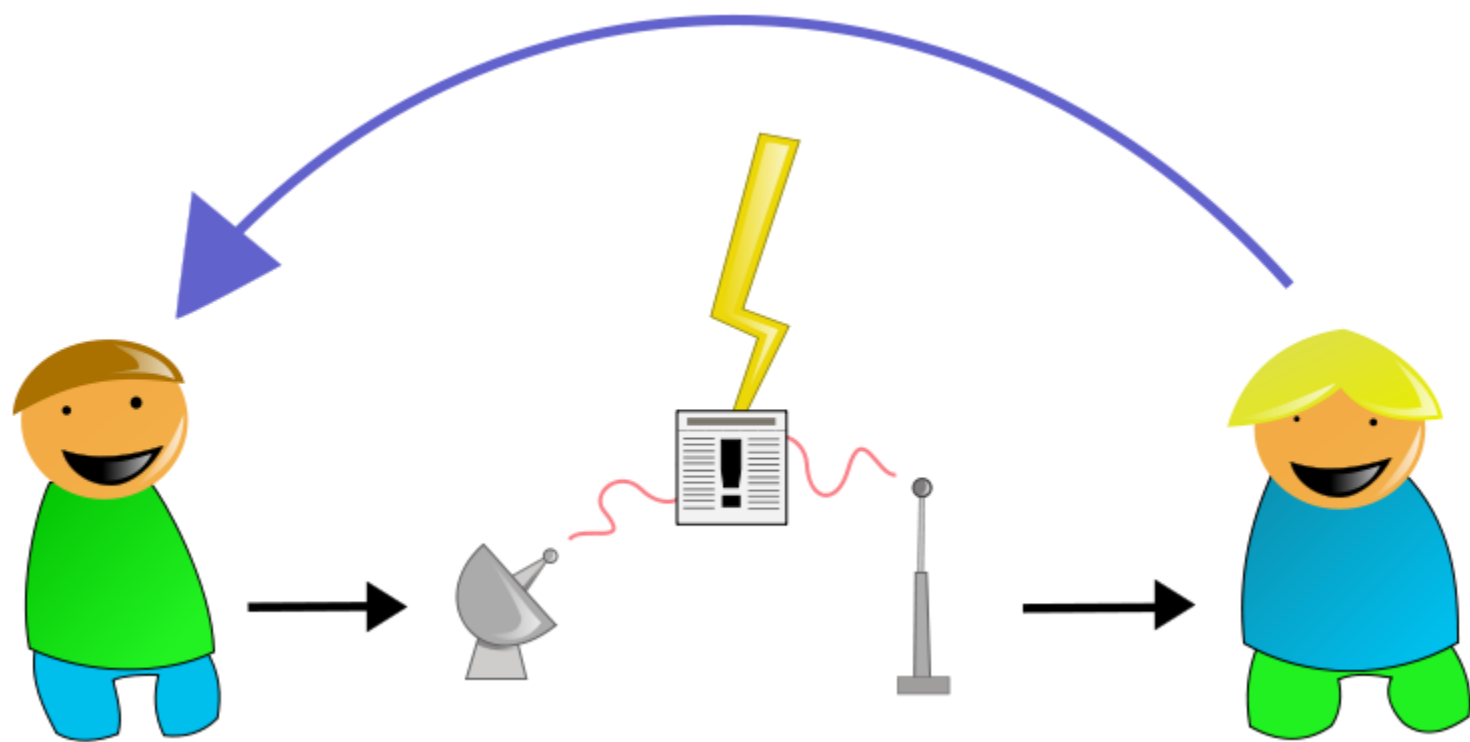


Comunicarea - proces de legătură în exercitarea funcțiilor manageriale

Goma Ludmila

Objective

- Esența teoretică a comunicării
- Elemente și etape ale comunicării
- Tipuri de comunicare în organizație.
- Comunicarea managerială eficientă.
Bariere în comunicarea interpersonală și organizațională.



