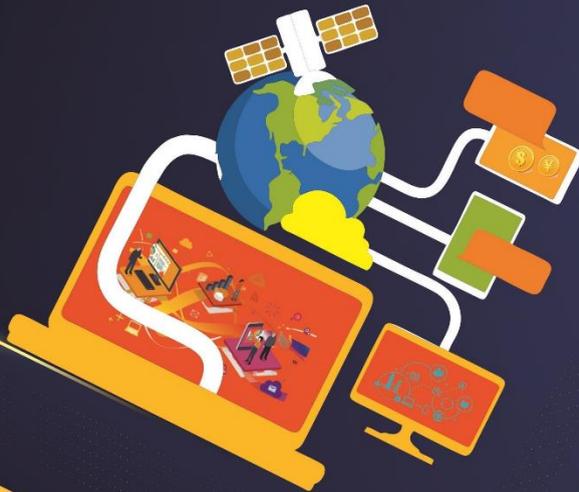


KOMUNIKASI BISNIS

• PERSPEKTIF BAHASA • PSIKOLOGI • MANAJEMEN



Qristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D
Dr. Heri Prabowo, S.E., M.M.
Dr. AB Prabowo KA, S.Pd., M.Hum.

KOMUNIKASI BISNIS

•PERSPEKTIF BAHASA •PSIKOLOGI •MANAJEMEN

Qristin Violinda, S.Psi., M.M., Ph.D.

Dr. Heri Prabowo, S.E., M.M.

Dr. AB Prabowo KA., S.Pd., M.Hum.



UNIVERSITAS PGRI
SEMARANG
PRESS

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **1 (satu) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp100.000.000 (seratus juta rupiah)**.
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **3 (tiga) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **4 (empat) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)**.
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama **10 (sepuluh) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)**.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT karena atas ijin dan karuni-Nya lah akhirnya, kami selaku tim penyusun dapat menyelesaikan buku Komunikasi Bisnis ini. Tulisan ini hadir dari dorongan berbagai pihak, baik rekan sejawat maupun sahabat dan kerabat mengenai kebutuhan yang diperlukan oleh banyak orang terkait dengan pengembangan keahlian didalam komunikasi bisnis yang merupakan hal mendasar dan harus dimiliki bagi pelaku bisnis maupun individu yang akan mulai menekuni dunia bisnis serta mahasiswa dan pengajar didalam memahami dan mendalami ilmu pengetahuan dibidang komunikasi bisnis. Dalam rangka memberikan kemudahan para pembaca dalam mencari referensi maupun pengembangan keilmuan khususnya dibidang komunikasi bisnis. Berdasarkan hal tersebut, kami Menyusun sebuah buku dengan judul ***Komunikasi Bisnis: “Perspektif Bahasa, Psikologi & Manajemen”*** untuk dapat memberikan manfaat dan menjawab kebutuhan konsumen saat ini . Tim penyusun menyadari bahwa buku Komunikasi Bisnis ini masih banyak kekurangannya namun penyusun berharap dengan adanya buku KOMunikasi Bisnis ini mahasiswa, dosen serta masyarakat secara umum dapat lebih mudah memahami ruang lingkup Komunikasi Bisnis dari beberapa perspektif seperti Bahasa, psikologi dan manajemen. Untuk peningkatan kualitas buku ini, kami selaku tim penyusun menerima saran dan kritik dari para pembaca.

Semarang, 30 Mei 2022

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR KOTAK.....	vii
Chapter 1	1
Menganalisis Komunikasi.....	1
Pendahuluan	1
Tujuan	1
Komunikasi Dan Tindakan	1
Apa Masalah Fred?	2
Pandangan Komunikasi Yang Berbeda.....	3
MENGANALISIS KOMUNIKASI.....	5
STUDI KASUS: HARI PERTAMA DI PEKERJAAN.....	6
PROSES MODEL KOMUNIKASI.....	8
<i>Kode</i>	8
<i>Encoding Dan Decoding</i>	9
<i>Media/Saluran</i>	9
<i>Kebisingan</i>	9
Pengembangan Proses Model	9
<i>Masalah Dengan Pendekatan Proses?</i>	12
MENAFSIRKAN MAKNA.....	12
KASUS PESERTA PELATIHAN YANG BINGUNG.....	12
Konflik Di Ruang Pelatihan.....	13
menganalisis Makna Dalam Studi Kasus Hari-Pertama	15
BERPINDAH KE PERENCANAAN TINDAKAN - APA YANG BISA DILAKUKAN SECARA BERBEDA?	17
PERTANYAAN DISKUSI.....	19
Chapter 2	21
Kode Dan Makna Komunikasi.....	21
Pendahuluan	21
TUJUAN	21
KODE APA YANG KITA GUNAKAN UNTUK BERKOMUNIKASI?	21
MEMAHAMI BAHASA MANUSIA	23
Kode Dalam Bahasa	23
Variasi Bahasa	25
Dialek.....	25
Aksen	26
FITUR BAHASA.....	27
Memperluas Dan Mengembangkan Kosakata	28
Arti Ganda Untuk Kata-Kata.....	28

