

CAPITOLUL 1. ASPECTE TEORETICE CU PRIVIRE LA TEHNICILE DE COMUNICARE ȘI NEGOCIERE

INTRODUCERE

Acest capitol prezintă conceptele de bază utilizate în managementul comunicării și negocierii. Comunicarea reprezintă o premisă a eficienței în activitatea noastră din orice domeniu. În mod firesc, aceasta se aplică atât în viața personală cât și în cea profesională.

Noțiunea de comunicare acoperă toate formele transmiterii informațiilor de la o persoană la alta, atât individual cât și colectiv. Aceasta nu include doar scrisul și vorbitul cât și mesajele non-verbale transmise prin limbajul trupului (gesturi și poziții), paraverbale (intonări și expresii) și înfățișarea. De foarte multe ori ne formăm o părere despre ceva sau cineva doar datorită felului (modului) în care ni s-a transmis mesajul referitor la acel lucru sau acea persoană?

Pentru comunicare este foarte important canalul sau mediul folosit pentru transmiterea mesajului. De exemplu, multe mesaje sunt orale, iar unele dintre acestea pot fi mult mai bine transmise în scris. Aspectele matematice, numerice sunt, în general, înțelese și interpretate mai ușor, dacă sunt prezentate sub formă grafică.

Acest capitol vă arată cum să priviți ansamblul elementelor legate de procesul comunicării. Veți putea analiza pertinent anumite aspecte ale comunicării și veți putea interpreta corect o întrerupere, atunci când aceasta are loc.

OBIECTIVELE PROCESULUI DE STUDIU

Când veți termina de studiat acest capitol, veți putea:

- să înțelegeți componentele modelului de comunicare și semnificația lor.
- să înțelegeți scopul și impactul comunicărilor non-verbale;
- să puteți selecta canalul de comunicare adecvat mesajului.

1.1.CE ESTE COMUNICAREA?

Comunicarea este, prin definiție, o caracteristică umană, reprezentând totalitatea mijloacelor prin care informația este transmisă de la o persoană la alta.

Abilitatea de a comunica este fundamentală pentru supraviețuire mai ales pentru cei care trăiesc în colectivitate.

Comunicările efective sunt fundamentale pentru cooperarea umană și joacă un rol principal în activitatea de zi cu zi a fiecărei instituții comerciale, de la chioșcul de pe stradă până la compania multinațională.

Comunicăm pentru:

- ✓ a-i face pe ceilalți să fie conștienți de intențiile, nevoile și dorințele noastre,
- ✓ a da și a primi informații;
- ✓ a iniția, a schimba și a întrerupe acțiuni;
- ✓ a negocia și a cădea de acord privind activitățile comune;
- ✓ a acționa pentru un scop comun.
- ✓ a acționa și a monitoriza acțiunile altora.

Comunicarea în afaceri este constituită din procesele prin care informațiile sunt transmise de la o persoană sau un grup la altul, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației. Aceasta include mijloace verbale și non-verbale și folosește diferite canale cum ar fi: documente scrise în diferite stiluri, convorbiri (inclusiv telefonice), mesaje vizuale și mijloace electronice.

Date și informații

Datele sunt faptele pe care se bazează informațiile. Datele pot fi numerice sau textuale. De exemplu, detaliile personale, cum ar fi vârsta, înălțimea, greutatea, adresa, numărul de telefon reprezintă date. Informațiile provin din date și sunt, în mod normal, ceea ce folosim în procesul comunicării. Obținerea informațiilor trebuie să îmbunătățească cunoașterea. De exemplu, o înregistrare a înălțimii unui grup de oameni este o dată. Media înălțimii unui grup de oameni este un număr calculat (interpretarea datelor) și reprezintă o informație. În concluzie, informația reprezintă una sau mai multe date prelucrate/interpretate.

Prea multe informații pot fi considerate neproductive și nu sporesc adevărata cunoaștere. Acestea sunt *informațiile supraîncărcate* - un fenomen nou, creat de revoluția tehnologiei informaționale. În termeni simpli, primirea unor vaste cantități de informații care depășesc capacitatea de absorbție creează confuzii prin supraîncărcare, astfel încât cunoștințele pot chiar să regreseze. De aceea, nevoia de a furniza exact cantitatea de informații necesară este de mare importanță pentru procesul comunicării efective.

