

THE MANAGEMENT OF COMMUNICATION

Cornelia Elena TUREAC, Lecturer, Phd.
"DANUBIUS" University of Galati

Abstract:

The managerial communication is an instrument by means of which, the manager exercises its specific attributions: prevision, stimulating, organization, coordination, control and evaluation.

The scope of the managerial communication is correct and efficient information, in order to achieve within optimum conditions internal and external requirements of the company, as per the managerial and organizational objectives established.

Key words: communication process, networks communications, management

JEL Classification: M10, M30

1. Conceptul de comunicare și aplicabilitatea sa la nivelul unei firme

Dintre multiplele definiții ale comunicării (peste 90), una dintre cele mai scurte, care sintetizează esența procesului în general, este următoarea: **comunicarea este transmiterea de fapte, idei și impresii.**

Un alt mod de a defini comunicarea, care să ne permită detalierea componentelor sale este că se reprezintă ca un **proces prin care se face transmiterea informațiilor prin intermediul unui mesaj.**

Ca urmare distingem în cadrul acestui proces următoarele elemente componente:

1. **transmițător/emițător** (persoana care transmite mesajul/inițiază comunicarea)
2. **mesajul** (organizarea informației sub aspect verbal, nonverbal și paraverbal)
3. **receptor** (persoana sau grupul care primește mesajul)
4. **canal de comunicare** (calea de transmitere a informației)

Mesajul verbal este completat prin componente nonverbale (timbru vocal, intensitatea vocii) sau componente paraverbale (mimică, atitudine corporală, gestică).

Legat de procesul comunicării subliniem de asemenea, existența unui sistem de control al modului de recepționare a mesajului care se numește **feedback** sau **retroacțiune**.

Activitățile grupate împreună sub denumirea de comunicare, presupun următoarele situații:

- **Transmiterea simplă a unui mesaj**

1. The concept of communication and its practice within a company

Among multiple definitions of communication (over 90), one of the shortest, synthesizing, and the essence of the process in general, is the following: **communication means transmitting facts, ideas and impressions.**

Another way of defining communication, allowing a description of its components, is that looks like a **process by means of which information is transmitted within a message.**

As a consequence we distinguish the following components:

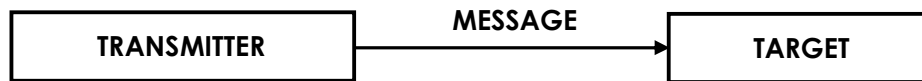
5. **transmitter/emitter** (person who transmits the message/initiates communication)
6. **message** (organization of the information under its verbal aspect, nonverbal and paraverbal)
7. **receptor** (person or group receiving the message)
8. **communication channel** (information transmittal path)

The verbal message is completed by nonverbal components (vocal label, voice intensity) or paraverbal components (mimic, body language, gestures).

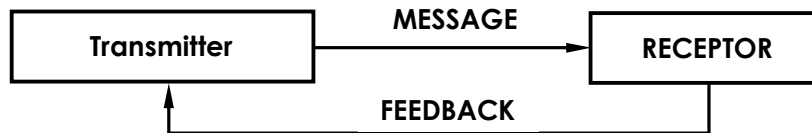
Related to the communication process we also underline the existence of control system of the control pattern of the message reception manner, named feedbacks or retro reaction.

The activities grouped together under the communication term, presuppose the following situations:

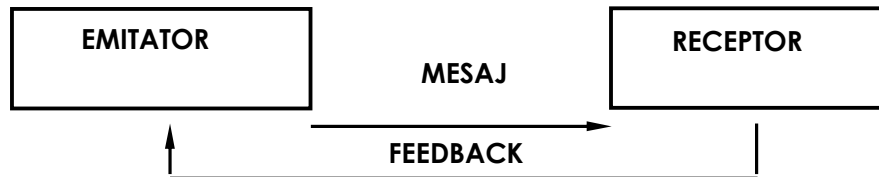
- **Simple transmitting of a message**



Simple transmittal of a message



Partial communication



Full communication

- **Comunicarea parțială**
- **Comunicarea deplină**

Simple transmission of a message is a unidirectional process, by means of which ideas or states are expressed without having a feedback from the receptor. We can say without doubt, that it was just a failing communication.

Detailing the word communication, the „co” prefix implies that an action has been accomplished together. If doesn't get any feedback, this condition is not respected and fulfilled.

In the case of the partial communication, the person to whom the message is addressed confirms receiving the message. Feedback allows creating an impression over the exactness of transmitting the message, but limits to the capabilities of the receptor to render received info.

Within full communication none of the parties limits to a simple confirmation of the message. Roles alternate, the transmitter benefiting of feedback from the receptor, becomes at its turn receptor for the message sent by interlocutor.

The managerial communication is an instrument by means of which, the manager exercises its specific attributions: prevision, stimulating, organization, coordination, control and evaluation.

- **Partial communication**
- **Full communication**

Simple transmittal of a message is a unidirectional process, by means of which ideas or states are expressed without having a feedback from the receptor. We can say without doubt, that it was just a failing communication.

