

Comunicarea

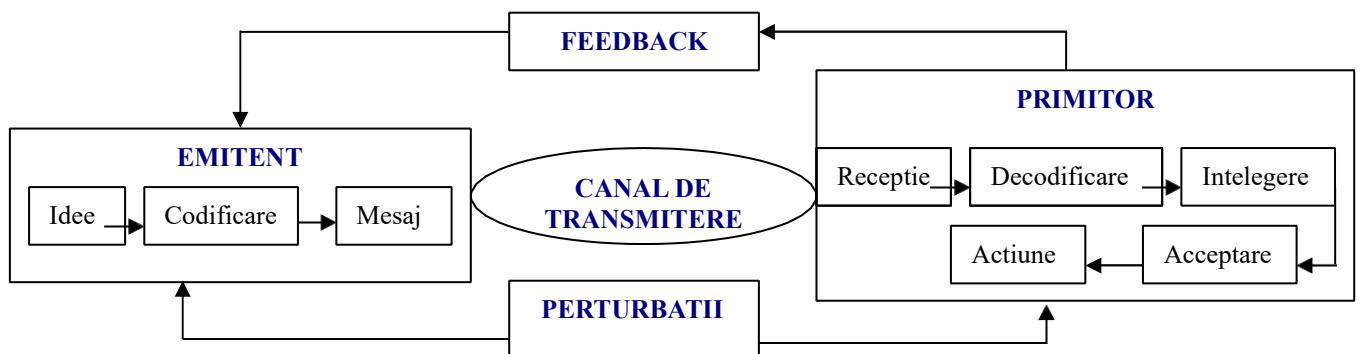
- Ce este comunicarea si ce importanta are in management
- Categoriile si forme de comunicare in organizatii
- Comunicarea orala
- Metode de prezentare
- Comunicarea in scris
- Comunicarea nonverbala
- Feedback-ul in comunicare
- Retele de comunicare in cadrul grupurilor mici
- Bariere in comunicare si ascultarea activa

Ce este comunicarea si ce importanta are in management

Comunicarea este prezenta in tot ce facem in viata si este esentiala pentru a putea munci si trai.

Comunicarea se defineste ca transfer de informatii de la un emitent (expeditor) la un primitor (destinatar), in conditiile realizarii aceleiasi semnificatii a continutului mesajului la cei doi subiecti.

Comunicarea eficienta este conditionata de intelegerea comuna a mesajului. Si asta este valabil in orice organizatie din care veti face parte.



Comunicarea este modalitatea concreta de lucru a unui manager, prin care acesta coordoneaza un grup dintr-o organizatie. **Succesul in management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului.**

Foarte important este cum comunicam si cat comunicam, dar mai ales cat de eficient:

- 75% dintr-o zi de munca vorbim si ascultam;
- 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis;
- 75% din ce auzim cu acuratete, uitam in urmatoarele trei saptamani.

In medie, 75% din timpul de lucru al unui manager se consuma pentru comunicare, avand aproximativ urmatoarea structura:

- 9% citeste;
- 16% scrie; - 30% vorbeste; - 45% asculta.

Un lucru care evidentiaza o data in plus importanta comunicarii intr-o organizatie este ca avansarea din pozitiile manageriale de mijloc are drept prim criteriu abilitatea de a comunica cu superiorii.

Categoriile si forme de comunicare in organizatii

Folosind drept prim criteriu **scopurile servite de comunicare in mediul organizational**, comunicarea poate fi grupata in urmatoarele categorii:

Comunicarea operationala interna: intreg ansamblul de mesaje ce-i leaga pe angajati in actiunile de infaptuire a planului sau operational pentru realizarea obiectivului specific de activitate.

Comunicarea operationala interna cuprinde: instructiuni date de supraveghetori lucratorilor, dialogul oral intre lucratori in problemele de munca.

Comunicarea operationala externa: face legatura organizatiei cu oameni si grupuri din afara ei, dar legat de misiunea si obiectivul activitatii sale, respectiv cu furnizori, clienti, cu publicul.

Comunicarea interpersonală: este schimbul de informatii si simtaminte pe care oamenii le angajeaza oriunde si oricand sunt impreuna, fara ca acestea se aiba neaparat scopuri sau obiective precum cele ale organizatiei.

In raport cu sensul **circulatiei mesajelor si pozitia emitentului fata de primitor**, tipurile de comunicare formala in organizatii sunt: descendente, ascendente si orizontale/oblice.