Variasi Dalam Pengucapan	28
Sintaks Yang Fleksibel	28
Bahasa Lisan & Tulisan	29
KODE BISNIS LAINNYA	29
KODE NON-VERBAL	29
SINYAL NON-VERBAL DALAM SITUASI BISNIS SETIAP HARI	34
BISAKAH KITA MENGEMBANGKAN PEDOMAN PRAKTIS TENTANG KODE KOMUNIKASI?	37
RINGKASAN	40
PERTANYAAN DISKUSI.....	40
Chapter 3.....	41
Komunikasi Antar Budaya.....	41
PENDAHULUAN.....	41
TUJUAN	41
KOMUNIKASI MELINTASI BATAS-BATAS SOSIAL	42
MENGANALISA BUDAYA: KONSEP DASAR	46
MENGANALISIS DAN MEMBANDINGKAN PERBEDAAN BUDAYA	48
PERBEDAAN DALAM LATAR BELAKANG BUDAYA: EFEK TERHADAP KOMUNIKASI DI TEMPAT KERJA..	53
BAHASA INGGRIS SEBAGAI BAHASA BISNIS.....	55
BAGAIMANA CARA PENGHALANG ANTAR BUDAYA DAPAT DIATASI	59
TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN UNTUK KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA.....	62
PERTANYAAN DISKUSI	64
Chapter 4.....	65
Budaya Organisasi Dan Komunikasi.....	65
PENDAHULUAN	65
APA ITU BUDAYA ORGANISASI?	66
TINGKAT BUDAYA ORGANISASI.....	67
MODEL UTAMA BUDAYA ORGANISASI.....	72
MENGONTROL MODEL	78
KOMUNIKASI DAN EKSPRESI BUDAYA ORGANISASI	79
PERTANYAAN DISKUSI.....	86
RINGKASAN	87
Chapter 5.....	89
Teknologi Informasi Dan Komunikasi (TIK) Dalam Organisasi	89
PENDAHULUAN.....	89

TUJUAN.....	89
TEKNOLOGI DAN PENGEMBANGAN KOMUNIKASI	89
FITUR MENDASAR TEKNOLOGI KOMPUTASI.....	93
BERGERAK DARI TEKNOLOGI INFORMASI KE TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	100
CARA KERJA BARU DAN KOMUNIKASI MENGGUNAKAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	104
MASALAH KOMUNIKASI DALAM APLIKASI INFORMASI DAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI	108
KESIMPULAN	110
PERTANYAAN DISKUSI	112
Chapter 6	113
PENDAHULUAN	113
TUJUAN.....	113
BAGAIMANA KITA BISA MENDEFINISIKAN STRUKTUR ORGANISASI?.....	114
MENDEFINISIKAN STRUKTUR DALAM STRUKTUR	118
KOMPLEKSITAS DALAM STRUKTUR.....	123
PERAN 'ORGANISASI INFORMAL'?.....	125
APAKAH STRUKTUR BIROKRATIS MENGHANCURKAN?	126
BENTUK BARU ORGANISASI BISNIS	127
TAPI BAGAIMANA CEPAT ORGANISASI BENAR-BENAR BERUBAH?.....	133
APA PERUBAHAN INI BERARTI UNTUK KOMUNIKASI ...	134
PERTANYAAN DISKUSI	135
Menulis Bisnis	137
Perencanaan Dan Pengorganisasian	137
Bab 7	137
PENGANTAR.....	137
TUJUAN.....	138
APAKAH ADA CARA TERBAIK UNTUK MENENTUKAN PENULISAN BISNIS?	138
MENGAPA INFORMASI STRUKTURING BEGITU PENTING DI.....	143
KOMUNIKASI BISNIS?.....	143
KAPAN TUJUAN INI UNTUK DIHADAPI.....	148
PERANGKAT PERANGKAT DALAM DOKUMEN TERTULIS	157
STRUKTUR Pencarian Untuk Tujuan.....	161
RINGKASAN.....	162

