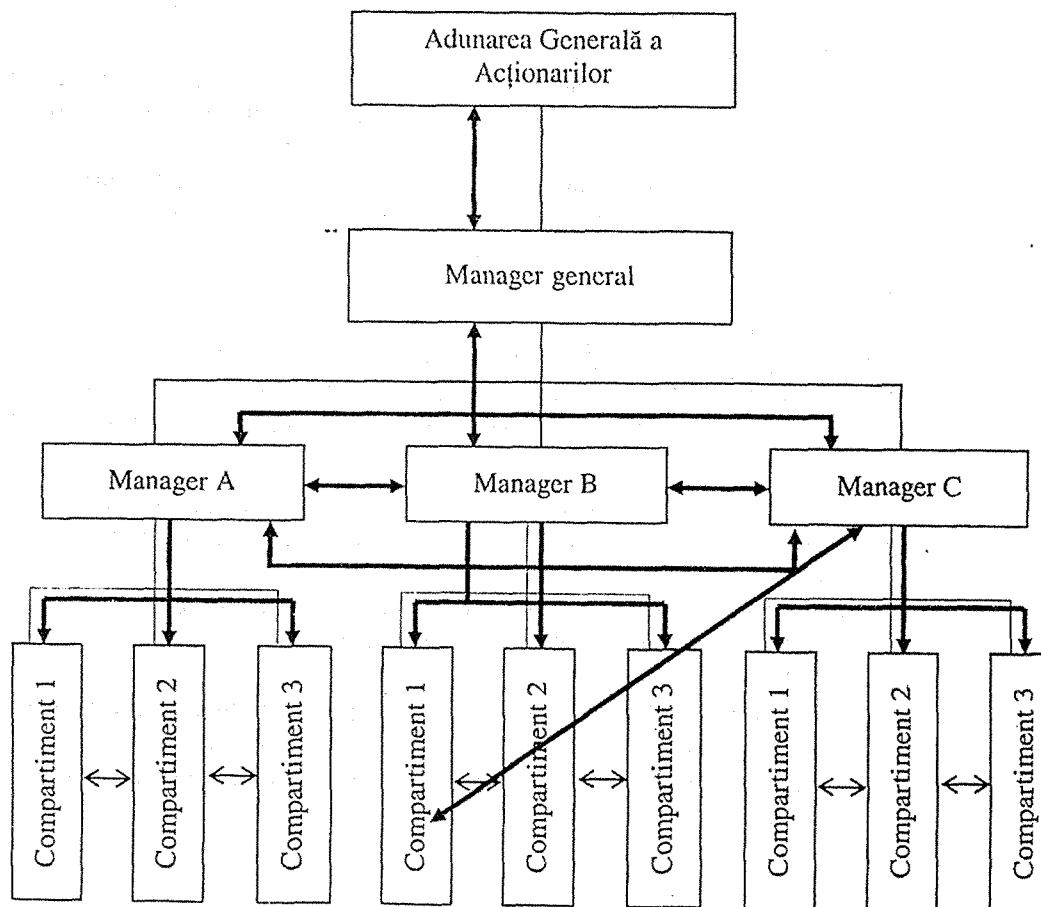


Fig. 2. Canale formale de comunicație într-o organizație

Rețelele de comunicații din cadrul organizației sunt sisteme structurate de canale pentru transmiterea mesajelor.

Între sistemul de comunicații din firmă și managementul acesteia există o strânsă legătură. Astfel, de exemplu:

- în sistemul tip „roată”, fiecare actor comunică cu persoane din centru, acest lucru se întâmplă într-un management supracentralizat, autoerat;
- în sistemul „lanț”, actorul de la nivelul ierarhic k , poate comunica cu managerul general numai prin intermediul unor persoane de la celelalte $k-1$ nivele ierarhice superioare; un sistem de comunicare greoi și inefficient la fel ca și managementul care-l adoptă;
- în stea (multicanal), fiecare persoană poate comunica cu oricare altă persoană, într-un sistem de comunicare deschis, corespunzător unui management participativ, cu o descentralizare extinsă.

