



ABORDĂRI MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE - COMUNICAREA

Conf. univ. dr. Gheorghe JINGA¹

Abstract

At the based of coordination in an organization is communication, a process with a particularly large impact on functionality and its evolution.

The purpose of communication is to transmit to a certain caller some information about some facts, intentions, feelings, and on this basis to influence it's decisions and actions.

A communication without the necessary information to get in a complete form or time can cause major flaws in the coordination of the organization. The coordination is a function of management that follows the forecasts and organization.

The coordination aims to harmonize decisions, activities and resource allocation so that no duplication or, on the contrary, areas to be neglected.

A proper coordination ensures an efficient and effective use of the resources available to a manager, offering participants the opportunity to manifest their initiatives in a well-established manner, in the organization's activities.

Keywords: *coordination, foresight, communication, management, organization, information source, transmitter, receiving message*

Rolul comunicării

Coordonarea este o funcție a managementului ce urmează previziunii și organizării. Coordonarea are rolul de armonizare a deciziilor, activităților și alocării resurselor astfel încât să nu existe suprapuneri sau, din contră, domenii care să fie neglijate.

O coordonare bună ne asigură o utilizare eficace și eficientă a resurselor de care dispune un manager, oferind participanților la activitățile organizației posibilitatea de a-și manifesta inițiativa într-un cadru bine stabilit.

În concepția noastră, coordonarea reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care personalul organizației este armonizat, în vederea realizării obiectivelor și evitării suprapunerilor sau neacoperirii unor zone importante de activitate ale organizației.

La baza coordonării într-o organizației se află comunicarea, un proces cu un impact deosebit de mare asupra funcționalității și evoluției acesteia.

Comunicarea îndeplinește următoarele roluri:

- transmiterea informațiilor (referitoare la evoluția mediului, obiectivele organizației etc.);
- armonizarea activităților din cadrul organizației;

¹ Gheorghe JINGA, *Academia de Studii Economice din București*, jingagh06@yahoo.com



- exprimarea sentimentelor și emoțiilor, a valorilor promovate în organizație;
- sprijinirea dezvoltării culturii organizaționale;
- crearea unor rețele în interiorul și exteriorul organizației de natură să contribuie la culegerea, prelucrarea, analiza și transmiterea informațiilor necesare organizației;
- facilitarea exercitării rolurilor manageriale:
 - interpersonal: simbol, lider, agent de legătură;
 - informațional: monitor, diseminator de informații, purtător de cuvânt;
 - decizional: întreprinzător, regulator, alocator de resurse, negociator.

Scopul comunicării este acela de a-i transmite unui interlocutor anumite informații despre fapte, intenții, sentimente și, pe această bază, să se influențeze deciziile și acțiunile acestuia. O comunicare, fără ca informațiile necesare să ajungă într-o formă completă sau la timp, poate cauza deficiențe majore în procesele de coordonare din organizație.

Omul, prin definiție, este o ființă socială, ceea ce presupune apartenența la unul sau mai multe grupuri. Mai mult, nu este vorba de o simplă apartenență fizică, ci el interacționează la diferite niveluri, atât cu membrii grupului din care face parte, cât și cu cei din afara grupului primar.

Pentru manager, comunicarea este cu atât mai importantă cu cât materiile prime ce stau la baza lor sunt oamenii și informațiile, două componente esențiale ale comunicării.

Managerii petrec un timp îndelungat comunicând sau încercând să comunice în interiorul și exteriorul organizației. Comunicarea îmbracă forme diverse, precum comunicarea scrisă sau verbală, gestică, mimica etc.

Structura organizațională este un factor important, care poate permite sau împiedica o circulație corespunzătoare a informațiilor. Definirea posturilor, a relațiilor organizatorice, pregătirea personalului de pe diferite nivele ierarhice sunt elemente cu impact major asupra calității informațiilor.

Componentele procesului de comunicare

Comunicarea înseamnă interacțiune între două sau mai multe persoane. Ea are la bază o serie de stimuli interni sau externi unui individ sau grup, ce determină o necesitate de a transmite anumite informații care să aibă un înțeles specific pentru destinatarii acestora.