In comunicarea **descendenta**, informatiile circula pe canale ierarhice, de la nivelele superioare ale managementului la cele inferioare, de la sefi la subordonati.

In comunicarea **ascendenta**, sensul circulatiei mesajelor este de la subordonati la sefi, luand forma unui feedback sau a unui raport.

Comunicarea **orizontala/oblica** are loc intre persoane de pe acelasi nivel ierarhic sau intre persoane aflate pe nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte.

O alta grupare, al carei criteriu este **mijlocul de transmitere a mesajelor**, distinge: comunicarea orala, in scris si nonverbală.

Comunicarea orala

Comunicarea orala este principala forma de comunicare. Intr-o organizatie circa 75% din schimbul de informatii de realizeaza oral.

Formele obisnuit utilizate in comunicarea orala interpersonală include:

- individ-individ (fata in fata);
- telefonul;
- sedinta;
- prezentarea (expunerea).

Comunicarea **individ-individ**, pentru un manager, este forma potrivita pentru: delegarea sarcinilor, instruire (pregatire), informare, dezvoltarea si mentinerea relatiilor umane.

Telefonul, ca mijloc de comunicare, face posibil un rapid schimb de informatii prin economisirea timpului necesar deplasarii.

Sedintele sunt forme de comunicare directa in cadrul unei organizatii. Sedintele pot fi informale, de delegare de sarcini, coordonarea resurselor.

Prezentarile pe care managerii trebuie sa le faca, din cand in cand sunt, de regula, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care obisnuit sunt informale.

Sansele de a avea o **expunere, cuvantare, care sa mareasca audienta si interesul publicului sau grupului caruia va adresati**, vor spori cu siguranta, daca veti pregati cu atentie continutul mesajului in toate cele trei clasice parti ale sale: **introducere, cuprins, incheiere.**

Pregatirea incepe cu colectarea informatiilor de care aveti nevoie pentru intreaga expunere.

Introducerea are drept scop pregatirea auditoriului pentru primirea mesajului, precum si deschiderea interesului pentru expunere.

Urmarind obtinerea atentiei inca de la inceputul expunerii, este potrivit sa fie spus audientei tema.

Continutul va fi organizat in parti comparabile.

Incheierea trebuie sa reafirme, in final, scopul comunicarii si ea include:

- reamintirea temei (subiectului);
- o sinteza a punctelor cheie din expunere; - concluzia, principalul mesaj al expunerii.

Ca si inceputului comunicarii, incheierii i se cere sa retina atentia auditoriului, scop ce va fi servit de cuvinte pline de forta, ce pot ramane in memoria participantilor.

Odata expunerea pregatita, trebuie sa optati pentru **o metoda de prezentare** care poate fi: libera (aparent improvizata), memorata si citita.

Prezentarea libera

este de departe metoda cea mai populara si mai eficace. Intregul mesaj trebuie sa fie clar in mintea vorbitorului, inasa fara a fi memorat. Prezentarea libera este cea mai atractiva atragand atentia publicului vostru cel mai bine.

Prin prezentarea libera aparti in fata publicului prin naturalete si creativitate.

Memorarea

este pentru multi oameni dificila. De cele mai multe ori sunt memorate secvente de cuvinte si nu idei. Pentru a simplifica metoda, nu memorati intregul text, ci numai parti, ajutandu-va de note in expunerea lor. Prezentarea de acest fel este o combinatie cu metoda expunerii libere si are in plus avantajul coerentei ideilor.

Metoda este de preferat daca nu aveti foarte multa experienta in prezentari publice. Pana si profesionistii o folosesc in mod curent in cazul prezentarilor lungi sau cu informatii multe.

Citirea o puteti folosi cand doriti transmiterea intocmai a unui mesaj, atat in continut cat si in forma sa. Mesajele oficiale ale unei companii, anunturile sau comunicariile publice sunt cateva exemple in care este recomandat sa folositi citirea.

In pregatirea prezentarii, trebuie sa aveti in vedere si alte aspecte importante pentru succesul comunicarii si anume: caracteristicile auditoriului, prezenta si imaginea personala, mediul fizic in care are loc expunerea.

