

COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

Informația este una din principalele valori pe care orice organizație le deține. Aceste informații sunt vehiculate în interiorul organizației și în exteriorul ei, între membrii și către publicul extern, prin diferite canale de comunicare destinate, într-un model ideal, să transporte informația potrivită persoanei sau persoanelor potrivite la momentul potrivit, în cantitatea potrivită și de calitate potrivită. Înaintând în această logică, putem afirma că actul de comunicare al unei organizații, atât ca participare la cunoaștere, cât și ca act de comandă, este merit îndeplinirii scopului acelei organizații și, în lipsa comunicării, simpla teaurizare a informațiilor, arhivarea lor fracționată respectând, mai mult sau mai puțin, structura organizatorică, transformă orice ansamblu în unități dezagregate, atomizate, inutile și încremenite.

Comunicarea organizațională a fost privită mai mult timp ca fiind supusă următoarelor premise:

- Oamenii acționează rațional și, în general, au acces la toate informațiile necesare pentru procesele de decizie și vor lua decizii raționale, cu excepția cazurilor când apare un hiat informațional
- Fundamentarea deciziilor este realizată prin aplicarea logicii formale și a datelor verificabile empiric
- Comunicarea este un proces mecanicist în cadrul căruia mesajul este construit și codificat de către emițător, transmis prin diverse canale și apoi decodat de receptor. Zgomotul de fond sau distorsiunile pot fi identificate și eliminate
- Organizațiile sunt modelate mecanicist, cu piese interschimbabile (angajații care îndeplinesc roluri bine definite). Ceea ce este valabil pentru o organizație este valabil pentru toate organizațiile iar eventualele diferențe pot fi eliminate prin tehnici de management

- Organizațiile funcționează ca un container care conține procesele de comunicare în derulare. Toate diferențele care apar pot fi identificate ca factori care afectează activitatea comunicațională.

Cel care a pus sub semnul întrebării raționalitatea proceselor de comunicare organizațională este economistul laureat al premiului Nobel Herbert Simon¹, care a introdus conceptul de raționalitate limitată. El pornește de la ideea că persoanele care iau decizii în organizații au foarte rar la dispoziție informații complete deoarece acestea fie nu sunt disponibile în întregime fie decidenții tind să ignore informațiile suplimentare și să accepte prima opțiune acceptabilă, mai degrabă decât să exploreze pentru a ajunge la opțiunea optimă.

Dincolo de modelul mecanicist, comunicarea organizațională este examinată și sub următoarele aspecte²:

- Constituantă
 - Modul în care comportamentele comunicaționale construiesc sau modifică organizarea proceselor;
 - Cum afectează modelele comunicaționale organizaționale comportamentul comunicațional al membrilor organizației și, prin aceasta, identitatea lor;
 - Alte structuri, în afara organizației, care pot fi constituite prin intermediul activităților de comunicare;
 - Când „ceva” devine o organizație și când o organizație devine altceva? Poate o organizație să găzduiască o altă organizație?
- Narativă
 - În ce mod un grup de persoane utilizează narativul a pentru a acultura, iniția sau îndoctrina alte persoane;
 - Mitologia organizațională este invocată în diferite istorisiri (narări) pentru a obține anumite rezultate?
 - În ce mod încearcă organizația să influențeze istorisirile despre ea?

¹ Vezi Herbert Simon *Models of Bounded Rationality, Vols. 1 and 2*. MIT Press, 1982

² http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication

- În cazul în care mitologia organizațională intră în conflict cu politicile și regulamentele organizaționale, cum se va soluționa acest conflict?
- Identitară
 - Cum ne identificăm în termeni de afiliere organizațională;
 - Cum ne sunt modificate patern-urile comunicaționale de către organizațiile în care activăm?
 - Este posibil pentru un individ să reziste asimilării identitare organizaționale?
 - Persoanele care se definesc în termeni de apartenență la o organizație comunică diferit de cei care nu recunosc acest atribut identitar?

