

**Colegiul Economic „Virgil Madgearu”Galati  
2008**

# **Tipuri de comunicare la nivelul firmei**

**Elev:Tuchilus Cornelia  
Clasa:a XIII-a B seral**

**Comunicarea este nu numai inevitabilă în momentul în care se întâlnesc doi oameni, dar uneori poate fi vitală.**

Aptitudinile de comunicare sunt aptitudini care trebuie învățate și perfecționate în permanență.

Spre deosebire de alte tipuri de comunicare, comunicarea managerială prezintă o serie de particularități ce rezidă din scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări.

O astfel de comunicare are loc în cadrul unei structuri organizate și în contextul unei culturi organizaționale. Strategiile de co-comunicare adoptate de manager trebuie să asigure implementarea strategiei.

În acest context comunicarea îndeplinește mai multe roluri.

Un prim rol constă în asigurarea unei identități proprii firmei respective. Totodată, compania dobândește și o imagine creată de efectul actelor sale asupra celor din jur. Identitatea companiei și imaginea sa reprezintă personalitatea companiei.

Un alt rol al comunicării este acela de a crea o imagine pozitivă a acestei companii.

În ceea ce privește informația, aceasta are o importanță deosebită. Pentru membrii unei organizații prima informație este reprezentată de misiunea și obiectivele acesteia.

Aceasta este, de altfel, informația de bază care trebuie să le fie comunicată de către managerii companiei. Toți membrii firmei trebuie să comunice între ei pentru a putea primi și transmite informații, creând în acest fel fluxuri de comunicare. În cazul unei companii cu activitate internațională comunicarea eficientă devine crucială. Activitatea internațională implică realizarea comunicării dincolo de granițele naționale cu una sau mai multe culturi diferite. De aceea, aceste diferențe culturale trebuie să fie foarte bine cunoscute și înțelese pentru a reuși folosirea unui limbaj, a unor semne și simboluri specifice fiecărei culturi.

### Factori ai procesului de comunicare

Pentru înțelegerea fenomenului comunicării, este necesar de știut că procesul comunicațional reprezintă un demers complex care presupune existența mai multor factori implicați în actul comunicațional. Specialiștii în domeniu identifică următoarea schemă a procesului de comunicare:

Schema modelului fundamental al procesului de comunicare (J.J. Van Cuilenburg, O. Sholten și G.W. Noomen)

emițător → codare → canal → decodare receptor → efect

### **Emițătorul**

**Reprezintă o persoană, un grup sau o organizație, indiferent de dimensiunea, domeniul de activitate, poziționare geografică sau politicile promovate, al cărei rol este de a comunica un mesaj receptorului prin intermediul canalelor de comunicare.**

### **Receptorul (publicul)**

**Reprezintă orice grup uman caracterizat prin atitudini și opinii comune, ca și prin continuitatea ideilor și valorilor sociale, constituind ținta mesajului transmis de emițător.**

### **Mesajul (semnal)**

**Este constituit din una sau mai multe informații pe care emițătorul le transmite, prin canalele de comunicare, publicului-receptor.**

### **Canal de comunicare**

**Este mijlocul prin intermediul căruia un mesaj ajunge de la emițător la receptor și/sau invers (poșta electronică, televiziunea, radioul etc.)**

### **Procesul de codare - decodare**

**Se referă la modalitatea de emiteră a unui mesaj către receptor și modul în care informația conținută în mesaj este percepută de către public. Este, deci, capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri (de menționat faptul că, în general, în orice proces de comunicare partenerii „joacă” pe rând rolul de emițător și receptor).**

### **Factorii perturbatori**

**Se referă la acele elemente din mediul înconjurător (lumină, zgomot, umiditate, poluare etc) care pot determina decodarea mesajului în mod distorsionat de către receptor.**

### **Feedback**

**Este reacția receptorului față de mesajul primit de la emițător, care poate fi manifestă sau intuitivă.**

**Fiecare dintre membrii unei instituții poate fi zilnic emițător și receptor de informație. De aceea, conduita și mesajele transmise de fiecare din noi sunt esențiale în formarea imaginii instituției.**

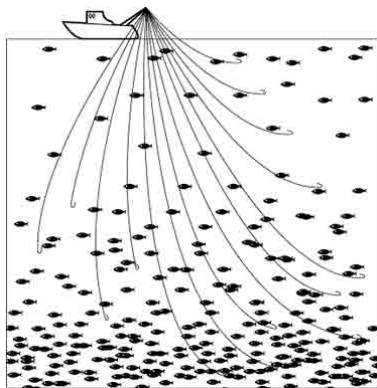
### **Rolul informației în comunicare**

**Puterea unei firme, și nu numai, este dată din ce în ce mai mult de cunoaștere, iar aceasta presupune informații. Acestea trebuie să fie din ce în ce mai multe, mai diverse, obținute în timp cât mai scurt. În condițiile unei avalanșe de informații, pentru a nu fi sufocați, dezorientați sau surprinși de evenimente nepregătiți, este necesar un sistem informațional.**