1.2. MODELUL COMUNICĂRII

Cel mai simplu model al comunicării cuprinde următoarele elemente:

- emițător
- mesaj
- receptor
- feedback

Pe lângă aceste elemente, intervin:

- codificarea mesajului
- canalul de transmitere a mesajului
- decodificarea mesajului
- barierele în calea comunicării

Procesul comunicării poate fi împărțit în cinci etape:

1. Cunoașterea nevoii de comunicare și formularea mesajului.
2. Codificarea mesajului.
3. Transmiterea mesajului.
4. Primirea și decodificarea mesajului.
5. Interpretarea mesajului și răspunsul la mesaj.

Acest model poate părea exagerat de mecanicist, dar motivele realizării lui vor fi clare în momentul în care se va studia fiecare etapă în parte, folosind un simplu exemplu.

Pentru început, să ne imaginăm faptul că un director are nevoie de o diagramă și dorește ca un subordonat să i-o pregătească și să i-o aducă. Cum se derulează etapele din exemplul de mai sus în acest context?

1. Cunoașterea și formularea nevoii de comunicare

În acest exemplu, directorul lucrează la un raport și are nevoie de unele informații numerice pe care să le includă în raport. Aceste informații nu sunt disponibile în forma dorită, așa că decide să numească un subordonat să le pregătească, în timp ce el continuă redactarea raportului. Acest lucru trebuie comunicat persoanei. În acest caz, nevoia comunicării a fost cauzată de decizia directorului de a transmite o sarcină. Nevoia de comunicare mai poate avea și alte cauze:

- o cerere specifică de a comunica, făcută de o terță persoană;
- o idee pe care doriți s-o transmiteți sau s-o discutați;
- un răspuns involuntar la un pericol.

De notat faptul că în fiecare caz, există atât ideea sau "sensul", cât și *motivația* pentru trimiterea mesajului. Fără un anumit scop, oamenii nu încearcă să comunice cu adevărat. Deci întotdeauna există o motivație în spatele fiecărui act de comunicare întâlnit, oricât de banal ar fi el. Acest lucru este valabil chiar și pentru exclamațiile involuntare care provin de la perceperea unor pericole. Este, de asemenea important să înțelegem diferența dintre "sensul" sau "impresia" mesajului pe care dorim să-l transmitem și mesajul în sine.

2. Codificarea mesajului

Mesajul pe care îl aveți în minte, pentru a fi transmis destinatarului, trebuie codificat pentru transmitere. Acest lucru este necesar, deoarece impresiile, gândurile și nevoile sunt concepte mentale dinamice care trebuie să fie interpretate pentru a le comunica celorlalți.

De exemplu, expresia verbală, "Nu îmi place ceea ce se întâmplă", nu face decât să transmită o idee superficială despre sentimentele actuale ale vorbitorului. Cum trebuie codificat mesajul și cât de bine este făcut acest lucru sunt considerente vitale pentru o comunicare eficientă.

Procesul codificării poate fi eficient instantaneu, în cazul unei conversații orale, sau poate fi minuțios și deliberat într-o scrisoare sau un raport. Oricum, în toate cazurile, procesul codificării ar trebui, în mod ideal, să țină cont de următoarele patru considerații:

- a. *Ce vreau să comunic?* - Acest lucru poate părea evident, dar o comunicare eșuează adesea datorită faptului că expeditorul are numai o idee vagă despre mesajul pe care îl are în vedere. Dacă expeditorul nu știe exact ce mesaj dorește să transmită, cum ar putea cel care primește mesajul să răspundă prompt? În exemplul nostru, directorul este sigur că mesajul exprimă cererea îndeplinirii unei sarcini anume de către un salariat.
- b. *Cum voi transmite mesajul?* - Mesajul trebuie comunicat prin intermediul unui canal potrivit deoarece, în caz contrar, nu va fi eficient. Nu veți scrie o scrisoare secretarei, pentru a o chema în birou și a-i dicta un material și nu veți prezenta un raport lung prin telefon. Acestea sunt exemple extreme, dar subliniază importanța canalului de transmitere ca parte a mesajului însuși. Alegerea canalului poate reda nivelul corect al importanței sau semnificației mesajului (cum ar fi o scrisoare de avertisment, în loc de un avertisment verbal) și poate determina opțiunile disponibile pentru accentuarea mesajului (cum ar fi imaginile vizuale, sau conversația față în