Pentru a înțelege comunicarea organizațională trebuie să pornim de la ideea ca în acest context structura organizației se suprapune comunicării interpersonale.

În cadrul organizației pot fi identificate următoarele modele ale comunicării:

- **Comunicarea de sus în jos.** Acest tip de comunicare servește la stabilirea legăturii între scopurile generale și obiectivele particulare. Prin intermediul acestei comunicări coordonatorul transmite: scopurile, strategiile, obiectivele; politici, proceduri, repartizări la nivelul membrilor organizației; standarde și criterii de apreciere și corectare a informației.
- **Comunicarea de jos în sus** permite stabilirea naturii coordonării și reflectă încrederea membrilor organizației în prestațiile echipei manageriale. Prin acest mod de comunicare sunt transmise: probleme sau excepții apărute, rapoarte asupra performanței; nemulțumirile, disputele apărute în rețea
- **Comunicarea orizontală** permite membrilor organizației să comunice între ei fără intermediar.
- **Comunicarea internă și externă.** **Comunicarea externă** se adresează publicului aflat în afara organizației și utilizează diferite canale de comunicare adaptate profilului categoriilor de public cărora se adresează pentru a transmite mesajul organizației. **Comunicarea internă**, dimpotrivă, are ca public membrii organizației și utilizează canalele adecvate pentru

transmiterea mesajelor interne, a procedurilor, facilitarea fluxului informațional intern și participarea la cunoașterea internă.

- **Comunicarea organizațională mai poate fi formală**, când urmează fluxurile și conținuturile informaționale stabilite prin politici și proceduri organizaționale, precum și **informală**, când conținuturile și fluxurile nu se încadrează în procedurile expres destinate îndeplinirii rolului organizației.

Canale de comunicare organizațională internă

- **Atragerea atenției** – canale care rețin atenția personalului pe timp scurt. Ex. E-mail, anunțuri
- **Dezvoltarea înțelegerii** - canale care permit unele discuții și mai multe explicații. Ex. E-mail, întâlniri ale personalului.
- **Angajament** – canale care permit dezbaterile și oferă o oportunitate pentru ca informațiile să fie absorbite. Ex. E-mail, comunicare face-to-face, seminarii, telefon.
- **Acceptare** – canale care oferă o varietate de informații care permit cercetarea individuală și acceptarea. Ex. Intranet, cursuri de perfecționare, seminarii, studii ale atitudinii personalului.
- **Implicare** – canale care permit consolidarea mesajelor și ofera posibilitatea de a convinge. Ex. Intalniri ale echipei, intalnirii ale managementului, seminarii.

Pentru o bună funcționare a organizației trebuie să existe o interdependență între aceste stiluri de comunicare și modul de transmitere a informației. Transmiterea informației în cadrul organizației se face prin ceea ce numim *rețea de comunicare*, care reprezintă patternul comunicării interpersonale dintre membrii grupului. Patternul comunicării arată **cine** poate să vorbească (comunice) și **cui** poate să-i vorbească într-o organizație.

În funcție de modul de transmitere a informației, ea poate fi controlată prin diferite căi, cu scopul de a proteja teritoriul (sfere de influență), interese, obiective ale

membrilor. Controlul informației poate fi un mijloc de control subtil al deciziilor.

Acest lucru se poate face prin, spre exemplu:

- **controlul parametrilor deciziei**, este o tehnica din categoria controlului informației, de exemplu pentru a înlătura suspiciunea unei argumentări unii membri ai grupului decizional încearcă să controleze criteriile pe baza cărora decizia este luată
- **controlul agendei discuțiilor**, de exemplu coordonatorul poate să nu includă în agenda discuțiilor grupului decizional o anumita propunere, justificând că nu este pregătită suficient pentru a fi luata în considerare. Poate să-i rezerve timp insuficient în „ordinea de zi”, sau mai subtil poate pregăti psihologic grupul de decidenți, discutând probleme asupra cărora membrii grupului sunt de acord, activându-și sentimentul ca ei sunt constituie o echipă.

