

Comunicarea formală și informală

Într-o organizație există mai multe fluxuri de comunicare: comunicarea formală, informală, verticală (de sus în jos și de jos în sus), comunicarea pe orizontală. Aceste fluxuri există toate în situația ideală de comunicare dintr-o organizație.

Comunicarea formală

Mesajele care circulă pe canalele reglementate, prestabilite ale unei organizații constituie comunicarea formală. Conținutul comunicării este legat de activitatea organizației, de muncă și de tot ceea ce este legat de aceasta. Comunicarea formală poate consta din mesaje verbale, nonverbale, scrise, sub formă de scrisori, mesaje telefonice, mesaje radio, imprimare, note interne. Chiar și unele gesturi pot constitui comunicare formală. Mesajele sunt transmise de cei autorizați: pe canalele oficiale acestea ajung la cei care trebuie să reacționeze, la oameni sau aparatură care trebuie să cunoască conținutul acestor mesaje.

De obicei, toate comunicările formale sunt înregistrate și păstrate în evidențele organizației. Se rețin copii ale acestora la emițător, la receptor, la toate birourile din organizație care trebuie să cunoască și să păstreze informația respectivă. Exemple de comunicare formală o pot constitui comenzile de lucru, rapoartele și evidențele financiare, rapoartele asupra vânzărilor/inventarului, declarațiile referitoare la politicile firmei, descrierile posturilor, etc.

Comunicarea formală poate avea loc uneori și pe orizontală, de-a lungul direcțiilor paralele de autoritate. Rețeaua de comunicare formală dintr-o organizație împreună cu spațiile de păstrare ale acestor comunicări, servește mai multor scopuri. Definiște canalele pe care se vor trimite mesaje importante. Se va crea un plan de transmitere ale acestor informații, atât pentru emițător, cât și pentru receptori. Se va indica direcția spre persoanele care vor acționa și spre cei care trebuie să fie informați asupra acestor acțiuni, mersul acestora și rezultatul lor. Oferă un spațiu de păstrare a informațiilor care vor fi necesare planificării, operațiunilor și controlului. Se creează un sistem ordonat pentru superiori și pentru subordonați, pentru a se informa unii pe alții în mod constant.

Rețeaua de comunicare formală este formată din canale formale, create prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități conform structurii ierarhice a organizației. Rețeaua ideală este cea care conține canalele de comunicare de jos în sus, de sus în jos, pe orizontală. Deseori

direcția de comunicare pe orizontală lipsește sau este inefficientă și în acest fel scade exactitatea informațiilor. Situația apare datorită lipsei de circulație permanentă a informației dintre departamente, deși aceasta este vitală pentru organizație în condițiile de concurență existente, sau lipsei posturilor de specialiști în comunicare din organigramă.

Comunicare de sus în jos, de la vârf spre bază, este efectuată de manager către subordonați. Se transmit dispoziții și directive, se delimitează responsabilitățile angajaților. La o organizație eficientă, acest tip de comunicare are ca scop și motivarea angajaților, informarea lor în mod continuu despre politica, scopurile și strategia organizației. Periodicitatea este importantă pentru că asigură permanența comunicării. Uneori acest tip de comunicare capătă o tentă preferențială, îndreptându-se doar spre unii angajați, considerați ca având responsabilități prioritare. Ea poate avea loc și doar atunci când managerul transmite ordine și directive angajaților, fără a se preocupa prea mult de informarea lor.

Dacă organizația este în schimbare, comunicarea de sus în jos trebuie utilizată pentru a schimba opinii, atitudini, pentru a risipi rezervele și teama față de dezinformare și pentru a-i sprijini pe angajați să se conformeze acestor schimbări. Acest tip de comunicare necesită și un feedback. De aceea ea este completată cu comunicarea de jos în sus, de la angajați spre manager. Aceștia, pe măsură ce au înțeles comunicarea de sus în jos, își pot comunica răspunsurile. Managerul trebuie să acorde atenție informației pe care o primește, datorită tendinței angajaților de a spune “numai de bine” șefului: poate apărea și dezinformarea intenționată. Pentru a contracara aceste tendințe, managerul trebuie să promoveze un flux de comunicare constant, ce favorizează stabilirea unei culturi organizaționale flexibile.