Detailing the word communication, the „co” prefix implies that an action has been accomplished together. If doesn't get any feedback, this condition is not respected and fulfilled.

In the case of the partial communication, the person to whom the message is addressed confirms receiving the message. Feedback allows creating an impression over the exactness of transmitting the message, but limits to the capabilities of the receptor to render received info.

Within full communication none of the parties limits to a simple confirmation of the message. Roles alternate, the transmitter benefiting of feedback from the receptor, becomes at its turn receptor for the message sent by interlocutor.

The managerial communication is an instrument by means of which, the manager exercises its specific attributions: prevision, stimulating, organization, coordination, control and evaluation.

Scopul comunicării manageriale este o informare corectă și eficientă, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe la care este supusă firma, în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.

O comunicare managerială nu poate să satisfacă următoarele nevoi fundamentale ale oricărui angajat:

1. nevoia de a ști, se referă la cunoștințele profesionale necesare executării corecte a sarcinilor care i-au fost trasate;
2. nevoia de a înțelege – angajatul nu trebuie să fie doar un bun executant; el are nevoie să înțeleagă de ce și să aibă cerut să execute o anumită sarcină;
3. nevoia de a se exprima – se referă la dorința fiecărui angajat de a-și exprima opiniile și sugestiile în fața superiorului.

Pentru a satisface aceste nevoi, comunicarea managerială trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- Mesajul trebuie să fie formulat clar și concis;
- Mesajul trebuie să fie transmis rapid și nedistorsionat;
- Procesul de comunicare să fie fluent (fără blocaje) și să se desfășoare în ambele sensuri (să permită feedback-ul).

Ca o concluzie putem admite o definiție mai elaborată, privind comunicarea într-o organizație și anume: Comunicarea, ca funcție a managementului, este un proces de transmitere a informațiilor sub formă de mesaje simbolice între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emitor, altele cu statut de receptor, transmiterea făcându-se prin intermediul unor canale specifice.

2. Tipologie și rețele de comunicare

Există o mare varietate de moduri de a comunica în interiorul organizației, ce ar putea fi structurate după următoarele criterii:

A. După gradul de oficializare:

- comunicarea formală este cea care se desfășoară conform cu actele normative, cu structura organizațională ierarhică, și este legată îndeosebi de desfășurarea procesului de muncă;
- comunicarea informală este aceea care se desfășoară spontan în cadrul relațiilor dintre resursele umane ale organizației și cuprinde informația cu caracter personal sau general.

The scope of the managerial communication is correct and efficient information, in order to achieve within optimum conditions internal and external requirements of the company, as per the managerial and organizational objectives established.

A healthy managerial communication must satisfy the following fundamental needs of each and every employee:

1. the need to know – referring to professional skills required for a correct accomplishment of the tasks allotted;
2. the need to understand – the employee must be not only an excellent executer; he has to understand why he was requested to perform a certain task;
3. the need to express – referring to every employee's desire to express his opinions and suggestions in front of the superior.

For satisfying the needs, the managerial communication must fulfil the following conditions:

- Message must be formulated in a clear and concise manner;
- Message must be rapidly transmitted and unaltered;
- The communication process to be fluent (without blockages) and to happen both ways (to allow feedback).

As a conclusion, we can admit a much more elaborated definition regarding the communication within an organisation, namely: Communication, as management function, is a process of transmitting information as symbolic messages between two or numerous persons, part of them having the transmitter status, other being receptor.

2. Typology and communication networks

There is a great variety of communication means within one organization, and they can be structured upon the following criteria:

A. Upon the official degree

- Formal communication unfolded as per normative acts, with organization hierarchical structure, and is especially close related to the development of working process;
- Informal communication is spontaneously established within organisation's human resources and contains the information with personal or general character.

B. După direcția în care circulă informația:

- comunicarea descendentă (sau ierarhică) este foarte adesea utilizată. Mesajele pornesc de la un anumit nivel ierarhic și sunt destinate nivelurilor inferioare. Mijloacele utilizate sunt variate: jurnal intern, afișaj, reuniune, nota de serviciu, informare telefonică, video. Instrumentul clasic de management, comunicarea ierarhică este utilizată pentru formarea, informarea și dirijarea personalului;
- comunicarea ascendentă (sau salariale) - mesajele circulă în sens invers, de la bază către nivelurile ierarhice. Mijloacele (suporturile) utilizate sunt limitate: cutie de idei, sondaj, afișaj, rubrici în cadrul ziarului organizației. Mai puțin instituționalizate, aceste informații urmează adesea căi informale directe (schimb verbal, scrisoare deschisă, manifest) sau indirecte (zvonuri, murmure). Faptul adesea nerecunoscut, dificil de stabilit, comunicarea ascendentă este încă redus de către eful organizației. De uneori neglijat, ea este necesară pentru a cunoaște aspirațiile personalului și pentru a dezamorsa eventualele conflicte sau tensiuni. Factorul generator al unui bun climat social, el este, de asemenea, un mijloc de ameliorare a performanțelor organizației;
- comunicarea orizontală (laterală) nu țin cont de relații ierarhice. Este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii sau departamente diferite. Acest tip de comunicare este specific micilor structuri, unde toată lumea se cunoaște și ocaziile de dialog sunt frecvente. Ea este prezentă în organizațiile de structuri mari prin intermediul întâlnirilor între servicii diferite, rubricilor în cadrul diferitelor suporturi de informare (reviste, tablouri de afișaj). Comunicarea orizontală permite reunirea personalului, formarea acelui spirit de apartenență care apare adesea în cadrul organizațiilor și, indirect, contribuie la o mai bună coordonare în procesul de muncă.