**Sistemul informațional este definit ca ansamblul datelor, circuitelor și fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare, menite să contribuie la fundamentarea, stabilirea și realizarea sistemului de obiective al organizației (Burdus, Caprarescu, 1999, p. 366).**

**Sistemul informațional presupune, în construcția și funcționarea sa, existența unor componente cu caracter general, indiferent de specificul organizației.**

**Astfel, datele sunt descrieri cifrice sau letrice ale unor acțiuni, fapte, procese, fenomene, care privesc mediul intern sau extern al organizației.**



**Informațiile se definesc ca ansamblul de date care aduc beneficiarului un spor de cunoaștere privind organizația și mediul ei, și care îi oferă elemente de noutate necesare îndeplinirii obiectivelor individuale.**

**Circuitul informațional este traiectul parcurs de date, informații, decizii, de la emitator la destinatar (Burdus, Caprarescu, 1999; 369).**

**În aceea ce privește fluxul informațional, acesta este determinat de deciziile referitoare la una sau mai multe activități specifice vehiculate pe trasee prestabilite cu o anumită viteză, frecvența și pe anumiți suporturi informaționali.**

**Informația în comunicare are un rol esențial în eficientizarea activității unui manager. Fluxurile informaționale sunt stabilite prin filozofia de comunicații a companiei și se află**

în stransă legătură cu sistemul organizatoric al acesteia (Popa, Filip, p.226).

Aici trebuie avută în atenție și clasificarea informațiilor care circulă prin aceste fluxuri. Într-o primă fază distingem informații absolute. Ele devin informații distribuite din momentul în care încep să circule. Problema constă în detectarea, selectarea și distribuirea informațiilor absolute.

În acest context, important este de unde se culeg informațiile. Răspunsul este foarte clar, din exteriorul sau interiorul firmei.

Detectarea și selectarea informațiilor necesare depinde de ce anume se cunoaște în cadrul firmei și cine le cunoaște din cadrul organizației.

Astfel, informația distribuită devine informație absolută pentru ultimul nivel la care se oprește distribuția.

Când fluxul de informații are loc de sus în jos, informațiile absolute sunt deținute de către conducerea companiei. Deseori se întâmplă ca nivelurile inferioare să reclame o distribuție inadecvată a informațiilor.

În aceste cazuri managerul deține informațiile necesare dar nu le distribuie, iar nivelurile superioare invocă lipsa acestor informații. Rezolvarea problemei implică realizarea analizei la cel mai înalt nivel și obținerea informațiilor absolute din afara companiei. Specialiștii în domeniu apreciază că se cunosc patru tipuri de mediu (Emery și Tris, 1965, p. 21-32).

Primul tip de mediu este cel liniștit – aleator. În această categorie de mediu, atât scopurile firmei cât și pericolele pe care trebuie să le evite sunt relativ constante și distribuite aleator în mediu.

Al doilea tip de mediu este denumit liniștit – grupat. Activitatea într-un asemenea mediu implica o abordare pe termen lung din partea companiei. Conectarea numai pe scopuri de scurtă durată ar putea avea ca efect orientarea companiei spre o zonă de factori nocivi.

Al treilea tip de mediu este cunoscut sub denumirea de mediu disturbat – reactiv.

Caracteristica este data de disturbarea sa de prezența competitorilor. Este necesar a ști ce fac aceștia și de a reacționa (Popa, Filip, p. 226).

Al patrulea tip de mediu este și cel mai complex. Este așa-numitul mediu turbu-lent. Acesta este cunoscut ca un mediu foarte dinamic. Specific acestui tip de mediu este faptul că impune schimbarea strategiilor de bază ale companiei pentru a asigura supraviețuirea.

Prin interacțiunea ei cu mediul, compania trece de la un tip de mediu la altul, proces care implică schimbarea strategiilor de acțiune și, implicit, a nevoilor informaționale. Practic, informațiile influențează și chiar dictează modul de acțiune. Informația apare însă ca urmare a interacțiunii individului de percepțiile sale asupra mediului. Nedetectarea corectă a informațiilor necesare duce însă întotdeauna, la eșecul companiei (Popa, Filip, p.227).

Sistemul de distribuție al informațiilor absolute constituie un pas important de realizat după rezolvarea problemei informațiilor absolute.

Realizarea sistemului de distribuție a informațiilor de către manageri implică o alternativă ce constă în a comunica angajați-lor datele care să ducă la cunoașterea de către aceștia a fazelor principale ale activității companiei.

Strategia optimă și cea mai des utilizată este de a comunica fiecărui departament numai informațiile care îl privesc strict (Popa, Filip, p. 227).

Un rol important în comunicarea informațiilor este legat de conținutul acestora. Pe baza acestui criteriu se poate realiza comunicarea unor informații de mediu, o comunicare motivațională sau o comunicare instrucțională.

De menționat că aceste tipuri se află într-o stransă legătură între ele.