față); în toate cazurile, canalul determină ce mesaj poate fi transmis și cum. În exemplul nostru, aceste alegeri includ: un telefon intern, trimiterea unui memo, trimiterea unui mesaj verbal printr-un alt salariat, sau conversația direct la biroul angajatului. Deoarece este vorba de o cerere de rutină și există dorința de a acționa cât mai rapid, directorul nostru hotărăște să dea un telefon.

- c. *Care sunt necesitățile destinatarului?* - Insuficienta înțelegere a necesităților

În privința informațiilor din partea destinatarului este o altă cauză comună a comunicării ineficace. Pe de o parte, expeditorul apreciază că informația conținută în mesaj este suficientă pentru înțelegerea acestuia, iar pe de altă parte destinatarul este posibil să nu înțeleagă toate părțile mesajului. Un mesaj similar în conținut cu cele trimise anterior, în mod frecvent, presupunând un anumit nivel de familiarizare din partea destinatarului, lucru care îi va permite acestuia să facă presupuneri corecte privind părțile care lipsesc din mesaj. Oricum, acest lucru nu se întâmplă totdeauna, de aceea conținutul mesajului trebuie să fie bine structurat, astfel încât să nu fie ambiguu și inadecvat destinatarului. În exemplul nostru, directorul se bazează pe faptul că cererea și modul de transmitere sunt obișnuite; totuși, trebuie să specifice urgența, detaliile cererii și formatul.

- d. *Care este cea mai bună codificare a mesajului?* - Aceasta este consecința logică a conexiunilor între cele discutate mai sus. Totuși, modul în care mesajul este codificat trebuie să fie cel mai adecvat obiectivelor generale ale expeditorului. Marea majoritate a mesajelor pot fi exprimate în multe feluri și unele vor fi mai eficiente decât altele, chiar dacă toate sunt "adecvate" situației. De asemenea, expeditorul trebuie să decidă cum să codifice mesajul în cazul unor limitări cauzate de timp, cost, distanță, vârstă, ierarhie, confidențialitate și precedente existente. În cazuri mai deosebite, poate include și alegerea limbii. În exemplul nostru, mesajul este relativ simplu și nu este necesară aplicarea unor considerații speciale. Oricum, dacă relația cu angajatul în cauză a fost proastă datorită slabei calități a muncii acestuia, mesajul va fi codificat diferit.

3. Transmiterea mesajului

În cazul în care mesajul este prezentat sub formă scrisă, acesta va trebui transmis prin expedierea documentelor cu ajutorul mijloacelor potrivite, incluzând

poșta electronică și faxul. Singurele aspecte controversate sunt adresa corectă și viteza livrării.

Când mesajul trebuie transmis sub formă verbală, canalul necesită implicarea interactivă a expeditorului în procesul transmiterii, care include telefonul, întâlnirile și conferințele video. În aceste situații, deosebirea dintre codificare și expediere poate să pară confuză și mai dificil de înțeles, dar totuși aplicabilă. Partea "transmiterii" se referă numai la actul fizic al vorbirii. Codificarea se referă la ceea ce se alege (cuvinte, intonație, gestică etc.) pentru a fi transmis sub formă de mesaj și modul cum se face aceasta.

4. Primirea și decodificarea mesajului

Este semnificativ faptul că modelul comunicării face distincție între trimiterea și recepționarea mesajului în cazul unei scrisori; punerea în cutia poștală nu garantează primirea, chiar și într-un număr X de zile (de exemplu: destinatarul poate lipsi temporar de acasă, o terță persoană preia corespondența respectivă și nu o distribuie mai departe etc.). În terminologia comunicării, mesajul în sine trebuie să fie prezent în mintea destinatarului pentru a fi "primit".