Utilizarea controlului informației transfera influența majoră asupra deciziei la persoana sau grupul, de obicei restrâns, care păzește informația: gatekeepers.

Facilitarea schimbului de informații între membrii unei organizații, comunicarea, fie ea formală sau informală, pe verticală sau orizontală, deschide calea acțiunii și îmbunătățește performanțele organizației.

Comunicarea, ca act, presupune existența unui emițător, a unui receptor și a unui canal de comunicare între aceștia, precum și a unui mesaj care se transmite. Mesajul este codificat de către emițător, transmis prin intermediul canalului de comunicare și decodat de către receptor în momentul primirii lui. Pe parcursul comunicării, între emițător și receptor poate apărea așa-numitul zgomot de fond, respectiv interferențe care provin din mediul în care are loc actul de comunicare care au ca efect distorsionarea mesajului. O altă influență asupra mesajului o au așa-numitele „bagaje personale” ale emițătorului și receptorului, respectiv cunoștințele, atitudinile, principiile, cultura, care își fac simțită prezența în momentul codificării și decodificării mesajelor.

Acest model aparține comunicării unidireționale, orientată de la emițător către receptor, fără a solicita, aștepta sau examina răspunsul, chiar în cazul în care

acesta există. În cazul comunicării bidirecționale, răspunsul are importanță, el fiind așteptat, examinat și, de multe ori, solicitat de către emițător.

Ceea ce interesează în cazul comunicării organizaționale este comunicarea bidirecțională. Fluxul de informații în interiorul organizației este creat, întreținut și perfecționat pentru a permite organizației să își atingă scopul, acționând, astfel, în palierul perlocuționar al comunicării. Odată inițiat actul de comunicare, emițătorul urmărește să determine un anumit răspuns din partea receptorului, răspuns care poate lua forma unei acțiuni sau a unei atitudini.

Auditul comunicării interne

Ce se întâmplă, însă, în cazul în care răspunsul receptorului nu este cel preconizat de către emițător? Asemenea situații nu sunt benefice organizației, iar cauzele pot fi multiple, unele dintre acestea fiind în legătură directă cu fluxul de informații care circulă în interiorul organizației. Studiile de specialitate au revelat surprinzător cât de puțin din ceea ce intenționăm să comunicăm ajunge efectiv la celălalt. Astfel astăzi se știe că, în mod obișnuit, în lipsa unui efort special, ceea ce dorim să comunicăm reprezintă 100%, ceea ce știm să spunem efectiv – 80%, ceea ce ascultă interlocutorul – 50%, ce înțelege efectiv interlocutorul – 40%, ce admite receptorul – 30%, ce reține receptorul – 20%, ce va spune și va repeta receptorul va reprezenta în final 10% din mesajul inițial gândit de emițător. Dacă acestui adevăr îi adăugăm și o serie de bariere în fluxul de informații, cum ar fi disponibilitatea redusă pentru comunicare a unor persoane care se pot afla chiar în puncte nodale, diferențele de percepție, stereotipiile, lipsa de cunoaștere, dezinteresul, dificultățile de exprimare ale emițătorului, emoțiile, etc, ceea ce rezultă este un scenariu deloc favorabil scopurilor organizației. Există multe alte tipuri de bariere, dintre care unele restrâng absorbția de informații sau idei noi: complexitatea ideii (cu cât ideea este mai complexă, cu atât mai puțini oameni vor fi capabili să o înțeleagă), diferența față de modelele cunoscute (oamenii nu accepta idei noi dacă ele diferă radical de ceea ce ei cunosc), competiția cu ideile existente (ideile noi concurează cu ideile deja acceptate), necesitatea argumentării, puterea intereselor, frecvența repetării etc.