Care este scopul comunicării într-o organizație?

- de a unifica activitățile organizației.
- de a duce la schimbări,
- de a influența acțiunile ce asigură prosperitatea organizației.
- ea integrează funcțiile manageriale.
- leagă, organizația cu mediul său exterior.

Comunicarea este

- Situația de a stabili o relație cu cineva sau despre ceva.
- Schimbul de informații, idei, atitudini.
- Necesitatea ființei umane de a face schimb de informație cu alții.
- Artă transmiterii informațiilor și atitudinilor de la o persoană la alta
- ***Procesul de comunicare*** ca proces de legătură este definit ca schimbul de informație dintre 2 sau mai multe persoane, scopul principal fiind asigurarea circulației informației.

Comunicare

Comunicarea interpersonală

- (personal medical - pacient, personal medical - rude, personal medical - personal medical) este schimbul de informații și sentimente pe care oamenii le angajează oriunde și oricând sunt împreună, fără ca aceștea să aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale organizației

Comunicarea organizațională

- În organizație, comunicarea poate fi: verticală (ascendentă sau descendentă), orizontală sau pe diagonală

Funcții

- **rolul de informare,**
- **rolul de instruire,**
- **rolul de motivare**
- **rolul de obținere de informații**

Elemente componente

- **Emitătorul**, aflat în ipostaza de manager sau subordonat, este persoana care inițiază comunicare.
- **Mesajul** reprezintă forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor. Majoritatea conținuturilor unei comunicări se materializează prin cuvinte scrise sau rostite. Există și componente nonverbale.
- **Canalul** este calea de transmitere a informației, care este strâns legată de mesaj.
- **Receptorul** (destinatarul), se poate afla în ipostaza de subordonat sau manager și este persoana sau grupul de persoane care beneficiază de mesajul informațional.
- **Factorii perturbători** pot denatura calitatea procesului de comunicare între emițător și receptor.
- **Feedback-ul** reprezintă reacția de răspuns a receptorului la mesajele emițătorului.

Etape ale comunicării

- 1. Lansarea ideii – un efort de gândire, chibzuire, de pregătire a comunicării.
- 2. Codarea și alegerea căii de transmitere – până a transmite ideea spre subaltern ea e cifrată cu ajutorul cuvintelor, intonației, gesturilor – ideea se transformă în comunicare.
- 3. Transmiterea – mișcarea informației de la conducător la subalterni, care este numai o etapă a procesului de comunicare, dar nu tot procesul. Procedura transmiterii se realizează cu ajutorul vorbirii, materialelor în scris, cu ajutorul mijloacelor tehnice.
- 4. Recepționarea și decodarea - destinatarul, primind informația, o descifrează cu ajutorul efortului de gândire, vizual, (audio). În caz dacă informația primită nu necesită o reacție de răspuns, procesul de comunicare ia sfârșit.

TIPURI DE COMUNICARE

- *După canalul de comunicare:*
- **Comunicare formală** – precizată riguros de acte normative, regulamente de funcționare interioară, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizată în informații strict necesare pentru desfășurarea activității specifice.
- **Comunicarea neformală** – stabilită spontan între posturi (de exemplu, manageri, medici, asistente medicale, personal auxiliar) și compartimente și reflectată în informații neoficiale cu caracter personal sau general. Apar uneori în formă de zvonuri

În funcție de direcția și sensul comunicării:

- **Comunicare verticală descendentă** – se manifestă între manager și subordonați (de exemplu, între manager și șefii de secții, între medicii șefi de secții și medici, între asistenta șefă și asistente) și se concretizează în transmiterea de decizii, instrucțiuni,
- **Comunicare verticală ascendentă** – se stabilește între subordonați și manageri, prin intermediul căreia aceștia din urmă obțin un feedback pe linie ierarhică. Totodată sunt furnizate informații cu privire la situația domeniilor conduse (de exemplu, date brute pentru educatori statistici – număr de internări/externări, număr operații, număr decese; resurse materiale și financiare consumate și necesare;).
- **Comunicare orizontală** – se realizează între posturi sau compartimente situate la același nivel ierarhic, între care există relații de cooperare (de exemplu, între medici de aceeași specialitate și de specialități diferite; între asistente și medici). Ele vizează conlucrarea și consultarea profesională .
- **Comunicare oblică** – apare între posturi și compartimente situate la niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic (de exemplu, între farmacia spitalului și secțiile clinice; între compartimentele clinice și paraclinice; între farmacie și compartimentul financiar etc.).