În cazul unui mesaj scris, este mai ușor de înțeles acest lucru. Mesajul dintr-o scrisoare poate fi livrat destinatarului, dar acesta poate să nu deschidă scrisoarea și, în consecință, să-l citească. Mesajul este primit mai târziu și nu la livrare. În cazul mesajului oral, cele două evenimente sunt sincronizate și nu au etapa de livrare între ele (fac excepție mesajele verbale înregistrate pe suport informatic, de exemplu un mesaj vocal înregistrat de o companie de telefonie mobilă atunci când cel apelat nu a răspuns la telefon).

Când un mesaj verbal este transmis dar **nu** este primit, problema apare din cauza lipsei de atenție a destinatarului. În cazul acesta, fie părți fie întreg mesajul sunt pierdute și necesită să fie repetate. Odată mesajul recepționat, el este simultan decodificat de cel care-l primește. De notat că acest lucru este distinct de înțelegerea mesajului. Înțelegerea sau neînțelegerea mesajului reprezintă o fază distinctă.

În această etapă este introdus conceptul de zgomot, menționat mai devreme. Zgomotul este o *barieră pentru comunicare* și este definit ca o interferență pe canal sau mediu care inhiba sau blochează receptarea unor părți din mesaj. Un exemplu adecvat este șuieratul static de la radio, care împiedică semnalul radio să ajungă în mod clar la receptor. Mesajul este transmis

corespunzător, dar factorii externi determină recepționarea unei versiuni distorsionate și incomplete.

Decodificarea mesajelor afectate de zgomot este evident mai dificilă și înclinată spre erori, astfel încât expeditorul trebuie să asigure îndepărtarea acestei dificultăți, acolo unde ea există. În exemplul nostru, mesajul telefonic este primit și decodificat de membrii personalului, nu este auzit coresponzător, datorită conversației gălăgioase din biroul alăturat.

5. Interpretarea mesajului și răspunsul la mesaj

Primind și decodificând mesajul, destinatarul trebuie acum să-l interpreteze. Nu este același lucru cu a spune că destinatarul "înțelege" mesajul, pentru că aceasta implică înțelegerea mesajului pe care expeditorul a intenționat să-l transmită. Destinatarul va încerca să înțeleagă mesajul primit, dar efectul zgomotului sau codificarea slabă a celui care l-a trimis îl poate împiedica să descifreze corect mesajul. Destinatarul va interpreta mesajul din context în funcție de un număr de factori, incluzând existența cunoștințelor, experiența anterioară în comunicare cu cel care a transmis și bineînțeles, bunul simț. Răspunsul la mesaj (Feedback) este returnarea informației către expeditor, ceea ce îi permite acestuia să judece dacă mesajul a fost corect primit și interpretat. Acest lucru este, deseori destul de dificil în comunicațiile scrise, datorită decalajului de timp dar nu este imposibil.

O înștiințare scrisă, sau un telefon pentru confirmarea înțelegerii mesajului, permite expeditorului să detecteze o eroare în interpretare și să revadă părțile mesajului incorect percepute.

Pentru comunicările orale acest proces este mai natural și totodată imediat Feedback-ul include acțiuni, cum ar fi aprobarea din cap sau zâmbetul pentru a indica înțelegerea. O expresie bruscă, de nedumerire, indică imediat că mesajul nu este clar. Cererea clarificării sau a repetării unor părți ale mesajului sunt, de asemenea, forme de feedback. De remarcat faptul că feedback-ul poate fi pozitiv (repetarea mesajului corect) sau negativ (primirea greșită sau incapacitatea de a-l repeta), ambele fiind folositoare expeditorului.

Se poate observa faptul că feedback-ul este similar cu primele patru etape ale ciclului comunicării, doar că participanții și-au schimbat locurile. În esență, acest lucru este adevărat dar pot exista aceleași posibilități de eroare ca și în cazul mesajului original. Oricum, deoarece feedback-ul este folosit întotdeauna în contextul unui mesaj inițial, posibilitatea înțelegerii greșite este mai redusă.