Depășirea unei asemenea situații presupune, ca premisă necesară, conștientizarea problemei. Această primă etapă este urmată, firesc, de examinarea situației astfel încât formularea soluțiilor să corespundă necesităților reale identificate.

Procesul de examinare presupune cunoașterea organizației, a membrilor, a structurii și a tipului de organizație. Practic, procesul de evaluare trebuie să genereze răspunsuri la următoarele întrebări³:

1. Este o organizație mare, cu mulți membri, din care mulți nu au contact cu echipa managerială sau este o organizație mică în care membrii echipei manageriale se întâlnesc permanent cu ceilalți membri?
2. Atunci când membrii comunică, ce tip de canale de comunicare folosesc? Utilizează comunicarea personală, față în față, întâlniri periodice, email, documente scrise?
3. Există persoane care ar trebui să se regăsească în diverse circuite informaționale și cu toate acestea nu sunt? Cine sunt aceste persoane și de ce nu se regăsesc în circuitele informaționale?

Toate acestea se realizează prin intermediul unui audit al comunicării. Auditul comunicării este un proces care explorează, examinează și evaluează comunicarea în interiorul unei organizații și dă posibilitatea membrilor organizației de a judeca procesul de comunicare din organizație și de a descoperii căi pentru îmbunătățirea lui. Auditul comunicării va scoate în evidență atât punctele tari cât și zonele care au nevoie de o atenție specială. Despre procesul de auditare trebuie reținute următoarele aspecte.

În primul rând, el se bazează pe percepția membrilor organizației. Persoanele diferite percep în mod diferit realitatea iar răspunsurile pe care le dau reprezintă o variantă personală a realității. Cu toate acestea, răspunsurile lor, chiar deosebit de personale și de relative, sunt esențiale deoarece realitatea fiecăruia se bazează pe percepția personală și de multe ori, a înțelege cum a fost perceput un eveniment este mai important decât realitatea obiectivă, mai ales în condițiile

³ Tennen, Jane, *Poor Internal Communication and the Board (Part 2 of 3)* la http://charitychannel.com/article_3488.shtml

În care evenimentul comunicațional, în intenția emițătorului, conține nivelul perlocuționar, respectiv persuadarea receptorilor în direcția unei acțiuni sau atitudini.

Auditul comunicării contribuie, de asemenea, la dialogul dintre membrii organizației, fiind o oportunitate pentru aceștia de a discuta despre problemele pe care le-au identificat, mai ales în cazul în care una din metodele utilizate de auditor este focus grupul.

Poate cel mai important, auditul comunicării reprezintă un instantaneu al organizației la un anumit moment în timp. Practic, auditul va furniza informații care vor fi de ajutor membrilor organizației în a înțelege situația lor curentă și va asigura un punct de referință pentru viitoarele evaluări. Ca metodă, în funcție de dimensiunile organizației, vor fi supuși examinării toți membrii prin aplicarea de chestionare, sau numai o parte dintre aceștia, prin selectarea tuturor celor cu funcții de conducere precum și a unui reprezentant la nivel executiv din fiecare departament, care vor fi și intervievați.

Auditul comunicării va ajuta membrii organizației în următoarele direcții⁴:

- Verifică fapte și înlocuiește aproximările cu informații certe;
- Identifică punctele tari ale organizației și prevede problemele de comunicare înainte de a apărea o criză;
- Asigură pentru membrii organizației un răspuns în ceea ce privește modul în care funcționează canalele de comunicare;
- Concentrează atenția membrilor organizației asupra proceselor de comunicare și asupra comunicării ca atare;
- Asigură pentru membrii organizației implicați în proces o experiență aparte deosebit de relevantă prin faptul că explorează aspecte practice ale comunicării la locul de muncă;
- Asigură un punct de referință pentru compararea evaluărilor ulterioare.