B. După direcția de circulație a informației:

- Comunicarea descendentă (sau ierarhică) este foarte utilizată. Mesajele pornesc de la un anumit nivel ierarhic și sunt destinate nivelurilor inferioare. Mijloacele utilizate sunt variate: jurnal intern, afișaj, reuniune, nota de serviciu, informare telefonică, video.
- Comunicarea ascendentă (sau salariale) - mesajele circulă în sens invers, de la bază către nivelurile ierarhice. Mijloacele (suporturile) utilizate sunt limitate: cutie de idei/sugestii, sondaj, afișaj, rubrici în cadrul ziarului organizației. Mai puțin instituționalizate, aceste informații urmează adesea căi informale directe (schimb verbal, scrisoare deschisă, manifest) sau indirecte (rumoruri, știri). Faptul adesea nerecunoscut, dificil de stabilit, comunicarea ascendentă este încă redus de către liderul organizației. Deși uneori neglijat, ea este necesară când ai nevoie să cunoști aspirațiile personalului și în vederea rezolvării eventualelor conflicte sau tensiuni. Factorul generator al unui bun climat social, el este, de asemenea, un mijloc de ameliorare a performanțelor;
- Comunicarea orizontală (laterală) nu țin cont de relații ierarhice. Este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii sau departamente diferite. Acest tip de comunicare este specific micilor structuri, unde toată lumea știe de fiecare altă parte și ocaziile de dialog sunt frecvente. Ea este prezentă în organizațiile de structuri mari prin intermediul întâlnirilor între servicii diferite, rubricilor în cadrul diferitelor suporturi de informare (reviste, tablouri de afișaj). Comunicarea orizontală permite reunirea personalului, formarea acelui spirit de apartenență care apare adesea în cadrul organizațiilor și, indirect, contribuie la o mai bună coordonare în procesul de muncă.

C. După modul de transmitere a informației:

- comunicarea scrisă este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru transmitere de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori. Un mesaj scris trebuie să fie complet, concis, concret, corect, clar și în redactarea lui să se înseamnă de elemente de considerație și curtoazie. Comunicarea scrisă prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, avantajele fiind legate de posibilitatea de difuzare nelimitată, conservarea perfectă, posibilitatea consultării în orice moment, utilizabilitatea pentru organizații de toate dimensiunile; comunicarea în scris având, de regulă, un caracter formal, nu beneficiază de avantajele feedback-ului imediat, rămân înregistrate și poate ajunge la destinatari neintenționați de către emițător, acestea reprezentând cele mai mari dezavantaje ale sale. Comunicarea scrisă este în strânsă legătură cu capacitățile de "a citi" ale receptorului, dar utilizarea ei este inevitabilă;
- comunicarea orală (verbală) este cea mai frecvent utilizată în cadrul organizațiilor. Ea poate fi: față în față prin intermediul telefonului. Comunicarea interpersonală este importantă în situații de evaluare a performanțelor și motivare a personalului și se realizează prin: instrucțiuni, rezolvare de conflicte, exprimare de opinii, atitudini. Comunicarea orală prezintă marele avantaj (spre deosebire de comunicarea scrisă) că permite folosirea în același timp a mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare, iar costurile sunt mai reduse. Eficiența ei este în strânsă legătură cu capacitățile receptorului de "a asculta", iar principala problemă este cea a pierderii de substanță informațională, chiar de distorsiune a mesajului în cadrul transmiterii succesive prin diferite trepte ierarhice. Comunicarea prin intermediul telefonului este utilizată în: coordonarea muncii, interviuare, intervenție în situații critice, sfaturi, teleconferințe, instruire și educație. Principalele probleme sunt legate de: percepția și completitudinea informației, scăderea puterii de convingere în situații de conflict și schimbarea opiniei, percepția legată de imaginea persoanei;