Procesul de comunicare, deși pare simplu la prima vedere, se dovedește și în prezent un proces ce, de multe ori, nu se derulează corespunzător, având efecte negative deosebite asupra climatului și asupra performanțelor organizației.

Calitatea procesului de comunicare depinde de componentele acestuia. În literatura de specialitate există mai multe modele cu privire la modul în care acesta se derulează.



Prin comunicare desemnăm procesul prin care se vehiculează informații sub forma unor mesaje simbolice între două sau mai multe persoane cu statut de emițător și/sau receptor, în vederea fundamentării unor decizii, declanșarea unor acțiuni sau creșterea potențialului profesional și personal al participanților la acest proces.

Din cele prezentate anterior se evidențiază următoarele componente de bază ale comunicării, fiecare cu un rol determinant pentru interacțiunea emițător – receptor:

Sursele de informații (S1, S2, Sn) se referă la zonele, domeniile care cuprind situații-stimul ce determină una sau mai multe persoane să inițieze procesul de comunicare. Sursele de informații pot avea în vedere mediul intern sau extern a unei persoane, a unui grup sau a unei organizații.

Datorită unor evenimente ce au loc în aceste zone, se face simțită nevoia de interacțiune cu alți semeni, cu alți membri ai grupului din care facem parte. Este o nevoie fie de a ne consulta cu alții în vederea unor decizii pe care intenționăm să le adoptăm, fie de a determina o anumită reacție la cei cu care interacționăm.

Emițătorul este reprezentat de persoana sau grupul care inițiază comunicarea și care se caracterizează prin atribute specifice, precum:

- o pregătire, experiență;
- o profil socio-psihologic;
- o vârstă;
- o sex;
- o număr etc.

Emițătorul are un impact major asupra comunicării, deoarece el declanșează practic procesul de transmitere a informațiilor și decide asupra celor mai bune mijloace de exprimare a acestora și a modului de vehiculare a acestora. O alegere eronată împietăză asupra posibilităților receptorului de a primi și a înțelege corespunzător conținutul informațiilor venite de la emițător.

Înțelesul dorit are în vedere ideea pe care dorim să o transmitem și care se poate referi la anumite fapte, stări de spirit sau emoții și care sunt considerate de emițător a avea relevanță ridicată pentru el sau pentru receptor.

Emițătorul trebuie să încerce să-și stabilească cât mai clar ce anume dorește să transmită și care sunt reacțiile pe care el le așteaptă în urma primirii de către receptor a mesajului respectiv.

Reacțiile așteptate pot îmbrăca o diversitate de forme, de la confirmarea unor teorii proprii la manifestarea unui spirit de solidaritate, elaborarea unor alternative de acțiune sau pot viza aspecte care să nu aibă în continuare o legătură cu emițătorul, ci cu terțe persoane.

Codificarea reprezintă un proces prin care ideea, înțelesul pe care dorim să-l transmitem este transformat într-o serie de simboluri ce se pot transmite pe anumite circuite informaționale și care prezintă relevanță pentru receptor.

Simbolurile pot apărea într-o gamă largă de forme și ele stau la baza comunicării verbale și nonverbale. Practic, atunci când emițătorul dorește să apeleze la simboluri, el ia în considerare cuvinte, numere, desene, grafice, mimica



feței, diverse gesturi etc.

Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie combinate experiențele concrete cu conceptele abstracte, constituindu-se astfel într-o platformă remarcabilă pentru „manipularea” mentală și comunicare.

Un aspect ce nu trebuie neglijat atunci când ne referim la simboluri este acela că semnificația subiectivă pe care un individ sau un grup o atribuie unui obiect, fapt, expresie, este decisivă pentru interpretarea lor. Pentru ca anumite elemente, materiale sau nu, să aibă statut de simbol, este necesară existența mai multor persoane care să atribuie anumite mesaje, semnificații, obiectelor respective. Relația anterioară ia naștere, prin urmare, prin interacțiunea dintre un individ/grup și un anumit element, tangibil sau nu. Înțelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizației descifrarea mesajelor atât de suprafață, cât și de profunzime pe care acestea le transmit.

