

Identitatea organizațională ca bază a comunicării integrate

Identitatea organizațională

Valoarea și eficiența informației depinde de modul în care ajunge la actant (secție, persoană) atunci când ea este necesară. În accepția lui Goldhaber comunicarea în organizații este procesul de creare și schimb de mesaje într-o rețea de relații interdependente care să se conformeze incertitudinii mediului (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004 p. 100). Se accentuează schimbul de informații necesare organizației, un schimb vertical sau orizontal. Mai există și un schimb de informații fără vreo utilitate directă sau imediată: importantă este cunoașterea mediului în care funcționează comunicarea: cine comunică cu cine, care instanțe de comunicare sunt pe loc central, care sunt marginale. În literatura de specialitate se vorbește despre 2 tipuri de rețele de comunicare: centralizate (informația merge spre centru și este adecvată unor activități relativ simple de executat), descentralizate (schimbul de informații nu are o matrice impusă, comunicarea fiind adecvată unor activități complexe. (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004, p. 101).

Astfel fiecare organizație își alege procedeele de comunicare, bazate pe "capacitatea informativă". Această capacitate a unui sistem de comunicare se referă la măsura în care acest sistem poate determina personalul ca într-un anumit interval de timp să accepte o schimbare de concepție. În acest context, sistemele cele mai eficiente sunt mijloacele media față –în-față, cum sunt consfăturile, ședințele de lucru. Informarea este reciprocă și se creează o viziune colectivă.

În funcție de capacitatea informativă, sistemele pot fi adecvate în abordarea problemelor nestructurate (de mare capacitate informațională) sau pot fi adecvate problemelor simple cu o rezolvare deja presupusă (cu capacitate redusă).

Climatul comunicării

Comunicarea depinde de procedee specifice, de structura organizației, de climat.- În studiul intitulat *Communication and organizational behavior*, Haney (1960) descrie climatul comunicării: orice organizație trebuie să aibă o performanță de ordin comunicativ, solicitată fiind să asigure un climat organizat care să corespundă necesităților cărora le fac față membrii organizației (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004, p.102).

Se vorbește și de diferențele dintre membrii organizației, diferențe care se referă la originea socială, idei, opinii, fond cultural, dând naștere astfel la bariere de comunicare, ceea ce creează clivaje în informații.

Din punct de vedere al climatului în care se desfășoară comunicarea, încă din anii '50, în America se diferențiau 2 tipuri de climat, cel defensiv și cel deschis. În tipul 1, există autoapărare, organizația fiind tot timpul în defensivă: ea există în propria ei lume. În tipul 2, comunicarea este deschisă, unii învățând din experiența și opiniile celorlalți.

Managerul eficient impune colaboratorilor un stil de comunicare care depinde de reacția acestuia la 2 condiții: recunoașterea propriei sale imagini despre realitate și asumarea poziției sale administrative, adică acceptarea faptului că subalternii funcționează în cadrul dirijat de el, iar el acționează fără șef.

Elaborarea sistemelor informaționale

Organizația trebuie să-și elaboreze un sistem informațional propriu. R.L. Ackoff, în *Management Misinformation Systems* (1967) cataloghează prejudecățile legate de sistemele informaționale.

1. esența problemei ar ține de lipsa de informații (prejudecată, deoarece problema este declanșată chiar de supraîncărcarea informațională)
2. mai multe informații au ca rezultat decizii mai bune (prejudecată – ne gândim la paradoxul informației și la reducerea profitului informațional)
3. un nou sistem informațional duce la ameliorarea procesului decizional (prejudecată – noul sistem cere recalificarea personalului, iar împrejurările noi cer alte tipuri de date și procedee informaționale).

Deci introducerea unui nou sistem informațional și ameliorarea deciziilor pune multe probleme. Pentru a introduce un nou sistem, organizația trebuie să țină deama de ideile, nevoile, scopurile și posibilitățile pe care le are. Pentru a fi funcțional, un nou sistem informațional trebuie să respecte următoarele condiții:

- informația trebuie să fie relevantă pentru deciziile manageriale
- cantitatea de informație este chiar necesară

- fiecare departament are suficiente informații despre celelalte departamente
- noul sistem se adaptează structurii organizației existente și la tehnologia din organizație
- noul sistem va fi elaborat prin colaborare cu personalul organizației.

Regula de bază în elaborarea unui sistem este de a asculta bine ce se spune. Necesarul de informații se poate stabili printr-o abordare subiectivă sau abordare analitic normativă. 1) beneficiarul informației trebuie să spună de ce tip de informații are nevoie și în ce scop . Dar aceștia nu întotdeauna știu să-și precizeze dorințele, iar managerul nu în toate situațiile poate stabili ce cantitate de informații este necesară. 2) analiza organizației permite normarea informației de care beneficiarul are nevoie. Însă, și aici, există riscuri: beneficiarii adoptă sistemul în funcție de solicitările lor, iar managerul trebuie să țină cont de realități. Abordările acestea se folosesc combinat pentru a da eficacitate maximă.

Cum se elaborează sistemele informaționale de sus în jos, cum se determină necesarul informațional și care sunt modelele de decizie?

Cum determinăm cea mai adecvată modalitate de elaborare a unui sistem informațional ? Cel mai des întâlnit model este cel de sus în jos, pornind de la obiectivele organizației. Se efectuează o analiză care este urmată de un proces de cizelare pe etape. Cu alte cuvinte, se pornește de la “ce dorește beneficiarul să realizeze” , urmat de “ce vrea beneficiarul să știe”. Apoi se stabilește ansamblul informațiilor necesare (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2004, p. 106). Elaborarea sistemelor informaționale dă roade când se produce pe etape, iar aceste etape de elaborare sunt respectate.

Literatura de specialitate stabilește 4 faze în acest mod de elaborare a sistemului:

- faza pragmatică – elaborarea modelului decizional pe baza tipului de informații și a unității de timp în care ele sunt necesare)
- faza semantică – stabilirea unui model care să genereze informații la momentul dat
- faza sintactică – modelul indică modul de organizare a informației
- faza tehnică – se stabilește aparatura necesară pentru stocare, prelucrare-trafic date

În prima fază , beneficiarul are un rol improtant . Cel care conepce procesul trebuie să aibă o perspectivă completă asupra sistemului cu metode de lucru adecvate, cum ar fi metoda ISAC (Information Systems Work and Analysis for Change), elaborată în Suedia. După faza de analiză

a schimbărilor, ale intențiilor organizației, se trece la studiul activităților, ajungând la analiza informațiilor și la alegerea tehnologiei.

Mai des folosite sunt metodele de stabilire a comunicării de jos în sus, pornind de la bază. Reorganizarea se referă mai ales la proceduri, repartizări de personal, comasarea sau desființarea unor departamente.

Determinarea necesarului de informații presupune 4 strategii , după David și Olson.

- chestionarea directă – a-i întreba pe cei în cauză ce tip de informații vor
- analizarea sistemului preexistent – legarea de alte modele și compararea auditului comunicațional
- analiza de ansamblu a organizației – precede metodele de analiză a deciziei, a impactului, a prelucrării și outputului. Se realizează un prototip.
- Experimentarea noului sistem