C. După modul în care informația este transmisă:

- Comunicarea scrisă este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru transmitere de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori. Un mesaj scris trebuie să fie complet, concis, concret, corect, clar și să facă uz de considerație și gândire elemente. Comunicarea scrisă prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, avantajele fiind legate de posibilitatea de difuzare nelimitată, conservarea perfectă, posibilitatea consultării în orice moment, utilitatea pentru organizații de toate dimensiunile; comunicarea în scris având, de regulă, un caracter formal, nu beneficiază de avantajele feedback-ului imediat, rămân înregistrate și poate ajunge la destinatari neintenționați de către emițător, acestea reprezentând cele mai mari dezavantaje ale sale. Comunicarea scrisă este în strânsă legătură cu capacitățile de "a citi" ale receptorului, dar utilizarea ei este inevitabilă;
- Comunicarea orală (verbală) este cea mai utilizată în cadrul organizațiilor. Ea poate fi: față în față și prin telefon. Comunicarea interpersonală este importantă în situații de evaluare a performanțelor și motivare a personalului și se realizează prin: instrucțiuni, rezolvare de conflicte, exprimare de opinii, atitudini. Comunicarea orală prezintă marele avantaj (spre deosebire de comunicarea scrisă) că permite folosirea în același timp a mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare, iar costurile sunt mai reduse. Eficiența ei este în strânsă legătură cu capacitățile receptorului de "a asculta", iar principala problemă este cea a pierderii de substanță informațională, chiar de distorsiune a mesajului în cadrul transmiterii succesive prin diferite trepte ierarhice. Comunicarea prin telefon este utilizată în: coordonarea muncii, interviuare, intervenție în situații critice, sfaturi, teleconferințe, instruire și educație. Principalele probleme sunt legate de: percepția și completitudinea informației, scăderea puterii de convingere în situații de conflict și schimbarea opiniei, percepția legată de imaginea persoanei;

- comunicarea audio-vizual prezintă avantajele ei, fiind un mod mai deosebit de comunicare, este mai agreat de receptor și mai ușor de urmărit, poate fi conservată și multiplicată ușor, iar mesajul poate fi, de asemenea, reînviat cu ușurință. Inconveniente sunt legate de dificultatea pregătirii unei astfel de comunicări (nu poate fi utilizată pentru o comunicare rapidă); conceperea tehnică uneori dificilă, necesitând specialiști; costul concepării, fabricării și multiplicării este mare. Concluzia ar fi aceeași, pornind de la costul ridicat, rezultă posibilități limitate de multiplicare; luând însă în considerare tehnologia viitorului, gradul de utilizare a acestui tip de comunicare va crește. Este o comunicare potrivită pentru marile structuri și nici o organizație nu poate ignora astăzi aceste mijloace;
- comunicarea nonverbală constă în tot ceea ce se transmite în afara cuvintelor. Ea însoțește atât comunicarea scrisă, prin aspectul grafic al foii (spațiu alb, forma literelor, distanța dintre rânduri etc.), structura și formatul scrierii, cât și comunicarea orală, prin comunicarea nonverbală senzorială, prin intermediul simurilor (vizual, auz, miros, tactil, gustativ), prin limbajul timpului, spațiului, culorilor etc., în cadrul comunicării nonverbale putând fi inclusă și comunicarea prin intermediul limbajului grafic care poate însoți, la rândul său, atât comunicarea în scris, cât și o expunere orală.

Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale nonverbală. Comunicarea nonverbală poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală. Ea este cea care facilitează codificarea informațiilor și decodificarea mesajelor; ea trebuie interpretată în context, iar atunci când este în contradicție cu mesajul verbal este cea care ia în seama credibilitatea, întrucât este un fapt recunoscut că este mult mai greu să minți prin intermediul comunicării nonverbale. Cel mai adesea sunt considerate ca fiind relevante, în transmiterea informațiilor nonverbale, următoarele mijloace: mișcarea și postura corpului, expresia feței, contactul ochilor, gesturile și pozițiile capului, modul de folosire a spațiului, limbajul lucrurilor și al culorilor, limbajul timpului (precizia, lipsa etc.), limbajul paraverbal (pauzele, caracteristicile vocale și ale vocii în general).

- Audio-visual communication presents advantages as it is a special case of communication, much more appealing, easy to follow, may be preserved and easily multiplied and the message can be easily kept in mind. The inconvenient aspects are related to the difficulty in preparing this brand of communication (can not be used for a quick communication); the technical background sometimes is difficult, implying the use of specialists; then the production and multiplication costs is too high. The conclusion is that, starting with a high cost, results limited multiplication possibilities; considering the future technology, the degree of using this type of communication increases. It is that type of communication appropriate for big structures and no organization cannot ignore nowadays these means;
- The nonverbal communication consists in transmitting everything except words. It comes along both with written form of communication, by its graphic aspect of the paper (white space, form of the letters, distance between lines etc.), structure and format of the writing, as well as with verbal communication, by sensorial nonverbal communication, by means of senses (sight, hearing, smell, tactile and gustative senses), by the language of time, space colours etc., within nonverbal communication we can also include graphic language communication, accompanying both written communication and discourse.

Almost 90% from a message is transmitted nonverbally. The nonverbal communication might sustain, contradict or substitute the verbal communication. It is the one facilitating the codification of the information and decrypting messages; must be interpreted within the context and when contradict the verbal message is the one that has credibility, as it is well known that becomes harder to lie using nonverbal communication. Most often, there are considered to be relevant, in transmitting nonverbal communications, the following means: body movement and posture, face expression, visual contact, gesture and head positions, the manner in which space is used, things and colours language, time language (precision, lack etc.), para-verbal language (pauses, vocal and voice features in general).