Mesajul reprezintă forma finală pe care o are ideea translatată în simboluri alese de emițător și este transmis cu ajutorul unor suporti specifici prin intermediul canalelor de comunicare.

Mesajul este varianta de codificare ce a fost aleasă de emițător ca întrunind toate calitățile necesare pentru a fi transmisă către receptor, astfel încât să fie ușor de interpretat și să aibă un impact semnificativ asupra receptorului.

Canalul de comunicare reprezintă modalitatea aleasă de emițător pentru a transmite informațiile considerante importante pentru receptor.

Canalele de comunicare utilizate pot fi regăsite sub forma circuitelor telefonice, faxului, Internetului sau prin comunicarea directă, *face-to face* etc. Alegerea canalului de comunicații depinde de accesibilitatea participanților la mijloace tehnice, de expertiza lor în domeniu, de urgența transmiterii/recepționării mesajului, de necesitatea unui feedback imediat etc.

Canalele de comunicare trebuie să fie astfel alese, încât să fie scurte, pe cât posibil, circuitele informaționale, iar informațiile să fie prelucrate doar la strictul necesar pe parcursul acestora.

O comunicare directă emițător-receptor asigură condițiile necesare pentru ca mesajul să ajungă în mod corespunzător la receptor, iar acesta să reacționeze rapid fie în solicitarea de informații suplimentare, fie în adoptarea anumitor decizii și acțiuni.

Recepționarea mesajului are în vedere primirea de către receptor a mesajului transmis de emițător și care se poate desfășura în condiții bune sau nefavorabile, cu implicații majore asupra posibilității receptorului de înțelegere a conținutului acestuia.

O recepționare adecvată a mesajului implică existența unor premise bune din punct de vedere organizatoric, tehnic, al pregătirii personalului etc. Altfel există o probabilitate ridicată ca mesajul să fie distorsionat, să fie modificat, iar o parte din elementele importante conținute să nu mai ajungă la destinatar.

Decodificarea mesajului este procesul prin care simbolurile cuprinse în mesaj sunt interpretate și li se asociază un anumit înțeles.

Decodificarea este procesul invers codificării și are în vedere atribuirea



unor semnificații elementelor cuprinse în mesaj. În procesul decodificării, receptorul utilizează anumite cunoștințe, experiențe, pentru a interpreta în mod corespunzător simbolurile alese și transmise de emițător.

Înțelesul perceput reprezintă ideea pe care o percepem, o înțelegem, cu privire la anumite fapte, stări de spirit sau emoții și care au fost dorite a ne fi transmise de către emițător.

Înțelesul perceput poate fi același cu cel intenționat a fi transmis de emițător, dar, nu de puține ori, apar diferențe, chiar foarte mari, între ceea ce s-a dorit a se transmite și ceea ce s-a înțeles.

O lipsă de congruență între înțelesul dorit și cel perceput poate determina o lipsă de reacție din partea receptorului, o decizie sau acțiune într-o direcție greșită sau poate genera chiar și o atitudine ostilă, agresivă față de inițiatorul comunicării.

Receptorul este o persoană sau un grup de persoane care este destinatarul unor informații sub forma de mesaje simbolice și care se individualizează prin anumite atribute specifice, asemănătoare cu cele ale emițătorului.

Receptorul are, în prima jumătate a procesului de comunicare, un rol oarecum pasiv, el așteaptă ca emițătorul să aibă inițiativa, să facă anumite alegeri și să întreprindă acțiuni specifice. El poate și să stimuleze emițătorul să adopte o anumită conduită prin atitudinea și comportamentul său.

În cea de a doua parte receptorul devine foarte activ, el având posibilitatea de a decide dacă dorește să interacționeze în continuare cu emițătorul, dacă va decodifica mesajul și, mai ales, care vor fi deciziile și acțiunile lui, având în vedere conținutul mesajului transmis și înțelesul asociat acestuia.