După sistemul prin care se transmite mesajul, există următoarele tipuri de comunicări:

- comunicare orală, presupune contactul direct – discuția – dintre emițător și receptor și are avantajele rapidității transmiterii mesajului, unui feed-back imediat și al constatării directe a efectului produs de mesaj, dar și dezavantajul „Vox clamanti in deserto” (glasul celui care predică în pustiu) atunci când cele spuse nu se consemnează și/sau sunt înțelese de fiecare după nivelul său intelectual și interesele sale;
- comunicarea scrisă, care are avantajul păstrării mesajului scris ca document, cu toate consecințele juridice care decurg din acest fapt, presupune costuri mai mici decât comunicarea orală (care necesită mai mult timp prețios), dar are un feed-back mai greoi;
- comunicarea electronică, prin tehnicile moderne cunoscute (tele-fax, e-mail, internet etc.), reprezintă de fapt o formă foarte evoluată a comunicării scrise, care se caracterizează printr-o mare rapiditate a transmiterii informației și printr-un feed-back la fel de rapid și printr-un flux informațional foarte mare.
- comunicarea non-verbală, în care mesajul este transmis prin culoare (pictura), mișcare (baletul), forme geometrice (arhitectură, sculptură), gesturi, mimică etc. și este subiectiv și parțial recepționat.

De remarcat că de cele mai multe ori, în activitatea managerilor, comunicarea non-verbală însoțește și întregeste celelalte tipuri de comunicare, îndeosebi pe cale orală.

Având în vedere importanța lor în procesul comunicării manageriale, vom face mențiuni speciale în privința următoarelor tipuri de comunicări:

- comunicarea orală-directă (discuția);
- comunicarea scrisă directă (corespondența);
- comunicarea strategică.

⊗ COMUNICAREA ORALĂ – DIRECTĂ presupune următoarele principii:

- ideea dumneavoastră trebuie formulată cât mai simplu posibil, astfel încât persoana cu care comunicați să înțeleagă ce spuneți și să simtă că sunteți angajat special pentru ea/el;
- pentru a evita neînțelegerile, repetați esența comentariilor/obiectelor interlocutorului. Interlocutorul dvs. este, după aceasta, sigur că înțelegeți exact ceea ce spune;
- asigurați-vă că ideea dvs. a fost confirmată și dați credit ideilor altora. Fără confirmare nu există acceptare și, de aceea, nu este posibilă confirmarea conversației așa cum doriți.
- arătați, pe tot parcursul conversației, că respectați persoana cu care vorbiți. Numai astfel veți putea crea încredere și respect reciproc.
- pentru reușita conversației respectați următoarele opt elemente ale comunicării:

1. Ideea:

Cu cât ideea dumneavoastră este mai scurtă, mai precisă și mai clară, cu atât va fi mai ușor de prezentat și de înțeles

2. Persoana:

Orice persoană este o personalitate și nu un lucru, un subiect sau un post. Dacă sunteți impersonal când comunicați cu altă persoană, ascultătorul va fi mai puțin deschis la ideile dumneavoastră.

3. Angajarea:

Este responsabilitatea Dumneavoastră să-l faceți pe ascultător să vă accepte ideea. Angajarea conține patru elemente: volum, energie, voință și un simplu mesaj

4. Atenția:

Nimeni nu este obligat să vă asculte cu atenție. Acest lucru trebuie să-l câștigați. Veți obține atenția ascultătorului dacă sunteți angajat. Atenția are două aspecte. Să obțineți atenție din partea ascultătorului și să-i acordați atenție.

5. Repetarea:

Repetarea înseamnă refurnizarea unei idei fără a o schimba. Este imposibil să se dea un răspuns cinstit și corect fără repetarea ideii.

6. Înțelegerea:

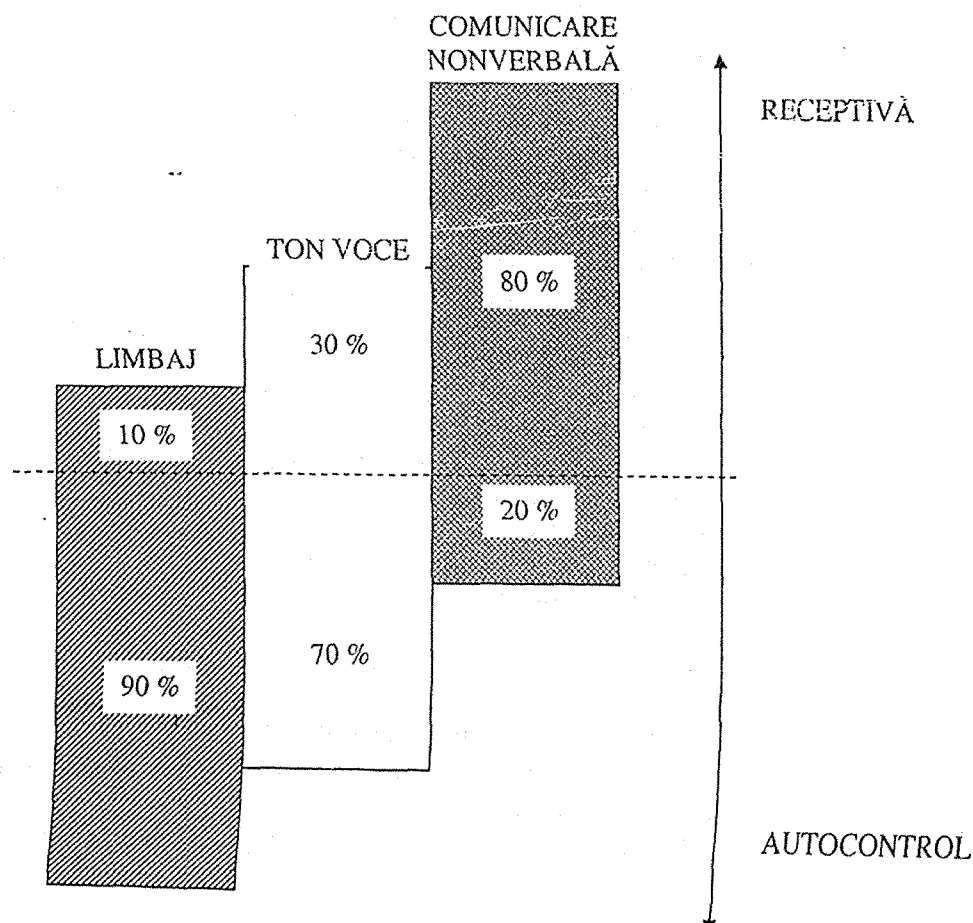
Înțelegerea este o consecință firească a repetării corecte a ideii. Înțelegerea face posibil un răspuns corect. Fără repetarea corectă veți obține doar o înțelegere parțială.

7. Confirmarea:

Confirmarea este un semn verbal sau un gest, care recunoaște că ideea emițătorului este recepționată și se creează posibilitatea recepționării unui nou semn. Semnalele de confirmare îmbunătățesc interacțiunea.

8. Respectul:

Trebuie să existe întotdeauna respect în orice fel de comunicare. Respectați întotdeauna persoana cu care vorbiți. Astfel veți construi respectul reciproc prin utilizarea celor 8 elemente.



**ÎN GENERAL IMPRESIA FINALĂ ASUPRA UNUI PARTENER
ESTE FĂCUTĂ ÎN PROPORȚIE DE APROAPE 70 % DIN PRIMELE 120
DE SECADE DE DISCUȚII !**

✶ Comunicare scrisă directă – corespondență directă

Și acest tip de comunicare presupune abilitatea de a transfera un mesaj de la o persoană la alta astfel, încât cel ce trimite mesajul și cel ce-l recepționează să aibă aceeași părere asupra conținutului mesajului.

În comunicarea scrisă se pierde avantajul celui de-al doilea sistem de comunicare. Nu se poate vedea interlocutorul și nu-i pot fi urmărite reacțiile. El nu poate beneficia de ajutorul emițătorului. Neînțelegerile, în acest tip de comunicare, nu pot fi clarificate. Lipsesc, de asemenea, limbajele trupului și al vocii. Există o mulțime de factori care pot distra cititorul. De aceea trebuie ca emițătorul să fie foarte precis și concis în corespondența directă. Este necesar ca redactarea să fie logică.

Avantajele utilizării corespondenței directe:

- este ieftină;
- este personală;
- poate fi individualizată;
- poate crea dialogul;
- este eficientă în situațiile „de așteptare” (din procesul vânzării);
- ușurează cuantificarea informațiilor;
- este un mod ideal de a păstra relațiile (cu clienții sau furnizorii);
- este o bună deschidere (înainte de întâlnirea cu clienții);
- este discretă (în privința analizei de marketing a potențialului client);
- este eficientă (în orientarea clienților).

Înainte de a începe corespondența directă expeditorul trebuie să aibă în vedere următoarele întrebări:

- DE CE? DE CE? DE CE? De ce această scrisoare? De ce ar trebui să fie interesat primitorul? De ce se adresează segmentului de populație din care face el parte?
- Cât de mult știe primitorul, deja, despre expeditor? Către ce se dorește să fie orientat primitorul?
- Care este scopul expeditorului? Comenzi directe? Căutări de ofertă? Fixarea unei întâlniri? O demonstrație?
- Este corespondența directă cel mai eficient mod de comunicare, în acest moment? Ce etape sunt necesare înainte și ce etape vin după aceea?