**Distribuirea și mai ales succesiunea distribuirii informațiilor au în cadrul lor, o importanță deosebită.**

**În practică, un proces de comunicare complet trebuie să cuprindă toate cele trei tipuri de comunicare.**

**Ordinea comunicării acestor informații depinde însă de filozofia de comunicații a companie**

### **Tipuri de comunicare**

**Comunicarea unei instituții poate îmbrăca două aspecte:**

**A. Comunicare internă reprezintă comunicarea în interiorul organizației. Aceasta se desfășoară pe patru paliere:**

- **Comunicarea de sus în jos (verticală descendentă)**
  - cuprinde fluxuri de informații (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Ea se manifestă între manageri și subordonați și se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, reglementări interne, norme, rapoarte etc.
- **Comunicarea de jos în sus (verticală ascendentă)**
  - se stabilește între conducere și subordonați, fiind caracterizată de fluxuri de informații orientate „de jos în sus” în cadrul unei organizații, pe verticala sistemului de management. Prin intermediul acestor canale de comunicare sunt furnizate informații pentru control și fundamentare a deciziilor.
- **Comunicarea orizontală**
  - apare între persoane care ocupă poziții situate la același nivel ierarhic în sistemul de management, între care există relații organizatorice de cooperare. Acest tip de comunicare este necesar pentru coordonarea diverselor funcții ale instituției.
- **Comunicarea oblică**
  - apare, de obicei între persoane ce ocupă posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic.
- **Comunicarea în rețea**
  - în interiorul organizației se configurează diverse grupuri, pe de o parte în raport cu structura firmei (departamentele), pe de altă parte în raport cu interesele indivizilor (grupuri informale).
  - tipurile de rețele ce se pot forma la nivel organizațional sunt:

TIP DE REȚEA	CARACTERISTICI
Tip LANȚ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ între persoane dispuse pe același nivel ierarhic</li> <li>✓ distorsiunea mesajului datorată serialității fluxului informațional</li> </ul>
Tip Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ două persoane au același statut, a treia are un statut diferit</li> <li>✓ feed-back rapid, eficient</li> <li>✓ număr redus de legături</li> <li>✓ există un grad de centralizare</li> </ul>
Tip CERC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ grad redus de interacțiune a grupului– un membru comunică doar cu alți doi</li> <li>✓ feed-back dificil</li> <li>✓ organizare stabilă, satisfacție mare</li> </ul>
Tip ROATĂ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ model centralizat de comunicare în grup</li> <li>✓ dependență mare de leader în luarea deciziei</li> <li>✓ structură stabilă</li> </ul>
Tip STEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ descentralizare și comunicare</li> <li>✓ implicare egală între membrii</li> <li>✓ feed-back rapid și eficient</li> <li>✓ viteză transmitere informație mică</li> </ul>

Comunicarea în interiorul unei organizații poate fi formală sau informală. Aceasta din urmă are o importanță mai mare decât cealaltă, dat fiind caracterul ei subiectiv și neierarhizat. Un bun manager trebuie să știe să utilizeze ambele tipuri de comunicare pentru a-și fundamenta deciziilor.

B. Comunicare externă reprezintă o formă a comunicării destinată publicurilor-țintă din afara organizației (instituții publice, partide politice, sindicate, cetățeni, mass media, ONG-uri, donori etc)

### Modalități și canale de comunicare

**ORAL**  
 Discursuri  
 Radio  
 Telefon  
 Întâlniri de grup

**SCRIS**  
 Scrisori  
 Telefon  
 Ziare  
 Aviziere

**NONVERBAL**  
 Atingeri  
 Mimică  
 Apropiere fizică



Televiziune  
Filme  
Videoconferințe

Telexuri  
Faxuri  
Posta electronică

Cele trei tipuri de comunicare au atât avantaje cât și dezavantaje. Practica demonstrează că atunci când un mesaj este repetat prin mai multe canale de comunicare, el va fi înțeles mult mai bine și mai profund.

### Comunicarea orală

Este prima formă de comunicare umană și cea mai eficientă. Aceasta datorită contactului direct și al răspunsului imediat. În cadrul comunicării orale, oamenii pot pune întrebări și clarifica problemele pe loc, iar contactul direct dintre manager și subordonați induce un efect psihologic pozitiv. Comunicarea orală poate fi înregistrată și arhivată.

Dintre dezavantaje amintim lipsa contactu-lui vizual în comunicarea telefonică și radiofonică.

Această formă de comunicare se recoman-dă a fi realizată în momentul în care este necesar un impact puternic asupra recepto-rilor și un răspuns rapid din partea acestora (Popa, Filip, p. 235).

### Comunicarea nonverbală

În literatura de specialitate se afirmă că de cele mai multe ori gesturile spun mai mult decât cuvintele.

Studiile realizate în domeniu au identificat mai multe sisteme de clasificare ale limbajelor nonverbale. Ceea ce este esential este faptul că indiferent de sistem, sunt recunoscute trei categorii de limbaj: limbajul corpului, limbajul mediului și limbajul vocii.

Unii specialiști au clasificat limbajul corpului în cinci categorii: gesturi emble-matice, gesturi ilustrative, gesturi emoționale, gesturi reglatoare și gesturi de adaptare.

În legătură cu gesturile emblematice, acestea sunt gesturi general acceptate care exprimă anumite idei, în cadrul unei culturi. De remarcat că același gest poate avea semnificații diferite în cadrul mai multor culturi. De aceea se impune o atentă studiere a gesturilor emblematice ale culturii în care se va realiza comunicarea.