D. Dup con inutul informa iei:

- comunicarea opera ional este utilizat în special pentru a transmite ordine, instruc iuni ce se refer la executarea muncii i se transmit pe cale ierarhic . Aceast comunicare abordeaz teme ca organizarea muncii, norme de calitate i diferite aspecte tehnice;
- comunicarea motivant cuprinde mesaje ce vizeaz "mobilizarea de trupe". Ea abordeaz , în mod tradi ional, trei domenii: contextul general (organiza ia, mediul sau, obiectivele sale), sistemul de produc ie (organizarea tehnic i func ional a institu iei), organizarea intern (conducerea resurselor umane, condi ii de munc , avantaje sociale, perspectivele personalului).

Re elele de comunicare

În comunicare nu numai c exist diferite moduri de a transmite informa ia, dar exist i diverse c i prin care ea poate fi transmis s circule, diferite canale de comunicare ce pot fi legate între ele în diverse moduri, acestea fiind re elele de comunicare.

Eficien a proceselor de comunicare i comportamentul participan ilor la acest proces sunt determinate, în mare m sur , de tipul de re ea de comunicare.

Tipuri de re ele:

1. Decentralizate:

- re ea în cerc, în cadrul c reia participan ii sunt egali; corespunde stilului de conducere democratic, participativ;
- re ea în lan , în cadrul acestui tip de re ea se diminueaz posibilit ile de comunicare manager-subordonat, fiind corespunz toare stilului de conducere "laissez-faire".

2. Centralizate în cadrul c rora participan ii nu mai sunt egali (ei fiind în rela ii de supra sau subordonare):

- re ea în Y, fiind caracterizat printr-o conducere slab centralizat ;
- re ea în stea, fiind caracterizat printr-o conducere puternic centralizat ;
- Re elele centralizate corespund stilului autoritar de conducere i sunt recomandate a fi utilizate în activit ile operative.

D. Upon the content of the information:

- Operational communication used especially for transmitting orders, instructions referring to labour accomplishment and are hierarchically transmitted. This type of communication approaches themes as labour organization, quality norms, and different technical aspects;
- The motivating communication contains messages that targets "troupes mobilization". Traditionally, hints three fields: context in general (organization, its environment or objectives), production system (technical and functional organization of the institution), internal organization (human resources leadership, labour conditions, social advantages and personnel perspectives).

Communication network

When we analyse communication, we know that there are different methods to transmit information, but there also are various lines to make it circulate, different communication channels that may be correlated among them in various ways, they being nothing but communication networks.

The efficiency of the communication processes and behaviour of the participants to his complex process are determined to a great extent by the type of communication network.

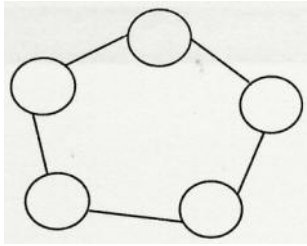
Network types:

1. Decentralized:

Circle network, where participants are equivalents; correspond to the democratic, participative leadership.
Chain network, here, the communication manager-subordinate type diminishes the options, corresponding to "laissez-faire" management.

2. Centralized where participants are not equals (they are involved in relationships of over or subordination):

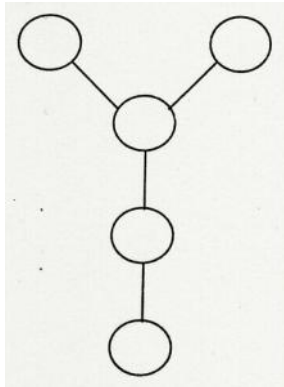
- Y network, characterized by a slight centralized management;
- Star network, being characterized by a strongly centralized leadership;
- The centralized networks correspond to the authoritarian management and are recommended to be used in operative activities.



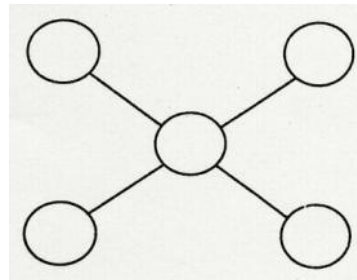
Circle network



Chain network



Y network



Star network

3. Multiple, în cadrul c rora fiecare membru poate comunica cu to i ceilal i participan i. Aici ob inerea feed-back-ului este maximizat , moralul angaja ilor fiind foarte ridicat. Acest tip de re ea prezint riscul imposibilit ii lu rii rapide a unei decizii sau a rezolv rii unei sarcini în mod operativ, res-ponsabilitatea fiind diluat .

De cele mai multe ori, aceste tipuri de re ele apar într-o form combinat i adesea studierea lor duce la concluzii de reducere a num rului receptorilor, de simplificare a re elelor, de apropiere a surselor de informa ii de receptorii acestora.

