

Comunicarea eficace în organizație

secrete cunoscute de toată lumea

de Emilia Cernăianu

Pentru ca o organizație să-și atingă obiectivele și țintele propuse iar angajații să-și mențină pofta de muncă este nevoie de o comunicare nu numai bună ci și *eficace*. Adică să-și atingă scopurile. Și care sunt scopurile comunicării? S-o luăm cu începutul:

În multe companii comunicarea este considerată slabă, iar acest lucru se vede în sondajele de satisfacție a angajaților, sau în relațiile clienților, sau chiar din declarațiile managerilor.

Este posibil să vedem comunicarea ca ceva „natural” - în definitiv facem asta în fiecare secundă încă de la naștere. Experiența însă ne arată că nu este suficient să lăsăm comunicare în seama talentului nostru natural de a ”vorbi”. **Comunicarea nu este același lucru cu vorbirea.**

Ce este din capul locului foarte clar în comunicarea organizațională, este nevoia de a planifica, monitoriza și îmbunătăți procesul comunicării, în permanență. Acest lucru necesită mult timp și energie, dar costurile unei comunicări slabe pot fi atât directe (greșelile de comunicare duc la decizii greșite) cât și indirecte (moralul scăzut, demotivarea). Așadar, scopul comunicării este ca toți angajații să fie informați, mesajele managementului să fie înțelese corect și nimeni să nu poată spune ”n-am știut”.

Ar fi de folos să vă faceți un audit al comunicării din organizație, răspunzând la următoarele întrebări:

Pentru trimiterea informațiilor -

- Ce informații sunt necesare subordonaților/colegilor mei ?

- Care sunt cele mai bune canale pe care pot transmite aceste informații ?
- Cum pot verifica dacă le-au primit și le-au înțeles corect ?

Pentru primirea informațiilor -

- Ce informații am nevoie de la subordonații/colegii mei ?
- Doresc ei să-mi împărtășească aceste informații ?
- Cum mă pot asigura că primesc informații la timp și cu acuratețe ?

Metode de comunicare în organizație

Managementul de linie

În orice structură organizațională, transmiterea informațiilor sus/jos pe linie ierarhică este metoda esențială de comunicare. Dar este și cea mai riscantă. Managerii de linie pot distorsiona informația, pot fi neclari sau pot uita de anumite persoane și pot modifica mesajul. În cele mai bune companii, managerii de top își găsesc timp să viziteze angajații ca să verifice corectitudinea mesajelor pe care le-au transmis și dacă sunt înțelese corect.

Ședințe de informare

În multe companii s-au dovedit a fi extrem de utile ședințele lunare, scurte, de informare. Acestea nu durează mai mult de 30 de minute, sunt organizate de către managementul de top, se informează asupra activităților din luna precedentă și se subliniază obiectivele și planurile pentru lunile următoare. Ședințele pot fi replicare în cascadă, de la manageri la șefii de echipe sau alte eșaloane din ierarhia organizației.

Consultările comune

Aceste ședințe au o caracteristică aparte: se organizează atunci când trebuie luată o decizie care implică pe toată lumea, se referă la eficacitatea și eficiența întregii organizații și participă atât managementul cât și reprezentanții angajaților. Dorința de a implica angajații (muncitorii) trebuie să fie sinceră iar punctele lor de vedere trebuie luate în serios, chiar dacă este normal ca în cele din urmă managementul de top să fie cel care ia decizia finală. Susținătorii consultărilor comune spun că în acest fel au luat decizii mai bune, au avut rezultate superioare, a crescut implicarea angajaților și de asemenea, a crescut motivarea la locul de muncă.

Revista internă

Această zonă poate fi acoperită de o paletă foarte largă de exemple - de la o informare de o pagină la o broșură glossy. În mod obișnuit se prezintă cifrele de vânzări, investițiile în echipamente noi, angajații proaspăt sosiți, performanțe excepționale, de grup sau individuale, sau alte subiecte de interes comun. Pericolul este ca o revistă internă să devină prea socială (inflația

de anunțuri de nunți sau nou născuți) iar folosirea ei ca instrument de comunicare organizațională să fie pusă sub semnul întrebării. Noua tehnologie permite realizarea unei astfel de reviste online, ceea ce reduce costurile considerabil. Unii manageri au ales să trimită aceste reviste tipărite, pe adresele de acasă ale angajaților, pentru a nu le distrage atenția de la muncă și pentru a încuraja membrii familiilor lor să se implice în viața companiei.

Panoul de perete

Este într-adevăr o tehnologie veche, desuetă, mulți dintre noi își amintesc de aceste panouri într-un context nu tocmai plăcut - perioada comunistă. Totuși, concepute într-un mod plăcut, atractiv, sunt ajutoare vizuale cu un impact imediat, foarte eficace. Trebuie să fie ținute la zi în permanență pentru ca să atragă atenția și să confere seriozitate. Fiecare lucru afișat trebuie să aibă o dată a postării și să fie amplasate acolo unde oamenii au ocazia să aștepte: la lifturi, la locul de fumat, pe holul principal, etc.

Politica ușii deschise

Această metodă de comunicare deschisă este potrivită pentru organizațiile mari în care există mulți angajați iar managerii de top, în special Directorul Executiv, nu au șansa de a se întâlni în fiecare zi cu toată lumea. Am cunoscut un asemenea director care m-a întrebat ce poate face ca să insufle curaj oamenilor, să intre la el ori de câte ori au nevoie, dar în așa fel încât să nu se transforme biroul său într-un loc de pelerinaj. Împreună am găsit că ar fi potrivit ca de trei ori pe săptămână, luni, miercuri și vineri, de la ora 1300 la ora 1400, directorul să anunțe că are ușa deschisă oricui. Și-a păstrat promisiunea, a făcut o regulă din a nu-și stabili nicio ședință sau altă întâlnire în acea oră și a așteptat angajații. La început n-a fost deranjat de nimeni, dar după câteva săptămâni oamenii au început să apară. Ideea s-a dovedit excelentă: directorul a avut o mulțime de discuții interesante cu ajutorul cărora a putut lua decizii mai bune.

Sondarea gradului de satisfacție a angajaților

La prima vedere poate să pară că nu are nicio legătură cu comunicarea, plus că este costisitor pentru că, dacă se dorește un rezultat real și relevant, este nevoie de o firmă specializată sau un consultant din exterior. Un astfel de sondaj scoate în evidență motivația angajaților și implicit stilul de comunicare organizațional. Rezultatele sunt folosite de managementul de top pentru a lua decizii corecte, în concordanță cu așteptările angajaților.

În ultimul rând (dar nu în cele din urmă), este esențial, în calitatea dumneavoastră de manageri, să trimiteți angajații la cursuri de comunicare. Acestea implică diverse subiecte cum ar fi abilități de prezentare, scrierea rapoartelor, gestionarea ședințelor, managementul stresului, managementul conflictelor, etc.

”Ne-am născut cu o gură și două urechi și ar trebui să învățăm să le folosim în proporțiile corecte” - adaptare după un proverb chinezesc.

Emilia Cernăianu
www.accedio.ro