După modul de transmitere

- **Comunicare verbală**
- **Comunicarea non-verbală**
- **Comunicarea în scris**

comunicare oficială

- **Nota de serviciu** este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoane sau compartimente asupra unor evenimente, măsuri.
- Nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare, destinatarul semnând de primire pe copie
- **Procesul verbal** consemnează o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei).
Procesul verbal conține:
 - • constatarea unui fapt, incident, eveniment;
 - • consemnarea unei mărturii, a unei declarații;
 - • acordul la care au ajuns două părți;
 - • rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Procesul verbal este datat și semnat de autor și de declaranți sau martori pentru a confirma autenticitatea.

Darea de seamă comunică detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Se menționează data întocmirii, emitentul și destinatarul.

Raportul este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune.

El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

- • să dea date precise despre subiect;
- • înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;
- • să tindă în final spre prezentarea unor propuneri practice.

Rețele de comunicare .

Tipul rețelei de comunicare are o mare influență asupra organizării și managementului întreprinderii (centralizat, descentralizat) și exprimă tehnicile și stilul managerial practicat (autoritar, participativ, permisiv).

a) Roată

- Fiecare comunică cu persoana din centru. Acest tip de rețea caracterizează un sistem supercentralizat.

b) Lanț

- Persoanele de la nivelul 3 pot comunica cu persoana de la nivelul 1 numai prin intermediul persoanelor de la nivelul 2. Sistemul creează liniile ierarhice.

Circulară

- Fiecare poate comunica cu alte două persoane. Este un tip de comunicare ce reflectă o anumită descentralizare

Deschisă (Multicanal sau stea)

- Fiecare persoană poate comunica cu oricare altă persoană, realizând un schimb liber, deschis de mesaje. Este specifică sistemului de management participativ, cu un nivel ridicat de descentralizare.

EFICIENȚA COMUNICĂRII

bariere în comunicarea interpersonală

- **Lipsa informației reale** (știe dinainte ce va spune emitentul)
- **Ignorarea informațiilor**
- **Evaluarea sursei**
- **Percepții diferite**
- **Distorsiuni semantice**
- **Perturbațiile** (zgomotele).

bariere organizaționale

- Nivelurile managementului (într-o structură cu șase niveluri, 41% din volumul inițial se va pierde.)
- Aria de control
- Poziția în ierarhie a subiecților comunicării

EFICIENȚA COMUNICĂRII

bariere care țin de emițător:

- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale comunicării (tonul folosit, gesturi, expresia feței, poziția corpului etc.);
- incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului ;
- folosirea unor cuvinte care au sensuri diferite pentru diferite persoane;
- prezentarea incorectă a mesajului prin adoptarea unei modalități nepotrivite de transmitere (de exemplu, folosirea termenilor medicali în comunicarea cu pacientul);
- nesiguranța asupra conținutului mesajului, întâlnită atunci când feedbackul de la receptor întârzie și este dificil de apreciat dacă mesajul are efectul dorit;
- camuflarea – atunci când cel care transmite mesajul vrea în mod intenționat ca acesta să fie ambiguu și reușește să favorizeze interpretarea eronată a mesajului. Aceasta este comunicare prin dezinformare.

bariere de recepție

- stereotipie – tendința de a auzi numai anumite lucruri, despre care există o opinie deja formată;
- ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce se cunoaște deja, fapt care duce la incompatibilitatea punctelor de vedere asupra mesajului în momentul transmiterii acestuia.
- evaluarea subiectivă de către receptor a unui mesaj care este transmis obiectiv;
- recepționarea aceluiași mesaj în moduri diferite, de către persoane diferite din cadrul organizației.

bariere care țin de context:

- perceperea diferită a mesajelor în funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (de exemplu, discutarea unor probleme profesionale în alt loc decât cabinetul medical, impactul zgomotului asupra înțelegerii corecte a unui mesaj).