Gesturile ilustrative au darul de a întări mesajul verbal și sunt realizate simultan cu acesta. Și aici trebuie acordată o atenție culturii în care se va face comunicarea.

Gesturile emoționale însoțesc întotdeauna mesajul, evidențiind starea de spirit a celui care realizează comunicarea. Aceste gesturi sunt mai greu de controlat, ele reflectând starea emoțională (Popa, Filip, p.236).

Gesturile reglatoare sunt cele realizate prin mișcările corpului, ale ochilor sau ale mâinilor în anumite momente ale comunicării și au rolul de a sublinia aceste momente. Ele sunt realizate fie de către cel care comunică, fie de către receptori.

Gesturile de adaptare sunt gesturi inconștiente care permit adaptarea la o anumită situație de moment. Ele sunt cunoscute sub numele de ticuri nervoase (Popa, Filip, p. 237).

Limbajul mediului este cea de a doua categorie de limbaj nonverbal și vizează spațiul de comunicare și îmbrăcămintea.

Prin observarea comportamentului cotidian au fost descoperite patru distanțe practicate de indivizi în funcție de activitatea desfașu-rată sau de tipul de persoană cu care intra în relație (Hall, 1966, p. 28).

Astfel, există o distanță intimă de 40 – 50 cm de la care oamenii vorbesc cu prietenii sau cu cei apropiați familiei. Aceasta diferă în funcție de cultura celor care comunică.

Distanța personală este practica-tă în relațiile cu prietenii și persoanele simpatizate. Este de 50 – 75 cm pentru prietenii apropiați, depășind un metru pentru cei indiferenți nouă. Distanța este influențată puternic cultural. Astfel, italienii, grecii, francezii, folosesc un spațiu personal mai restrâns decât americanii. Germanii, elvețienii, suedezii și britanicii preferă un spațiu mai mare comparativ cu nord-americanii (Burdus, Caprarescu, 1999, p.432).

Distanța socială arată spațiul necesar confortului psihic în relațiile sociale. În raporturile de serviciu, ea se poate situa la 2 – 3 metri în mod obișnuit. Distanța socială crește pe măsură ce relațiile sunt mai oficiale (Burdus, Capra-rescu, 1999, p.433).

Distanța publică se instalează între persoanele cu statut managerial și social inegale. Tipul comunicării acceptată pentru o anumită distanță diferă de la o cultură la alta. De exemplu, americanii acceptă distanța intimă doar pentru comunicarea cu cei foarte apropiați, în timp ce japonezii preferă această distanță intimă și în cazul unor negocieri (Popa, Filip, p.237).

### **Selectarea modalităților și canalelor de comunicare**

**Literatura de specialitate evidențiază faptul că nici o modalitate de comunicare nu este perfectă. De aceea trebuie selectată o anumite modalitate și un anumite canal de comunicare.**

**În acest scop este necesară o analiză complexă a unor factori cantitativi și calitativi.**

**Analiza cantitativă urmărește în esență următorii factori:**

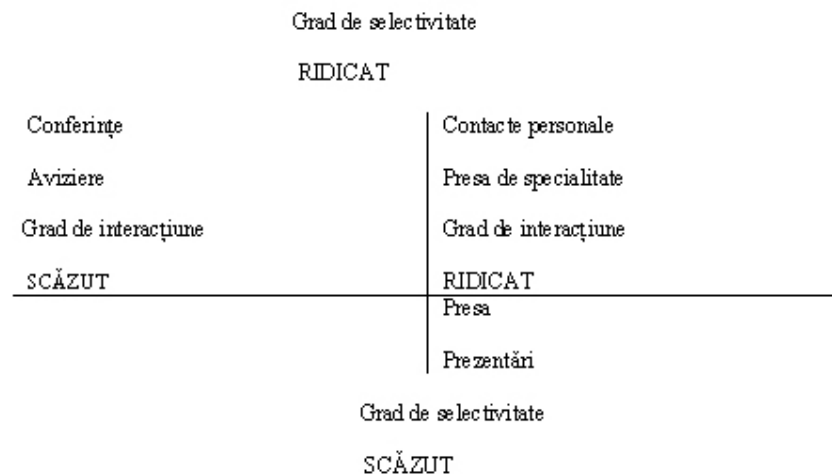
1. auditoriul țintă (răspandire geografică, poziția în companie, vârsta, sex, educație, obiceiuri);
2. numărul total al celor care receptează comunicarea prin modalitatea respectivă;
3. segmentarea audienței pe categorii; estimarea audienței interesate în comunica-re;
4. costul comunicării

Analiza calitativă este cea care dă multă bătaie de cap managerilor. Ea urmărește în principal intensitatea impactului pe care îl are mesajul asupra receptorilor.

Această analiză se poate face luând în considerare gradul de selectivitate, gradul de înțelegere, gradul de credibilitate, gradul de interacțiune și gradul de acțiune al mesajului.

Unii specialiști folosesc metoda matriceală ca metodă de analiză, prin realizarea unor diagrame de impact precum cea din figura de mai jos.