⁴ Downs, C.W & Adrian, A. (1997). *Communication Audits*. Lawrence, KS: *Communication Management, Inc*, citați de *The Communication Research Team, Department of Communication and Mass Media, Southwest Missouri State University, Springfield Public Schools, Internal Communication Study, June 1999, pag 8*

Ca metodă, se recomandă utilizarea focus grupurilor și a interviurilor direcționate cu membrii organizației. În funcție de dimensiunile organizației, vor fi supuși examinării toți membrii prin aplicarea de chestionare, sau numai o parte dintre aceștia, prin selectarea tuturor celor cu funcții de conducere precum și a unui reprezentant la nivel executiv din fiecare departament, care vor fi și intervievați. Focus grupurile pot fi alcătuite numai din executivi sau / și numai din persoane cu funcții de conducere aflate pe aceeași treaptă ierarhică, pentru a facilita discuțiile și a favoriza deschiderea prin eliminarea factorilor de presiune ierarhică.

Ei ar trebui să răspundă unui set de întrebări:

1. Cum ați clasifica diferitele tipuri de informații care circulă în organizație?
2. Ce tipuri de informații conțin fiecare dintre aceste categorii?
3. De ce le priviți în acest fel?
4. Pe baza a ce criterii ați defini o bună comunicare internă? De ce le considerați importante aceste criterii?
5. Ce credeți că este de făcut pentru a menține o comunicare internă continuă de calitate?
6. Care sunt dificultățile în atingerea unei bune comunicări interne?
7. Considerați că există probleme în comunicarea internă actuală a organizației? Dacă DA, care credeți că sunt cauzele?
8. Ce canale sunt folosite pentru comunicare în interiorul organizației?
9. Care sunt avantajele și dezavantajele acestor canale?
10. În ce fel obțineți informațiile care vă interesează despre organizație?
11. Utilizați Intranet-ul? Dacă DA, la ce vă uitați? Dacă NU, de ce?
12. Cum poate fi îmbunătățit Intranet-ul?
13. Pe ce criterii selectați un canal de comunicare dintre cele care există în organizație?
14. Cine are drept de decizie în privința selecției canalelor de comunicare?
15. Selecția canalului de comunicare depinde de: calitățile canalului de comunicare, scopul informației, cine și câți trebuie să cunoască informația, costuri?

Persoanele cu funcții de conducere vor mai răspunde la următoarele întrebări:

1. Structura organizațională generează probleme în comunicarea internă? Cum? De ce?
2. (*Dacă este cazul*) Distanța fizică dintre sediul central și filiale a generat probleme de comunicare? Cum? De ce?

Membrii filialelor vor răspunde la următoarele întrebări (*Dacă este cazul*):

1. Cât de des aveți contacte cu angajații organizației de la sediul central?
2. Care este cel mai des motiv pentru care îi contactați?
3. Care sunt canalele pe care obișnuiți să îi contactați?
4. Cum credeți că funcționează comunicarea cu sediul central?
5. Ați avut probleme de comunicare cu sediul central? Exemple.
6. În munca dumneavoastră zilnică, depindeți de informații sau îndrumări de la sediul central?

Ceea ce ar trebuie să rezulte în urma unui asemenea demers ar fi un **raport de audit**, respectiv o hartă conceptuală a problemelor care apar în derularea comunicării interne ca parte a vieții unei organizații. Participarea membrilor la cunoaștere, fluxul de informații de la decizie la punerea în practică a deciziei, răspunsul membrilor la decizie ca act a posteriori precum și fundamentarea deciziei ca act a priori, toate acestea se bazează pe modul în care instrumentele și nodurile de comunicare internă sunt utilizate și evaluate, precum și pe modul în care persoanele, ca membri ai organizației, sunt implicate în proces. Simptomele identificate, însă, nu sunt suficiente pentru îmbunătățirea procesului. Simpla conștientizare a problemei, chiar dacă este un pas necesar, nu ajută decât în măsura în care este urmată de punerea în practică a măsurilor necesare acoperirii golurilor identificate.