Când se începe dezvoltarea strategiei corespondenței directe trebuie reflectat la:

- Mesajele cu accent principal pe: Ce se va realiza? Cu cine se va comunica? Ce fel de stimuli sunt necesari?
- Grupul țintă: Cât de mare este grupul țintă? Dacă este mare, se poate despărți corespondența în segmente pentru a se realiza o abordare mai personală;
- Strategia creativă: Cu cine se vorbește? Ce se dorește ca ei să facă? Care este părerea lor acum? Ce se dorește ca ei să gândească? Ce conține strategia în privința clientului? Cum își dovedește expeditorul avantajele? Care este cel mai important mesaj de transmis?
- Rolul factorului de decizie: Primitorul este un utilizator al produselor sau serviciilor expeditorului sau poate un promotor, ori factor de influență. Cum poate fi el afectat de mesajul primit?
- Factori de motivare ai clientului: ce se cunoaște în legătură cu destinatarul? Un inițiator, controlor, susținător sau analist? Ce motive de cumpărare logice și/sau psihologice are el?
- Ce se încearcă să se vândă? Un produs sau serviciu? Îmbunătățite sau unele de bază?
- Ce fel de obiecții pot fi în mintea destinatarului? Cum le va folosi el?
- Care este experiența destinatarului cu produsele sau serviciile expeditorului sau cu altele similare?
- Câte elemente trebuie să existe în corespondență? Broșuri? Un cupon pentru răspuns? Mai multe elemente au, în mod deosebit, un efect psihologic bun asupra atenției cititorului.

- Elementul psihologic din corespondență - gândiți-vă la proiectarea așezării în pagină și a imaginii, în așa fel încât să impresionați suficient fără a fi periculos.

Când scrieți corespondența:

- gândiți-vă ce este pentru client chiar în acest material – chiar acum ? Dacă îl faceți să-și piardă interesul pentru unul dintre rânduri, s-ar putea ca el să nu mai continue să citească;
- faceți mesajul cât mai personal posibil;
- pentru a atrage atenția cititorului folosiți exemple și imagini;
- obțineți-i interesul și stimulați-l să dorească produsele sau serviciile dvs.;
- nu-i spuneți prea mult despre dvs., treziți-i interesul să afle;
- utilizați termene limită și alte elemente psihologice. Dacă veți răspunde mai înainte de ... veți fi avantajat cu ...
- faceți-l pe cititor să acționeze, în sensul de a vă răspunde sau de a-l face să simtă sau să gândească;
- întrebați-vă:
 - cum aș reacționa eu însumi la această scrisoare ?
 - este scrierea logic structurată ?
 - este ușor de citit și înțeles ?
 - motivează scrisoarea acțiunea dorită ?
 - este în regulă lungimea scrisorii ?
 - este textul precis, de înțeles ... sau de neînțeles ?
 - este textul lipsit de umpluturi (nu folosiți cuvinte sau fraze goale - sunătoare);
 - s-a răspuns la toate întrebările anterioare, au fost explicate toate imaginile?
 - este mesajul în conformitate cu politica firmei ?
 - este textul corect din punct de vedere gramatical etc.

Înainte de a încheia discuția noastră despre comunicare directă, orală sau scrisă vă rugăm să reflectați la următoarea întrebare:

CARE ESTE DIFERENȚA

între un vânzător excelent și un vânzător nepriceput ?

VÂNZĂTORUL EXCELENT:

Se concentrează asupra clientului și îl ajută să găsească ce are nevoie.

Apoi îi prezintă soluția sa și îi arată clientului că aceasta se potrivește cu nevoile sale.

VÂNZĂTORUL NEPRICEPUT

Spune totul despre produsul său minunat și consumă restul conversației

APĂRÂNDU-L

Ⓚ Comunicarea strategică

Confruntate cu consumatori din ce în ce mai răsfățați și deci cu piețe din ce în ce mai dificile, multe întreprinderi au înțeles că trebuie să-și modifice modul de abordare pentru a-i atrage pe acești clienți exigenți. Au fost inițiate schimbări în toate direcțiile: organizare, metode, procese de fabricație, gestiunea administrarea personalului, cultura organizațională etc. Dar, în organizațiile mari, unde există multă inerție, rezistența la schimbări s-a dovedit mai puternică decât se prevăzuse și nu s-a ajuns întotdeauna la ce se aștepta.