#### Diagrama intensității de impact



Sursa : I. Poșă și R. Filip, 1999, p.238

Luând în considerare cei cinci factori enumerați mai sus, se pot realiza zece astfel de diagrame.

În comunicarea internațională, pe lângă toate aceste elemente, în procesul de selectare a modalității de comunicare, cultura este un alt element foarte important, care, neluat în calcul, duce la eșecul comunicării.

Așa cum afirma și Geert Hofstede referitor la cele patru dimensiuni culturale ale managementului, se constată că toate țările caracterizate de un puternic colectivism (una din cele patru dimensiuni) au o cultură orală, în timp ce țările caracterizate prin individualism au o cultură scrisă.

Literatura de specialitate apreciază că într-o țară cu o cultură orală, de regulă, vor fi preferate metodele de comunicare orală, centrul de greutate va fi asigurat de contactele permanente și de recomandările verbale.

Într-o țară cu o cultură orală, managerul care va avea de realizat o comunicare în scris, va exista tendința acestuia de a o face în logica unei comunicări orale.

În alegerea metodei de comunicare, complexitatea contextului cultural consti-tuie un alt

element ce trebuie luat în considerare.

În țările care au un context cultural complex, comunicarea realizată este o comunicare implicită.

Modul în care este percepută puterea este un element care influențează comunicarea. În orice cultură există o anumită distanță față de putere, distanță mai mare sau mai mică.

Superiorii vor încerca întotdeauna să mentina și să crească distanța față de subordonați, în timp ce aceștia din urmă vor încerca întotdeauna să o reducă.

Indiferent de cât de mare este distanța față de putere, aceasta din urmă impune o barieră în calea comunicării (Popa, Filip, p.240).

## Mijloacele de comunicare

Există două tipuri de mijloace de comunicare utilizate la nivelul ANFP: cele scrise și cele orale.

### A. COMUNICAREA ÎN SCRIS

În redactarea unui mesaj trebuie urmată o secvențialitate de etape, care constă în:

- Oportunitatea transmiterii mesajului;
- Definirea scopului mesajului;
- Adecvarea informațiilor la tipul de receptor căruia i se adresează;
- Structurarea ideilor;
- Ierarhizarea ideilor;
- Claritatea argumentației;
- Accesibilitatea informațiilor transmise;
- Corectitudinea informațiilor;
- Anticiparea reacției receptorului.

Tipurile de documente pe care le utilizează ANFP în comunicarea cu partenerii săi sunt:

- adrese
- scrisori oficiale
- puncte de vedere
- răspunsuri la petiții, plângeri, sesizări
- solicitări

- note informative
- rapoarte
- memorii
- emailuri.

În privința serviciului de comunicare din cadrul ANFP, tipul de public cu care acesta interacționează cel mai frecvent este presa. În acest sens, documentele care sunt redactate în cadrul procesului de comunicare cu presa sunt:

a. Comunicatul de presă. Reprezintă o metodă activă de difuzare a informației, în format scris, simplă și eficientă, cu ajutorul căreia se transmite oficial presei o informație despre instituție, cu scopul diseminării unui mesaj către publicul țintă. Comunicatul de presă:

- aduce la cunoștința mass-media producerea unui eveniment;
- înștiințează că se va produce un eveniment în viitor;
- aduce informații suplimentare despre un eveniment deja relatat în presă.

b. Dreptul la replică. Reprezintă o reacție a instituției față de un punct de vedere vehiculat în presă, menit să corecteze anumite informații sau aserțiuni care aduc prejudicii imaginii sale.

c. Dosarul de presă. Reprezintă o modalitate conexasă de transmitere a informațiilor către mass-media, constând în detalii despre o instituție, un eveniment, o persoană, o activitate etc. Cuprinde informații de fond, și nu de actualitate, menite să-l ajute pe jurnalist să înțeleagă specificul instituției sau să furnizeze informații suplimentare despre aceasta. Se elaborează cu ocazia conferințelor și a călătoriilor de presă sau a unor evenimente speciale.

## B. COMUNICAREA ORALĂ

Comunicarea orală este cea mai eficientă metodă de comunicare, întrucât presupune un grad de interacțiune mai mare între interlocutori. O bună comunicare orală implică o serie de condiții pe care trebuie să le îndeplinească emițătorul și receptorul, cum ar fi:

- Buna cunoaștere a subiectului care urmează a se discuta;
- Informarea și documentare prealabilă;
- Buna cunoaștere a domeniului de activitate al instituției, precum și a normelor în vigoare;
- Atitudine cooperantă și binevoitoare;
- Bună-credință și respect reciproc;
- Ascultare activă și oferirea de feed-back;
- Evitarea situațiilor consensuale și opțiunea pentru consens;
- Soluții de tip win-win (mutual avantajoase).

Formulele cele mai frecvent utilizate în comunicarea orală a ANFP sunt:

- convorbirea directă (față în față)
- convorbirea telefonică
- ședința.
- atelierul de lucru
- masa rotundă

- seminarul
- conferința
- întâlnirea la nivel înalt.