- **Analiza auditoriului** se face atat inainte cat si in timpul prezentarii.
- Inainte de a incepe sesiunea de prezentare este indicat sa stim **marimea auditoriului, structura sa, varsta , educatia, experianta, cunostintele in domeniu.**
- In timpul prezentarii se poate invata foarte mult de la auditoriu in beneficiul unei mai bune comunicari, mai ales prin **feedback-ul direct sau indirect pe care audienta il ofera prezentatorului.**

In ceea ce priveste **prezenta si imaginea personala**, vorbitorul nu poate ignora faptul ca, in comunicarea orala, face parte din mesaj. Oamenii ii aud vorbele, privesc si recepteaza imagini ale aspectului sau fizic, gesturilor si miscarii sale, cat si ale mediului fizic proxim in care se afla.

Sintetizand putem retine ca pe cale orala se realizeaza contactul direct intre subiectii comunicarii, comunicarea in aceasta forma avand urmatoarele avantaje:

- rapiditatea si reactie(feedback) imediata;
- posibilitatea de a pune intrebari si de a clarifica problema; - poate fi observat efectul produs de mesaj;

Pentru informatii detaliate despre prezentari vezi fisierul Abilitati de prezentare.

Comunicarea in scris

Comunicarea in scris este potrivita pentru transmiterea informatiilor de interes general, a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung, precum si a mesajelor ce vizeaza un numar mare de oameni a caror activitate este interdependenta. Ca si in cazul comunicarii orale, mesajul scris trebuie sa fie adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor.

Selectarea cuvintelor potrivite este componenta majora a adaptarii mesajului la caracteristicile cititorului. In categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicarea sunt cuvintele familiare, adica cele folosite in discutiile cotidiene.

Sintetizand recomandarile pentru alcatuirea mesajelor in scris, ce pot ajuta la cresterea eficacitatii comunicarii, consideram util urmatorul ghid, sugerat de specialistul american **Keith Davis**:

1. Folositi cuvinte si fraze simple;
2. Folositi cuvinte scurte si familiare;
3. Alcatuiti fraze si paragrafe scurte;
4. Utilizati pronumele personal, ori de cate ori este posibil, la persoana a doua;
5. Folositi ilustratiile, graficele, exemplele;
6. Apelati la verbele active, precum "Managerul propune...";
7. Economisiti adjectivele;
8. Eliminati cuvintele ce nu sunt necesare;
9. Exprimati ideile logic si direct.

Pentru mai multe informatii vezi Tonul in comunicarea scrisa, Comunicarea scrisa persuasiva, Propunerile de afaceri.

Comunicarea nonverbala

Comunicarea nonverbală este a treia formă prin care puteți transmite mesaje. Eficacitatea sa implică faptul că a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj.

De fiecare dată, în comunicarea orală, directă, față în față, oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a poziției (posturii), care mai sunt generic numite "limbajul corpului".

Expresiile faciale. Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care zămbeste este bine dispusă și prietenoasă, în timp ce una încruntată este indispusă și nemulțumită. Sprâncenele ridicate sunt interpretate a fi semn de neîncredere sau uimire. Buzele strânse sugerează manie.

Vocea. Ca și expresiile feței, timbrul, tonul, volumul și ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini - căldură, prietenie, supărare, manie etc. Modulațiile și calitatea vocii joacă un rol semnificativ în comunicare.

Gesturile și poziția corpului. Pozițiile și mișcările mâinilor și corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală.

Poziția mâinilor / corpului Mesajul transmis

- | | |
|--|--|
| * O mână pe gură | * Obiectie, plictiseală |
| * Mâinile în cap | * Uimire, disperare |
| * Mâini în solduri | * Manie, defensivă |
| * Mâini ridicate în afară | * Neîncredere, incurcatura,
incertitudine |
| * Mâini încrucișate | * Închis comunicării |
| * Aratător întins | * Autoritate, neplăcere, lectură |
| * Poziția în scaun (drept,
tolănit, agitat) | * Interes, dezinteres, plictiseală |
| * Umeri ridicați | * Indiferență, necunoaștere |

Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage sau devine plicticos. E folositor să-i întrebi pe alții, prieteni de obicei, dacă anumite gesturi sunt supărătoare.

Mediul și comunicarea nonverbală O mare parte din ceea ce auditoriul vede sunt elementele fizice ce vă înconjoară când vorbiți: podiumul, lumina, decorațiunile de pe pereți etc.

Actiunile. Deseori oamenii uită că faptele lor au semnificație în comunicare și că acestea sunt interpretate de alții. Atât acțiunile îndeplinite cât și cele nerealizate constituie o importantă cale de a comunica. **Pe termen lung faptele spun mai mult decât vorbele.**

Diferența dintre ceea ce spuneți și ce faceți definește "**fisura credibilității**" voastră în comunicare.