Comunicarea pe orizontală este o altă direcție a comunicării formale, desfășurându-se între managerii pe poziții similare în organizație, între persoane din diferite departamente. Acest tip de comunicare trebuie să coordoneze activitatea dintre departamente. Comunicarea dintre departamente este mediată (formal) de manager. Acest lucru constituie o ineficiență, având în vedere și salariații departamentului și apare nu numai coordonarea slabă a activității, dar și ineficiența în ansamblu, ceea ce duce la o imagine negativă a organizației în exterior.

Comunicarea informală

Comunicarea formală nu îndeplinește toate cerințele de comunicare din organizație. Golul creat între cerințele sistemului formal și cele ale întregului sistem al organizației este completat

de sistemul de comunicare informal. Acesta este alcătuit dintr-un număr mare de mesaje, crâmpene informaționale, păreri și expresii ale sentimentelor angajaților; ea se desfășoară pe canale dictate de necesitățile zilnice, care nu corespund cu cele ale comunicării formale. Nu se pot cataloga chiar toate tipurile de mesaje informaționale sau căile prin care acestea circulă în organizație. Fără comunicarea informală, sarcinile de lucru nu s-ar putea realiza, iar organizația, cu cerințe de ordin economic, social, tehnologic, psihologic nu ar putea funcționa. Leon Festinger (*Organizația comunicantă*, Wikipedia, 2008), după ce a efectuat un număr de studii asupra comunicării, a găsit trei surse de tensiune care generează comunicarea informală între grupuri:

1. pentru a simți apartenența la grup, angajații trebuie să-și comunice opiniile, atitudinile importante, astfel informația circulă în mod neoficial în întreaga organizație și între grupuri, subgrupuri.
2. angajații își exprimă speranțele și ambițiile în legătură cu nevoile lor de realizare, afiliere, putere.
3. angajații trebuie să exprime sentimente de bucurie, ostilitate, supărare, etc.

O altă sursă care s-ar putea adăuga aici este legată de rigiditatea structurii birocratice: nevoia de a ocoli canalele oficiale pentru o mai mare rapiditate a schimbului de informații.

Comunicarea informală operează pe canale create spontan, care există în mod necontrolat, se modifică și există la toate nivelurile. Ele funcționează pe lângă cele oficiale, chiar merg în paralel, mai ales când informația oficială este săracă sau canalul formal nu este eficient. Informațiile care circulă pe canalele informale prezintă pericolul de transformare în zvon sau bârfă, un lucru care nu este de dorit. Deoarece aceste canale nu pot fi interzise sau desființate, este necesară o funcționare eficientă ca canalelor oficiale și fluxul de informație oficială în permanență pentru a contracara efectul informațiilor inexacte pe canalele informale. Canalele neoficiale de comunicare au un rol foarte activ, mai ales în restructurarea organizației, iar managerul trebuie să le cunoască pentru a putea contracara zvonurile care dăunează activității și imaginii organizației.

Tipul de comunicare neoficială se asociază cu acea politică managerială care sprijină inițiativa și autonomia. Promovarea comunicării neoficiale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de fenomene de tipul contraputerii, care sunt generate de excesul de formalism.

Pentru o mai bună funcționare a organizației, comunicarea formală și cea informală trebuie să existe, să se completeze. Încurajarea comunicării informale o poate transforma într-o sursă de inovație pentru comunicarea formală, un avantaj în momente de restructurare a organizației. Pe de altă parte, o promovare exclusivă a comunicării formale va genera dezordine, dezorganizare, imposibilitatea formulării obiectivelor pe termen lung. În concluzie, trebuie create cadre formale de comunicare, foarte flexibile, pentru a permite circulația adecvată a fluxurilor purtătoare de informații și feedback la acestea.