În ceea ce privește comunicarea cu presa, aceasta poate lua următoarele forme:

a. Briefingul se referă la un singur subiect, în scopul prezentării pe scurt a unor informații sau de informare la zi privind activități, proiecte în desfășurare, programe sau proceduri. Ca format, briefingul este de obicei o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu. Un briefing se organizează de obicei în cazul unor evenimente negative din evoluția instituției, când există riscul ca acestea să fie greșit prezentate și interpretate în presă.

b. Discursul reprezintă o modalitate de informare a publicului asupra rolului, misiunii și specificului instituției. Este susținut de către conducătorul instituției sau o persoană desemnată de acesta.

c. Interviuul este o formă pasivă de difuzare a informațiilor, în care se răspunde întrebărilor jurnalistului. El poate avea ca destinații:

- presa scrisă;
- radio-ul;
- televiziunea.

Interviurile se solicită cu scopul aprofundării de către presă a unor informații primite cu ocazia unor comunicate de presă sau știri.

d. Conferința de presă are ca scop:

- popularizarea sau aducerea la cunoștința publicului larg a unui eveniment care suscită interes;
- economisirea timpului, prin oferirea posibilității jurnaliștilor de a adresa întrebări conducerii instituției;
- furnizarea informațiilor despre un anumit proiect de mare anvergură mai multor mijloace de comunicare în masă, simultan.

De regulă, o conferință de presă se organizează:

- atunci când organizația se bucură de un prestigiu suficient pentru a atrage un număr reprezentativ de ziariști;
- evenimentul este destul de important încât să impună o prezentare detaliată în fața presei;
- au survenit anumite modificări în structura sau activitatea organizației, care necesită clarificări în fața presei.

### **Fluxurile de comunicare**

În orice organizație comunicațiile se realizează pe anumite fluxuri, a căror diversitate solicită încadrarea lor în anumite grupe, utilizând mai multe criterii.

Astfel, în funcție de direcție, comunicarea poate fi: descendentă, ascendentă, orizontală și diagonală

**Comunicarea descendentă** urmează, de regulă, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece, fiecare interpretează mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective (Burdus, Căprărescu, p.428).

**Comunicarea ascendentă.** Prin acest flux se realizează transmiterea informațiilor de la nivelul subordonaților către nivelurile superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, sugestii. Comunicarea ascendentă are un rol deosebit în eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri.

Dacă este o comunicare formală iar distanța ierarhică este mare, apare din nou riscul distorsionării informațiilor.

**Comunicarea orizontală (latera-lă)** este folosită între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Prin această comunicare se facilitează coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

**Comunicarea diagonală** este utilizată în condițiile în care membrii companiei nu pot comunica prin alte canale. Acest tip de comunicare prezintă o serie de avantaje: economia de timp și costuri, folosirea unor relații informale, potentarea unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

După gradul de oficializare, comunicarea poate fi formală și informală.

**Comunicarea formală** se realizează prin canale ierarhice stabilite în structura organizatorică. Aceasta este comunicarea oficială și autoritară. În acest context, în majoritatea cazurilor comunicarea formală este o comunicare scrisă, sub forma statutelor, regulamentelor, a scrisorilor, memoriilor și a anunțurilor oficiale (Popa, Filip, p.240).

**Comunicarea informală** este utilizată în cadrul firmei, însă în afara canalelor oficiale. Acest tip de comunicare se distinge prin viteza și eficiența cu care circulă informațiile. Problema de care trebuie să se țină seama aici este aceea a circulației zvonurilor.

În concluzie, pentru a realiza o comunicare eficientă, un manager experimentat trebuie să știe cum să îmbine comunicarea formală cu cea informală (Popa, Filip, p.240)

### **Eficiența comunicării**



Eficiența comunicării este asigurată prin recunoașterea și mai ales prin evitarea unor bariere. În continuare vom analiza câteva dintre aceste bariere.

O prima barieră o constituie lipsa unei strategii a comunicării. De obicei, această barieră apare datorită lipsei timpului necesar. Soluția pentru depășirea ei este una ce ține de câștigarea de timp.

O a doua barieră poate apărea în procesul planificării comunicării prin luarea în considerare a unor premise false



(Popa, Filip, p.242). Soluția în acest caz este o analiză atentă a receptorului și a mediului în care acționează acesta.

Barriere apar și în etapa de realizare a mesajului propriu-zis. În acest context, o primă barieră este legată de abundența informațiilor. Aici reacțiile pot fi contradictorii. O primă reacție este de a ignora o parte din informații, unele dintre acestea putând fi însă necesare.

Al doilea pericol îl constituie prelucrarea greșită a unei părți a informațiilor, ceea ce poate duce la un mesaj eronat. Abundența informațiilor poate avea ca efect întârzierea prelucrării unei părți a acestora.

O altă reacție firească împotriva avalanșei informațiilor o constituie filtrarea acestora. În realizarea mesajului, o altă barieră o constituie exprimarea săracă a conținutului acestuia. Lipsa clarității și a preciziei are consecințe grave asupra înțelegerii mesajului. Această barieră apare îndeosebi în cazul comunicărilor scrise.