Când această fisură este mare, probabilitatea apariției unor dificultăți, precum pierderea credibilității, este și ea mai mare.

Feedback-ul in comunicare

Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a intelegerii corecte a semnificatiei lor. O Cale potrivita de obtinere a feedback-ului de la primitorul mesajului, in cazul comunicarii orale, este chestionarea si parafraza.

Calea cea mai utilizata de a avea confirmarea ca mesajul transmis a fost inteles corect consta in a intreba. Oamenii au, in general, tendinta de a pune intrebari datorita urmatoarelor trei motive:

1. **Se simt ignorati.** Fie nu au fost suficient de atenti, fie nu sunt destul de capabili sa inteleaga deplin subiectul;
2. **Sunt ignoranti.** Cunosc prea putin sau nimic despre subiect si nu pot aprecia daca mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru ca subiectul le este strain si nu stiu ce sa intrebe;
3. **Au rezerve in a evidentia ignoranta vorbitorului,** mai ales daca interesele lor viitoare depind de pozitia vorbitorului (sef, persoana influenta).

Prin toate formele comunicarii nonverbale trebuie sa incurajati feedback-ul si nu sa-l inhibati.

O alta cale de a obtine feedback este sa puneti intrebari dupa ce a transmiteti mesajul.

In sfarsit, modalitatea cea mai potrivita de a verifica daca mesajul a fost receptionat si inteles corect este sa parafrazati. Adica sa solicitati primitorului sa reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte.

Fiind unul din elementele cheie ale performantelor inalte, feedback-ul trebuie sa fie:

- Imediat, cat mai apropiat de momentul realizarii performantei;
- Concret si precis;
- Concentrat pe performanta. Feedback-ul trebuie sa se concentreze pe sarcina si nu pe persoana. Faceti distinctie intre salariat si performanta sa;
- Pozitiv. Un feedback pozitiv produce efecte superioare celui negativ.

Rețele de comunicare in cadrul grupurilor mici

O rețea de comunicare reprezintă un grup de oameni ce au contacte stabile prin care generează și transmit informații.

În cadrul unei companii sau a unei organizații va veti integra mai ușor într-un grup de mici dimensiuni la început, de abia apoi veti simți apartenența la grupul mare al organizației.

La nivelul grupurilor mici, rețelele de comunicare pot fi dezvoltate într-o mare varietate de structuri.

Să luăm ca exemplu un grup format din cinci persoane ce lucrează în același compartiment sau la același proiect. Simbolul "A" aparține persoanei centrale (managerul sau șeful de proiect), prin care trece cea mai mare parte a informațiilor. Între membrii grupului veti observa următoarele tipuri de rețele: **roata, Y, lant, cerc si stea.**