3. Conflictul dintre comunicarea verbal i cea nonverbal

Nu doar cuvintele înseamn comunicare, mesajul verbal se transmite o dat cu cel nonverbal.

Ac iunile vorbesc mai mult decât cuvintele, ponderea mai mare în recep ionare o are mesajul nonverbal, care este i cel mai credibil (se poate detecta nervozitatea unei persoane ascuns sub un umor fin, lupta unui angajat de a se eviden ia, chiar dac se ascunde sub masca nep s rii aparente etc).

3. Multiples, where each member may communicate with all other participants. Here obtaining the feed-back is maximized, the spirits of the employees is very high. This type of network presents the risk of being impossible to take a rapid decision or solving operatively a task, as the liability is diluted.

Most of the time these types of networks appear in a combined shape and often their study may lead to conclusions of reducing the number of receptors, of simplifying the networks; of bringing close the information sources to their receptors.

3. Conflict between verbal and nonverbal communication

Not only words mean communication, the verbal message is transmitted along with the non-verbal one.

Actions talk more than words, the bigger share in reaction to the message is hold by the nonverbal message, which is more credible (you can detect the nervousness of a person, masked by fine humour, struggle of one employee to become noticeable, even if he hides under the masque of apparent indifference etc).

Tehnici de comunicare verbal

a. Tehnici de cercetare a informației:

- întrebări generale
- întrebări specifice
- întrebări pentru continuarea unui subiect particular
- întrebări care determină detalierea
- întrebări de relansare
- testarea

b. Tehnici de înțelegere:

- repetarea
- parafrizarea
- trimiterea la sentimente
- rezumarea
- accentuarea diferențelor

c. Tehnici de susținere a comunicării:

- schimburi de informații
- preocupări comune
- acordarea atenției

4. Comunicarea corectiv pozitiv

Etape:

1. **Comunicarea explicită** (direct) constă în capacitatea celui care transmite mesajul de a comunica receptorului **exact** ceea ce a dorit.

Reprezintă de fapt o condiție esențială în realizarea unei comunicări eficiente. Din punct de vedere al interferenței a comunicării explicite cu cea implicită.

În realitate se observă o circularitate a comunicării, deoarece pentru ca mesajul să ajungă la receptor în forma dorită de cel care îl inițiază sunt necesare explicații suplimentare.

Dorința de a transforma componenta implicită în explicită face informația neclară și creează un cerc vicios.

Techniques of the verbal communication

a. information research techniques:

- general questions
- specific questions
- questions for continuing particular subject
- questions for determining the detailing
- reopening questions
- testing

b. Understanding techniques:

- repeating
- paraphrasing
- appealing to feelings
- briefing
- highlighting differences

c. Communication sustaining techniques:

- information exchange
- common preoccupations
- granting / giving attention

4. Corrective positive communication

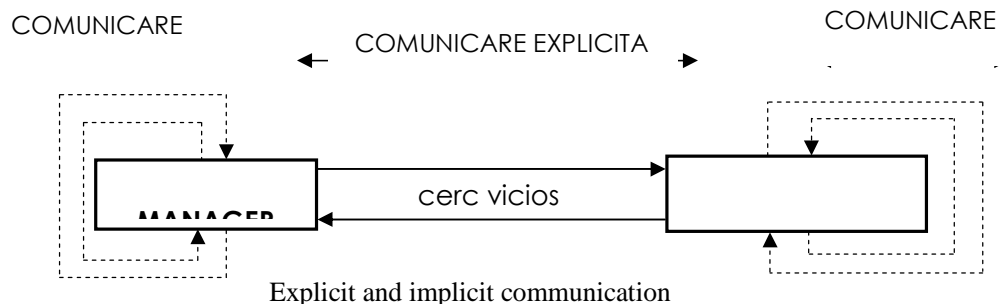
Stages:

1. **Explicit communication** (direct) consists in the capacity of the transmitter to communicate the receptor **exactly** what he intended to.

It is an essential condition to have an efficient communication. Unfortunately, it appears an interference between explicit and implicit communication.

In reality, it is observed a circularity of the communication, because the message, in order to reach the receptor in the desired form, has to contain additional indications.

The desire of transforming implicit components in explicit ones, makes that the information appears blurry and creates a vicious circle.



2. **Comunicarea secundar** (indirect) reprezintă capacitatea de a te plasa deasupra problemei, de a lua partea implicită și a o plasa în partea explicită.

3. **Comunicarea focalizat** (centrat pe problemă, nu pe persoană).

Pentru a ilustra acest tip de comunicare voi folosi un exemplu din studiul divorțului:

- cei care formează un cuplu solid vorbesc puțin despre lucrurile comune (copii, interese comune, gospodărie, etc.)
- când doi soți divorțază, fiecare vorbește despre celălalt.

Concluzia: când apare o dificultate în schimbul informației, interlocutorul devine obiectul conversației, iar scopul este uitat.

Principii de comunicare corectiv pozitiv

Caz: Salariatul are capacitățile cerute, dar:

- comite erori din neglijență;
- nu-și îndeplinește partea de muncă care îi revine;
- nu colaborează, sau provoacă conflicte;
- are o comportare care îi deranjează pe ceilalți.