O barieră importantă în calea comunicării eficiente este reprezentată de alegerea unui canal inadecvat. Cu cât canalul este mai lung, cu atât va crește riscul distorsionării mesajului.

În comunicarea internațională, pe lângă aceste bariere apar altele noi, de altă natură. Barierele specifice comunicării internaționale pot fi grupate în trei mari categorii: bariere de limbă, bariere de cultură și bariere de percepție (Popa, Filip, p. 243).

Barierile de limbă vizează limba folosită în comunicare, în situația în care nu este cunoscută decât emitențului mesajului.

Cultura națională devine o barieră în momentul necunoașterii ei de către cei din afară. În procesul comunicării, aceasta se manifestă în stilul de a comunica. Sunt țări care practică o comunicare explicită și altele care practică o comunicare implicită.

Percepția reprezintă procesul de interpretare a mesajului de către receptor. Fiecare individ are o anumită percepție asupra mediului din jurul său, mediu din care provin mesajele.

Studiile realizate asupra percepției au evidențiat influența a patru factori care distorsionează percepția: stereotipurile, efectul de halo, percepția selectivă și proiecția.

Stereotipurile constituie primul factor disturbant de percepție. Acestea identifică un individ, folosind un raționament simplificat, ca făcând parte dintr-un anumit grup sau dintr-o anumită categorie (vârstă, sex, rasă etc.)

Datorită stereotipurilor, de exemplu, nu se vor comunica informații secrete unei femei prin prisma ideii că nicio femeie nu poate ține un secret.

Efectul de halo este un al doilea factor disturbator care poate duce la o percepție greșită. Acesta se produce în momentul în care un individ este apreciat și categorisit în funcție de un singur atribut al acestuia. Un astfel de "efect de halo" este reprezentat de ceea ce numim "prima impresie".

Percepția selectivă se produce datorită tendinței oamenilor de a vedea lucrurile doar din punctul lor de vedere. Efectul acestei selecții îl reprezintă neperceperea sau neacceptarea lucrurilor care ies din această sferă proprie de înțelegere.

Proiecția constă în proiectarea propriilor atribute către ceilalți indivizi. Acest fenomen se produce datorită ignorării celor din jur.

Ținând seama de numărul mare și varietatea acestor bariere este foarte greu să realizezi o comunicare, îndeosebi în mediul internațional, care să fie eficientă în proporție de 100%. Totul este să cunoaștem și să evităm pe cât posibil aceste bariere. Aceasta presupune experiență și mai ales arta de a comunica.

## **Recomandări pentru îmbunătățirea comunicării interne și externe**

### **a. Comunicarea la nivelul ANFP**

- definitivarea identității instituționale;**
- cultivarea spiritului de echipă;**
- simplificarea procedurilor, în scopul dinamizării circuitului informațiilor;**
- identificarea unor modalități de motivare și atragerea în sistem a specialiștilor;**
- organizarea unor cursuri de instruire adaptate nevoilor de instruire și specificului activității fiecărui compartiment;**
- decongestionarea timpului de lucru al funcționarilor publici;**
- organizarea periodică a unor întâlniri colective pentru informarea conducerii și personalului ANFP asupra activității celorlalte compartimente din instituție.**

### **b. Comunicarea cu publicul (funcționarii publici și cetățenii)**

- realizarea unor materiale informative cu privire la activitatea ANFP care să fie diseminate publicului;**
- înființarea unui birou de relații cu publicul;**
- achiziționarea unei centrale telefonice, care să permită direcționarea apelurilor către persoanele abilitate din cadrul ANFP;**
- îmbunătățirea designului și structurii paginii web a ANFP;**
- promovarea unei atitudini corecte și amabile în relațiile cu cetățeanul.**

### **c. Comunicarea cu mass-media**

- transmiterea constantă de informații către mass media, în scopul cunoașterii cât mai exacte a activității ANFP;**
- identificarea persoanelor de contact din instituțiile de presă și cultivarea colaborării cu acestea;**
- organizarea mai frecventă a unor conferințe de presă;**
- desemnarea unui purtător de cuvânt de către conducerea ANFP;**
- îmbunătățirea designului și structurii paginii web a ANFP.**

### **d. Comunicarea cu alte instituții și autorități publice**

- crearea unei baze de date cu persoane, denumite comunicatori, care să reprezinte legătura dintre ANFP și instituția sau autoritatea publică respectivă;
- realizarea de întruniri și consultări cu reprezentanții acestor instituții, în cadrul cărora să se exprime puncte de vedere și soluții pentru problemele de interes comun;
- gestionarea în timp util și într-o manieră profesionistă a solicitărilor din partea instituțiilor și autorităților publice.
- actualizarea constantă a paginii web a ANFP.

### **Rolul comunicatorilor**

În cadrul unei instituții, comunicatorii sunt acele persoane desemnate să interrelaționeze cu diversele categorii de publicuri țintă ale instituției. Astfel, fiecare birou, serviciu sau departament poate avea o persoană cu atribuții de comunicare cu petenții sau cu funcționarii publici din interiorul sau din afara instituției respective.

În plus, la nivelul fiecărei instituții există o structură care gestionează procesul de comunicare în ansamblul său. Este vorba despre compartimentul de comunicare sau de relații publice, care grupează de obicei specialiști ai procesului de comunicare.