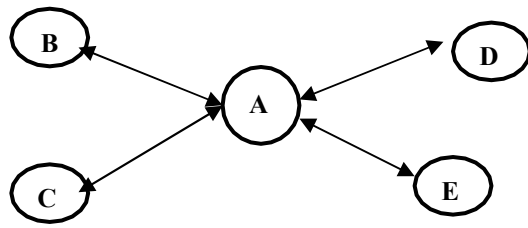


Figura: Retea roata

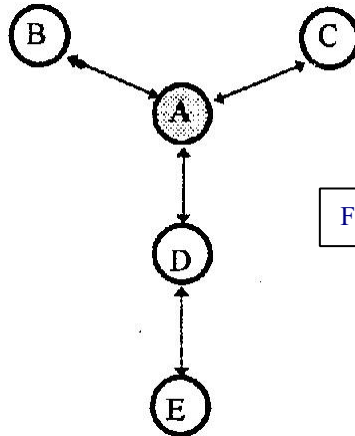


Figura: Retea Y

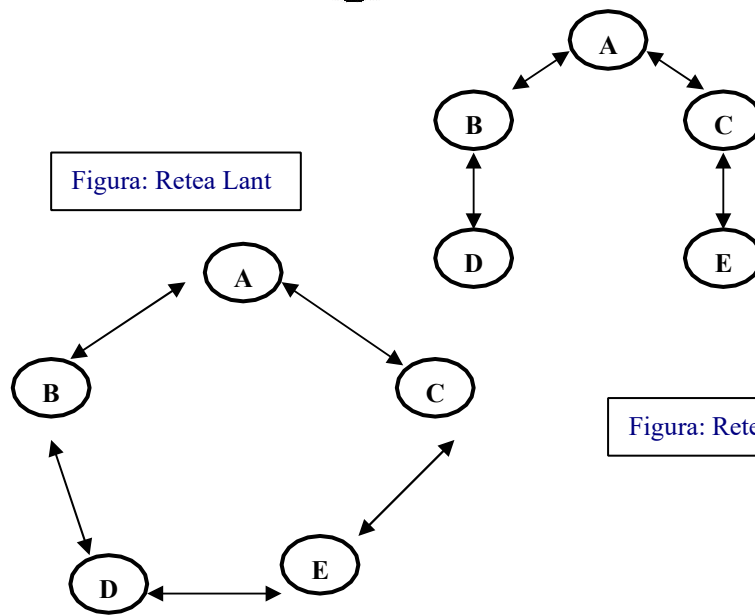


Figura: Retea Lant

Figura: Retea Cerc

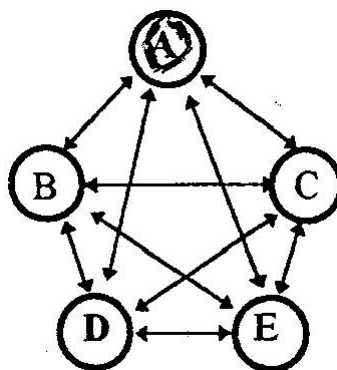


Figura: Retea Stea (Multicanal)

Pentru sarcini simple, de rutina, rețelele "Y", roata și lanț asigură rapiditate și acuratețe. Pentru activități complexe, ce implică inițiativă și creativitate, liberă circulație a informației descrisă de rețelele circulare și stea este cea mai bună, chiar dacă nu este cea mai rapidă.

Bariere în comunicare

Tot ceea ce stă în cale, limitează sau blochează transferul de informații constituie bariera de comunicare.

Va veni lovit de barierele în comunicare și printre cauze vor fi: percepția, emoțiile, încrederea și credibilitatea, dificultățile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informații, locul și timpul, zgomotele și media selectată.

Percepția este o barieră de natură semantică ce apare datorită limitelor în interpretarea codurilor prin care se comunică. De obicei oamenii au tendința să perceapă mesajele din punctul lor de vedere.

Emoțiile oamenilor acționează ca filtru aproape în întreaga lor comunicare. Vedem și auzim ceea ce suntem pregătiți să vedem și să auzim. Prin urmare, comunicare nu poate fi separată de personalitatea oamenilor.

Încrederea și credibilitatea. Încrederea față de un șef sau un lider este determinată de integritatea lor. Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis și onest în comunicarea cu oamenii.

Ascultarea. O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului și emitentului. Sunt mulți cei ce vorbesc și puțini cei ce ascultă.

Pentru o **ascultare mai eficientă**, vă prezentăm un scurt ghid:

1. Incețati să vorbiți. Nu puteți asculta dacă vorbiți.
2. Puneți interlocutorul în situație ușoară. Ajutați o persoană să se simtă liberă să vorbească.
3. Spuneți interlocutorului că vreți să ascultați. Arătați interes.
4. Îndepartați perturbările.
5. Fiți constructivi. Încercați să înțelegeți punctul de vedere al interlocutorului chiar dacă inițial aveți alt punct de vedere.
6. Fiți răbdători. Ascultați întregul timp, nu-l interupeți pe vorbitor.
7. Pastrati-va calmul. O persoană supărată ia sensul negativ al cuvintelor.
8. Fiți circumspecți cu critica și argumentările.
9. Puneți întrebări. Acestea încurajează pe vorbitor și arată că voi ascultați.
10. Incețati să vorbiți. Nu puteți asculta activ în timp ce vorbiți.

Tipul de comunicare	Eficiența pentru	Exemple
---------------------	------------------	---------

1. Scrisa	Transmiterea unui material lung si detaliat.	Rapoarte, diagrame, buletine, publicatii interne.
2. Orala	Comunicare ce necesita traducere si elaborare, pentru a fi inteleasa de audienti cu orientari diferite si vorbitori de limbi diferite.	Dialog fata in fata, convorbire telefonica, conferinta.
3. Multimedia	Armonizarea dezacordurilor in munca, comunicarea schimbarilor majore in politici, remedierea deficientelor majore in munca.	Scris/oral, Scris/vizual, Oral/vizual, Scris/oral/vizual.