Feedbackul reprezintă procesul prin care receptorul reacționează pentru a-i confirma emițătorului primirea și interpretarea mesajului transmis.

În acordarea feedbackului, receptorul se transformă în emițător și vice-versa, receptorul (emițătorul de acum) trebuind să parcurgă aceleași etape ale procesului de comunicare ca cele ale emițătorului inițial.

Feedbackul are un impact ridicat în procesul de comunicare deoarece asigură emițătorul de informații de două elemente importante:

- primirea mesajului;
- gradul de înțelegere.

Nu toate procesele de comunicare cuprind și această componentă, care se dovedește a fi contribuit de multe ori semnificativ la eficacitatea comunicării. Multe persoane, mulți manageri consideră suficient faptul că au adoptat anumite decizii sau că au trasat anumite sarcini, fără a fi interesați și de modul de înțelegere a acestora. Puțin mai târziu sunt surprinși (chiar șocați!) de rezultatele obținute. O parte importantă din vină însă le aparține, deoarece nu au făcut niciun efort pentru facilitarea și obținerea unui feedback din partea subordonaților.

Factorii perturbatori sunt factori ce influențează negativ calitatea procesului de comunicare și pot avea în vedere emițătorul, receptorul, canalele de comunicare, mijloacele de comunicare etc.

După cum se observă, factorii perturbatori pot interveni în orice moment al comunicării, generând disfuncționalități de o mai mică sau de mai mare amploare.



Efectele negative rezultate sunt atât directe, ca urmare a dificultății de transmitere și de înțelegere a mesajelor, cât și indirecte, propagate, ca urmare a calității deciziilor și acțiunilor întreprinse pe baza informațiilor primite.

Este ușor de sesizat influența factorilor perturbatori asupra comunicării, dacă ne gândim, de exemplu, la o transmisie radio care, din când în când, este întreruptă sau distorsionată de o serie de factori tehnici, geografici, personali etc.

Un proces normal de comunicare presupune o anumită **ciclicitate**, în sensul în care, după primirea și interpretarea mesajului în procesul de transmitere a feedbackului, cât și în comunicarea cu alte persoane, receptorul se transformă acum în emițător și parcurge aceleași etape în pregătirea și transmiterea mesajului.

Tipuri de comunicații

Comunicațiile le putem împărți după diferite criterii, evidențiind anumite elemente specifice acestora.

Comunicații clasificate după gradul de formalizare

În funcție de **gradul de formalizare**, avem:

- comunicații formale;
- comunicații informale.

Comunicațiile formale

Comunicațiile formale sunt cele stabilite prin reglementări oficiale de către managementul organizației. Ele vizează transmiterea de informații necesare adoptării deciziilor, aplicarea acestora sau elemente privind evaluarea activităților etc.

De cele mai multe ori, informațiile cu caracter formal sunt cuprinse în documente organizatorice, în diferite situații informale ce se caracterizează printr-o structură tip, prezintă o anumită periodicitate, parcurg un circuit informațional bine stabilit și suferă o serie de prelucrări necesare a le aduce într-o formă cât mai utilă pentru beneficiarii de informații.

Comunicațiile informale

În cadrul unei organizații avem, pe lângă organizarea formală, oficială, și organizarea informală, o structură ce apare bazată în mod natural pe criterii de afinitate profesională, personală etc. Buna funcționare a structurii informale este datorată comunicațiilor informale.

Comunicațiile informale au loc în cadrul relațiilor informale și se bazează pe elemente de interes comun ce pot viza aspecte legate de muncă, de grupul din care fac parte participanții la comunicare, legate de organizație sau de elemente externe acesteia (hobby etc.).

Informațiile vehiculate în cadrul comunicațiilor informale, deși nu vin din surse oficiale, au o forță mare de influență în cadrul organizațiilor. Comunicațiile informale îmbogățesc peisajul organizațional și ajută la vehicularea unor informații importante pentru funcționarea și dezvoltarea grupului.