Rolul tuturor acestor persoane, denumite generic comunicatori, este unul extrem de complex. Acesta constă într-o serie de acțiuni sau atitudini care generează în final imaginea instituției respective. Astfel, comunicatorii:

- Creează și consolidează încrederea între membrii organizației;
- Educă membrii organizației în sensul construirii unui climat organizațional pozitiv;
- Mediază comunicarea și relațiile pe verticală și orizontală;
- Facilitează soluționarea problemelor;
- Sprijină articularea, reprezentarea și ajustarea intereselor personalului;
- Se consultă cu managementul organizației pentru a stabili de comun acord obiectivele strategice de comunicare ale instituției;
- Investighează în permanență percepția publicurilor- țintă față de politica instituției;
- Aleg mesajele potrivite în funcție de publicurile vizate;
- Selectează canalele de comunicare cele mai adecvate pentru receptarea optimă a mesajelor (formale și informale);
- Dovedesc pro-activitate în abordarea publicurilor- țintă (anticiparea unor reacții, prin prisma intereselor publicurilor țintă);
- Apelează la factorii externi care pot veni în sprijinul mesajelor formulate – tactica third party endorsement, lobby-ul;
- Propun conducerii instituției ajustarea politicilor instituției în funcție de așteptările și nevoile publicurilor țintă.

**Rezultă că desemnarea comunicatorilor în cadrul unei instituții și stabilirea unei legături formalizate între comunicatorii de pe întreg palierul administrativ reprezintă, din punctul nostru de vedere, o condiție esențială pentru buna funcționare a oricărei instituții sau organizații.**

## **Glosar al termenilor de specialitate**

**COMUNICAREA** – schimbul de informații, idei și sentimente – reprezintă un proces interpersonal de transmitere și recepție de simboluri, asociate cu înțelesuri. Comunicarea este fenomenul care permite crearea de legături de esență informațională între oameni, între instituții și între instituții și oameni.

**COMUNICAREA INTERNĂ** reprezintă schimbul de informații între diferite niveluri ierarhice și în cadrul aceluiași nivel, cu scopul de a asigura informarea în cadrul organizației, îndeplinirea obiectivelor și menținerea standardelor de performanță.

**COMUNICAREA EXTERNĂ** reprezintă schimbul de informații dintre organizație și mediul exterior (instituții publice, partide politice, sindicate, cetățeni, mass media, ONG-uri, donori etc).

**COMUNICAREA VERBALĂ** este o formă de comunicare directă, cu caracter personal, în care perioada de grație (intervalul dintre întrebare și răspuns) furnizează timpul necesar pentru a decide asupra ideilor ce se vor emite și pentru a lua decizii legate de mesaj.

**COMUNICAREA NON-VERBALĂ** (kinetica) se referă la gesturile, expresia feței (mimica, zâmbetul, privirea), mișcarea corpului (postura corpului și a membrilor), prezența personală (vestimentație, accesorii, parfum) a celui care comunică și la efectele pe care le au acestea asupra interlocutorului. În comunicarea orală (directă, față în

față), oamenii transmit mesaje și prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a posturii corpului.

**CANALELE DE COMUNICARE** reprezintă mediile prin care se transmit informațiile de la emițător la receptor.

**IMAGINEA ORGANIZAȚIONALĂ** reprezintă sinteza modului în care instituția se percepe pe sine, precum și a modului în care aceasta este percepută de diferitele categorii de publicuri cu care interacționează. O instituție publică trebuie să se ocupe în egală măsură de publicul său intern, ca și de cel extern.

**IMAGINEA DORITĂ (WISH IMAGE)** este imaginea pe care conducerea instituției dorește să o promoveze în interiorul și în exteriorul său. Pe baza identificării acesteia se formulează obiectivele de relații publice, de realismul lor depinzând în mare măsură succesul întregii activități de relații publice.

**MASS - MEDIA** sunt mijloacele de comunicare în masă, considerate a fi formatoare de opinie: radioul, televiziunea, cinematograful, ziarele și revistele. Termenul mass-media identifică acele mijloace ale comunicării bazate pe tehnologie, prin intermediul cărora se construiește o punte între cel care comunică și cel care receptează.

**PUBLICUL ȚINTĂ** reprezintă acea categorie de beneficiari, bine delimitată, la care se raportează întreaga activitate a unei instituții.

**RELAȚIILE PUBLICE** constituie efortul deliberat, susținut și planificat de a stabili și a menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul său țintă. Relațiile publice sunt un mediator între o organizație și publicul său existent sau potențial. Relațiile publice prelucrează mesajul brut al organizației, potrivit așteptărilor și preferințelor publicului.

**RELAȚIILE CU PUBLICUL** reprezintă una dintre componentele relațiilor publice, care desemnează interfața de relaționare directă a unei instituții cu publicul său (de exemplu, biroul de relații cu publicul, secretariatul etc).

**STAKEHOLDERI** reprezintă factorii implicați în activitatea specifică a instituției ce pot influența, prin feed-back, deciziile luate la nivelul acesteia.