Comunicări organizatorice

Denaturarea informației.

- Multe niveluri manageriale
- Prelucrarea și filtrarea informației
- Încercarea de a presta informația dor de șef
- Frica subalternilor de pedeapsă
- din cauze obiective – multe niveluri de conducere ;
- subiective – nu convine unei persoane, unui grup de persoane;
- prelucrarea și filtrarea informației – nu toată, ci numai o parte este prelucrată selectarea ei insuficientă;
- încercările de a da informația dorită de șef;
- conducătorii aud, primesc numai informația de sus și o ignoră pe cea de jos;
- frica subalternilor de a fi pedepsiți pentru greșeli.

Supraîncărcarea informațională fluxuri, torente neîntrerupte, conducătorul nu este în stare să primească , să prelucreze toată informația, e nevoie de o selectare, e mare probabilitatea de a selecta nu informația necesară, nu cea mai importantă.

Structura organizatorică neeficientă. multe niveluri, cooperare și coordonare slabă, nefolosirea principiilor de delegare:

SFATURILE LUI C. DAVIS

- Nu vorbiți fără întrerupere, opriți-vă;
- Ajutați-l pe interlocutor să se liniștească, să se simtă liber;
- Demonstrați-i interlocutorului că sunteți cointeresat în discuție - în discuție nu vorbiți la telefon, nu semnați documente, nu prelucrați informația;
- Lichidați influența factorilor care pot să-l irite pe interlocutor;
- Utilizați empatia și efectul oglinzii;
- Nu încercați să economisiți timpul, fiți răbdător;
- Fiți stăpân pe emoțiile dvs.;
- Nu permiteți izbucnirea unui conflict;
- Contribuiți la ceea ce interlocutorul să vorbească, puneți-i întrebări;

PRINCIPII DE COMUNICARE CORECTIVĂ

POZITIVĂ (Exemple de corecții ce trebuie efectuate)

DA	NU
1. A se pune de acord cu salariatul în privința momentului pentru a discuta problema Aș dori să stăm de vorbă despre o problemă, când ne-am putea întâlni?	1. A acționa pripit Dacă acționați “la furie” sau dacă salariatul este ocupat, riscați să acționați stângaci.
1. Comunicarea orientată pe problemă Iată ce anume ai făcut în atare situație.	2. Comunicarea orientată pe persoană Iată ce fel de persoană ești...
1. Comunicare discriptivă Iată care sunt consecințele acestui comportament (și ce a trebuit să fac ca să împiedic alte consecințe).	3. Comunicare evaluativă Ești leneș, incompetent, necinstit, violent, bețiv etc.
1. Comunicare validantă Sunt sigur că, ținând seama de experiența pe care o ai, există posibilitatea de a studia situația și de a găsi o soluție mai bună.	4. Comunicare invalidantă Acest gen de persoană nu este acceptabilă în organizația noastră
1. Comunicare specifică ... Pentru a prevedea ce este de făcut dacă pe viitor se va ivi o situație asemănătoare...	5. Comunicare globală Trebuie să-ți schimbi comportamentul.
1. Comunicare “cu ascultare” a) dacă, de exemplu, într-un astfel de caz ai face un alt lucru (altfel), ce crezi? (sfat) b) care ar fi acțiunile posibile într-o astfel de situație? (fără sfat)	1. Comunicare “închisă” Trebuie să te corectezi ... sau să faci față consecințelor. Iată ce mai aștept să faci pe viitor.