Precizări: Majoritatea celorlalți angajați lucrează bine.

Scopul intervenției superiorului este acela de a păstra imaginea pozitivă pe care subalternul o are despre valoarea sa și menținerea unei relații bune.

Întrebare: Ce trebuie să ceară subalternului (și să-l determine)?

Răspuns:

- să realizeze ce anume a făcut
- să aprecieze consecințele
- să adopte un comportament mai bun

Erori posibile

- A decide cu prea mult ușurință că salariatul **a făcut ceva cu rea intenție**.
- A decide cu prea mult ușurință că salariatul **nu avea motive serioase** pentru a face ceea ce a făcut.
- A decide cu prea mult ușurință că salariatul **nu are capacitățile cerute** - comportarea, problema se datorează cu adevărat unei lipse de capacitate a persoanei în cauză: deci acesta nu putea să facă lucrurile mai bine decât le-a făcut.

2. **Secondary communication** (indirect) represents the capacity of being above the issue, to take the implicit aspect and place it in the explicit area.

3. **Focalised communication** (centred on issue, not on person).

In order to illustrate this type of communication we are going to exemplify by a divorce study:

- Those who have a solid marriage talk less about themselves and more about common issues (children, common interests, ménage etc.)
- When the two husbands divorce, they talk about the other one.

Conclusion: when a difficulty appears in exchanging information, the interlocutor becomes the object of the conversation and the purpose is forgotten

Principles of positive correct communication

Case: The employee has the requested capacities, but:

- Commits errors out of negligence;
- Does not fulfil its share of tasks;
- Does not collaborate, provokes conflicts;
- Has a behaviour that disturbs everybody else.

Specifications: the majority of employees develop well their activity.

The superior intervenes in order to maintain the positive image which the subaltern has about its value and to maintain a good relationship.

Question: What does he have to ask the subaltern (to motivate)?

Answer:

- to realize what he exactly done
- to assess the consequences
- to adopt a good behaviour

Possible errors

- To decide too easily that the employee **has done something with cruel intention**.
- To decide too easily that the employee **did not have serious ground** to do what he had done.
- To decide too easily that the employee **does not have the requested competences** - behaviour, the issue had been generated in fact by a lack of capacity of the person concerned: the employee could not have made things better than he had already done.

- **A ataca sentimentul pe care îl are salariatul despre propria valoare pentru organizație** și a-l determina să se închine în sine sau să v declare război sau să nu mai ia inițiative.
- **A întârzie intervenția** din teama de a nu se înclina... și din acel moment salariatul respectiv va deveni un salariat-problem cronic.
- **A acționa sub imperiul supărării.**
- **A acționa fără să fii suficient de pregătit.**
- Este important să vă asigurați că faptele pe care le reproșați persoanei respective s-au petrecut cu adevărat.
- Imaginați-vă cum ați reacționat dacă ați fi în locul subalternului.

Principii de comunicare corectiv pozitiv

Da

1. punerea de acord cu salariatul în privința momentului de a discuta problema („a dori să stăm de vorbă despre o problemă, când ne putem întâlni?”)
2. comunicarea orientată pe problemă („iat ce anume ai făcut?”)
3. comunicarea descriptivă (care sunt consecințele aceluși comportament și ce a trebuit să fac ca să împiedic alte consecințe?)
4. comunicarea validantă („sunt sigur că, înănd seama de experiența pe care o ai, există posibilitatea de a studia situația și de a găsi o soluție mai bună”)
5. comunicarea specifică (pentru a prevedea ce este de făcut dacă pe viitor se va ivi o situație asemănătoare)
6. comunicarea cu ascultare („dacă într-un astfel de caz ai face lucrurile altfel?” – sfat; sau: care ar fi acțiunile posibile într-o astfel de situație? – fără sfat).

Nu

1. acționa pripit (acționând la furie sau, dacă salariatul este ocupat, riscați să acționați stângaci)
2. comunicarea orientată pe persoană („iat ce fel de persoană eți?”)
3. comunicarea evaluativă („eți lene, incompetent”, etc)
4. comunicarea invalidantă („acest gen de persoană este inacceptabil în organizația noastră”)
5. comunicarea globală („trebuie să-ți schimbi comportamentul”)

- **To attack employee’s feeling versus its own value for the organization** and determine him to declare war and take no more initiatives.
- **Delay the intervention** from fear of not making a mistake... and from that moment on the respective employee becomes a chronic problematic employee.
- **To act out of rage.**
- **To react without being sufficiently prepared.**
- It is tremendously important to ensure that the fact that you reproach to that particular person have really taken place.
- Imagine how would you have reacted instead of him.