Pentru ca oamenii să adere la proiectele de schimbare ei trebuie să perceapă foarte clar obiectivele, să aprobe valorile care dirijează transformările din organizație, să înțeleagă metodele ce vor trebui puse în practică și bineînțeles să fie motivați pentru a-și aduce contribuția.

După stabilirea diagnosticului organizației, schimbarea este decisă de management care hotărăște implicarea actorilor în proces.

Comunicarea strategică are următoarele particularități:

- este realizată pentru a obține efecte și pentru a declanșa acțiunea;
- este diferențiată și adaptată la etapele schimbării și tipurile de actori;
- trebuie să fie ușor transferabilă;
- trebuie să fie disponibilă în orice moment și de către toți;
- trebuie să permită exprimarea obiecțiilor și a aporturilor complementare;
- este făcută pentru a mobiliza, a angaja, a implica pe actorii care, în cadrul organizației, sunt indispensabili pentru reușita schimbării;
- este asumată de management;
- este o comunicare ce vizează să mobilizeze actorii, răspunzând la întrebările DE CE ? și CUM ?;
- trebuie să crească sensul acțiunii, să răspundă la obiective și să precizeze procesul de schimbare;
- ea integrează dimensiunea timp pentru a dinamiza procesul de schimbare;
- după tipurile de schimbare, ea favorizează:
 - luarea deciziei;
 - adeziunea;
 - exprimarea sugestiilor tuturor actorilor;
 - desfășurarea competențelor actorilor.

Comunicarea strategică înseamnă limbajul acțiunii și nu cel al analizei.

Comunicarea strategică se întreține din elementele furnizate de diagnostic.

Această comunicare constituie un prim act mobilizator. Ea implică managementul și obligă să fie respectate diferite etape care vor face obiectul unei comunicări specifice.

Managementul va comunica mai întâi asupra lui DE CE ? din schimbare, apoi asupra lui CUM ? și mai apoi asupra efectelor deja produse și a celor viitoare, precum și asupra semnelor de recunoaștere indispensabile pentru a garanta nivelul de mobilizare și de aprobare ale actorilor necesari pentru reușita schimbării.

Comunicarea strategică presupune elaborarea unei însemnate documentații constând din proceduri operaționale, instrucțiuni de lucru și alte acte normative.

Potrivit lui [Quasaro] pentru comunicarea strategică trebuie elaborate „documente prietenoase” deoarece ele vor fi folosite, în mod curent, de persoane de niveluri profesionale și intelectuale foarte diferite.

Caracterul „prietenos” al documentelor ar însemna:

- să poată fi înțelese de oricine;
- să poată fi consultate de oricine, ori de câte ori este necesar;
- să poată fi utilizate în scopuri de instruire;
- să fie ușor accesibile și înțelese de către auditori interni sau externi.

Pentru a elabora documente „prietenoase” este necesar să fie respectate următoarele reguli de bază:

- faceți o listă cu cei care trebuie să înțeleagă documentul;
- evaluați nivelul cultural, tehnic etc. al acestor persoane (aflați ce tip de ziare citesc);
- la elaborarea documentelor folosiți propoziții cât mai scurte;
- evitați expresiile cu circulație restrânsă (jargon, neologisme, regionalisme etc.);
- folosiți termeni familiari;
- evitați prescurtările.

Tot Quasaro ne asigură că existența unui sistem de documente servește la îndeplinirea următoarelor scopuri:

- forțează oamenii să analizeze complet problemele;
- definește responsabilitățile și autoritățile;
- asigură consecvență;
- asigură referință atât pentru auditul intern cât și pentru cel extern;
- reduce tendința unor practici greșite;
- creează condiții pentru autocontrol;
- pune la dispoziție material pentru instruire;
- transformă problemele rezolvate în cunoștințe înregistrate pentru o referință ulterioară;
- optimizează activitatea întreprinderii în general;
- asigură continuitatea când personalul este mutat/schimbat;
- conferă încredere clienților.

Procedurile operaționale și instrucțiunile de lucru precum și alte acte normative elaborate nu trebuie „impuse”, spre însușire, cu forța deoarece personalul implicat va reacționa ocolindu-le. Este necesar să se explice de ce sunt necesare procedurile și instrucțiunile de lucru și este foarte important ca ele să fie redactate folosind un stil potrivit nivelului persoanelor care le vor folosi.

8(T.T.)