Comunicațiile informale contribuie major la cristalizarea și dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice, prin intermediul lor fiind comunicate noilor veniți ce anume este acceptat și ce nu în organizație, elemente de istorie a acesteia și cadrul în care ei pot activa.

Un pericol major îl reprezintă însă posibilitatea relativ facilă a salariaților de a modifica conținutul informațiilor vehiculate, putând influența, chiar manipula climatul organizațional general sau din anumite subdiviziuni organizatorice.

De multe ori chiar managerii sunt influențați în deciziile lor de elemente de ordin informal sau pot genera anumite reacții prin utilizarea canalelor informale.

Sunt manageri care consideră că, dacă doresc o reacție rapidă și sinceră, este de preferat să apeleze la un canal de comunicare informală decât la mijloace de comunicare formală.

Comunicații clasificate după modul de transmitere

În funcție de **modul de transmitere**, comunicațiile se clasifică în :

- comunicațiile verbale;
- comunicații nonverbale;
- comunicații scrise.

Comunicațiile verbale

Comunicațiile verbale reprezintă forma cea mai des utilizată în viața organizației. Impactul lor este foarte puternic deoarece, pe lângă cuvinte, se utilizează și alte elemente: viteza vocii, intonația etc.

Comunicații nonverbale

Comunicațiile nonverbale sunt asociate cu celelalte tipuri de comunicații și reprezintă aproximativ 70% din mesajele ce se transmit și se primesc într-o convorbire.

Elementele ce exprimă comunicațiile nonverbale pot fi umane sau fizice. Cele umane includ atitudinea sau mișcările corpului, expresiile feței etc. De exemplu: expresiile feței au fost categorisite în opt grupe: interes-provocare, bucurie-distracție, surpriză-uimire, neliniște-stres, teamă-teroare, rușine-umilință, neplăcere-dezgust, supărare-mânie. Elementele fizice pot include clădiri, mobilier, aranjarea biroului etc.

Comunicarea nonverbală are o pondere covârșitoare din punct de vedere al impactului asupra receptorului. Mesajele transmise sunt de natură să amplifice ceea ce noi comunicăm verbal sau, din contră, pot infirma cele afirmate de noi.

În general, oamenii acordă mai multă atenție și semnificație mesajelor nonverbale decât celor verbale, de aceea elementele nonverbale trebuie să fie bine cunoscute și utilizate.



BIBLIOGRAFIE

1. Ansoff, H.I.; Donnell, E.Mc., *Implanting Strategic Management*, 2-nd edition, New York/London, 1990.
2. Brunett, J.J.; Baker, J., *Promotion Management – A strategic Approach*, West Publishing Co., St.Paul, N.Y., 1988.
3. Druker, P., *Management, Task, Responsibilities, Practices*, Harper&Row, New York, 1974.
4. Jinga, Gh., „Necesitatea aplicării marketingului în domeniul sportului românesc”, *Sesiunea doctoranzilor*, Catedra de Marketing, 2003.
5. Jinga, Gh., „Marketingul sportului românesc”, *Tribuna Economică*, nr. 6, București, 2005.
6. Jinga, Gh., *Abordări manageriale și de marketing în sport*, Editura ASE, București, 2006.
7. Jinga, Gh., *Didactica educației fizice în învățământul superior*, Editura ASE, București, 2007.
8. Jinga, Gh., *Interdisciplinaritatea în educație fizică și sport*, Editura ASE, București, 2010.
9. Kotler, Ph., *Managementul marketingului. Analiza, planificarea implementarea, controlul*, Editura Teora, București, 1998.
10. Kotler, Ph., „The Major Tasks of Marketing Management”, *Journal of marketing*, vol. 37, October 1973.
11. Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.
12. Proctor, Tony, *Management Decizion*, nr. 35/1997, Ed. MCB University Press.
13. Steiner, G.; Miner, J.; Gray E., *Management Policy an Strategy*, 2 nd edition, Mac Millan, New York, 1982.
14. *** *A Management Report from Informa*, Media Goup, Maximizing the value of sports sponsorship, Informa London, March 2000.