Principles of positive correct communication

Yes

1. agreeing along with the employee upon the moment of discussing the problem („I would like to clarify a issue, when can we meet?”)
2. communication orientated towards the issue („look what you have done”)
3. descriptive communication (which are the consequences of that type of behaviour and what do I have to do to prevent other consequences?)
4. validated communication („I am sure that, considering the experience that you have, there is the possibility of studying the situation of finding a better solution”)
5. specific communication (in order to forecast what needs to be done whether this case might occur in future)
6. communication with listening („if in one of these cases you would do things differently?” – advice; or: which are the possible actions to be done within such case? – without any advice).

No

1. to act hasty (reacting at anger or, if the employee is busy you risk to act clumsy)
2. communication orientated towards person („look what kind of person you are”)
3. evaluative communication („you are inactive, incompetent”, etc)
4. invalidated communication („this type of person is unacceptable within our organization”)
5. global communication („you must change your behaviour”)

6. comunicarea închis („trebuie să te corectezi, sau să faci fața consecințelor. Iată ce m-am așteptat să faci pe viitor...”)

Exemplu: Trebuie sau nu să oferim sfaturi subalternilor?

Avantaje:

- Dacă îți este un lucru pe care el nu-l știe va afla repede despre asta, dar...

Dezavantaje:

- Dependența pe viitor
- Focalizarea asupra sfatului mai mult decât asupra analizei situației de către salariați
- Sfatul este bun pentru manager, dar pentru salariați?
- Implicit: nu este capabil să rezolve problema singur

Soluții:

- Nu dați sfaturi de la început
- Cereți să vă spun care sunt soluțiile posibile
- Oferiți sfatul dumneavoastră doar dacă nu s-a gândit singur și doar ca o părere.

5. Modalități de îmbunătățire a eficienței comunicării la nivelul organizației și implicațiile asupra performanței

Caracteristica principală : munca în echipă

Buna înțelegere a comunicării la nivelul unei echipe, a avantajelor și dezavantajelor muncii în grup, precum și a factorilor care influențează activitatea grupului poate ajuta la găsirea unor soluții pentru îmbunătățirea productivității.

Eficiența activității de grup este determinată de un set de factori interconectați.

Coeziunea este forța cu care membrii grupului sunt atrași între ei. Ea se referă la dorința membrilor unui grup de a lucra împreună pentru un scop comun.

Coeziunea este un proces circular, în sensul că, o dată stabilit într-un grup, conduce la rezultatele dorite și care, la rândul lor, conduc la o mai bună coeziune.

6. closed communication („you must correct yourself or face the consequences. Look what you are expected to do in future...”)

Example: Must we offer advices to our subalterns, or not?

Advantages:

- if you know something he wouldn't know, he would find out rapidly about it, yet...

Disadvantages:

- Dependency on future
- Focusing more upon the advice than upon the analysis of the situation of the employee
- Is the advice useful for the manager, what about for the employee?
- Implicitly: is not capable to solve the issue all alone

Solutions:

- Do not give advices from the very beginning
- Ask to be told all possible solutions
- Offer your advice only if he did not think of it before and just like an opinion.

5. Methods for improving the efficiency of communication within the organization and implications over the performances

Main feature: work team

Good understanding of communication within a team, of advantages and disadvantages of team work, as well as factors influencing the group activity may help in finding solutions for improving productivity.

The efficiency of the group activity is determined by a set of interconnected factors.

Cohesion is the force with which members of a certain group are attracted between themselves. Refers to the desire of group members to work together for a mutual interest.

Cohesion is a circular process, in the sense that once established within a group, leads to the aimed results, which at their turn increase cohesion.

Factorii care influențează rezultatele unui grup, productivitatea și satisfacția membrilor:

1. controlabili
2. necontrolabili (independenți)

Variabilele grupului:

- În mărimea grupului (într-un grup mai mare de 10 membri încep să apară dificultăți de relaționare interpersonală, iar în grupurile de peste 15 persoane există dificultăți de comunicare și interacțiune interpersonală. Soluția este reorganizarea pe secțiuni mai mici și mai eficiente).

- Caracteristicile membrilor și obiectivele.

S-a constatat că un grup omogen tinde să promoveze satisfacția, deci productivitatea, grupul eterogen tinde să declanșeze conflicte. Într-un grup eficient toți membrii vor accepta obiectivele grupului și vor lucra pentru a atinge obiectivul comun.

Deoarece membrii grupului vor veni și cu obiective personale diferite de cel al grupului, nu întotdeauna este posibil să se satisfacă concomitent obiectivele de grup și cele individuale.

Factors influencing the results of a certain group, its productivity and members' satisfaction degree:

3. controllable
4. uncontrollable (independents)

Groups variables:

- group size (within a group bigger than 10 members, difficulties within interpersonal relationships starts to show, and in groups over 15 persons there are difficulties in communication and interpersonal interaction. The solution is to reorganize on smaller and more efficient sections).

- Members' characteristics and objectives.

It has been observed that a homogeneous group tends to promote satisfaction, thus, productivity; the heterogeneous group tends to trigger conflicts. Within an efficient group all members shall accept group's objectives and shall work together for reaching the common target.

As team members will come up with personal objectives, different from those of the group, there is not always possible to satisfy concomitantly group and individual objectives.