Diskusi.....	163
Chapter 8.....	165
Gaya Penulisan Yang Efektif.....	165
PENGANTAR.....	165
APA YANG BISA SALAH DENGAN PENULISAN BISNIS? ..	166
APA GAYA YANG BAIK DALAM PENULISAN BISNIS?.....	167
KRITERIA NADA.....	173
BANGKITNYA PLAIN ENGLISH	173
MENERAPKAN STRATEGI BAHASA PLAIN.....	177
READIBILITY	184
RINGKASAN	186
PERTANYAAN DISKUSI.....	187
DESAIN YANG EFEKTIF DAN ALAT PERAGA	189
Bab 9.....	189
PENGANTAR.....	189
MENGAPA DESAIN EFEKTIF DAN LAYOUT SEKARANG MENJADI ASPEK PENTING DARI PENULISAN EFEKTIF?.....	190
FITUR DESAIN UTAMA DOKUMEN BISNIS	190
MENYEDIAKAN BANTUAN VISUAL KE DOKUMEN BISNIS	198
BANTU VISUAL UTAMA DAN BAGAIMANA MEREKA BEKERJA	201
MENGEVALUASI EFEKTIFITAS DAN KEUNGGULAN DARI ALAT PERAGA	203
MENGHINDARI BIAS DAN MISREPRESENTASI DALAM BANTUAN VISUAL	207
DISKUSI	210
Chapter 10.....	211
Dokumen Bisnis Yang Efektif.....	211
MEMOS DAN CATATAN.....	213
SURAT.....	216
LAPORAN	222
LAPORAN FORMULIR, FORMULIR, DAN NAMA PERTANYAAN	223
LAPORAN PENDEK	224
PANJANG, LAPORAN FORMAL DAN PROPOSAL	224
SUREL	229
MENULIS UNTUK WEB	233
FAX	235

CV DAN APLIKASI.....	236
RINGKASAN.....	238
PERTANYAAN DISKUSI	239
DAFTAR PUSTAKA	241

DAFTAR KOTAK

KOTAK 1. 1 PESAN SEDERHANA BISA GAGAL.....	3
KOTAK 1. 2 APA YANG KITA LAKUKAN DENGAN KASUS DIBAWAH INI?.....	5
KOTAK 2. 1 BAHASA DAN IDENTITAS SOSIAL.....	24
KOTAK 2. 2 MARILYN MONROE - SUARA KEAMANAN?.....	27
KOTAK 2. 3 KARTU BISNIS SEBAGAI KOMUNIKATOR.....	30
KOTAK 2. 4 PERUSAHAAN-SPEAK: KATA-KATA BARU ATAU TINDAKAN BARU?	39
KOTAK 3. 1 KEBUTUHAN PELATIHAN ANTAR BUDAYA	45
KOTAK 3. 2 PENDEKATAN BUDAYA YANG BERBEDA UNTUK RETORIKA	50
KOTAK 3. 3 APAKAH ORGANISASI SISTEM ATAU KELOMPOK?53	
KOTAK 3. 4 MASALAH GENDER DALAM BAHASA INGGRIS: JAWABAN DARI BUDAYA LAIN?.....	57
KOTAK 3. 5 KETIKA BICARA BERBEDA	61
KOTAK 4. 1 DESAIN BUDAYA ORGANISASI DAN DESAIN KREATIF	68
KOTAK 4. 2 BUDAYA PERUSAHAAN BARU TELAH DIUMUMKAN71	
KOTAK 4. 3 TAPI BAGAIMANA PEKERJA MENGALAMI BUDAYA?	72
KOTAK 4. 4 TESIS MCDONALISASI INI	79
KOTAK 4. 5 EKSPRESI BUDAYA PERUSAHAAN	84
KOTAK 5. 1 TEKNOLOGI TELAH DIUBAH - APA YANG KITA LAKUKAN SEKARANG? DAN BAGAIMANA KITA TERUS MEMBUAT UANG?.....	92
KOTAK 5. 2 Winston's model showing restraints on the acceptance of new technology	93
KOTAK 5. 3 BIT YANG DATANG.....	94
KOTAK 5. 4 PERANGKAT LUNAK DENGAN 'KECERDASAN'?	95
KOTAK 5. 5 ITU BISA MENGUBAH BISNIS	97
KOTAK 5. 6 MENULIS UNTUK WEB - VERSI DUA BELAS- PERTAMA- DARI DESKTOP PENERBITAN?	105
KOTAK 5. 7 TIGA GELOMBANG ITU.....	106

KOTAK 5. 8 KOMPUTER ADALAH DALAM BIAYA: TIDAK ADA YANG BISA SALAH, SALAH, SALAH. . .	110
KOTAK 6. 1 BERKOMUNIKASI DENGAN PEMANGKU KEPENTINGAN	116
KOTAK 6. 2 PROSES RE-TEKNIK	119
KOTAK 6. 3 APAKAH SISTEM PERWAKILAN BERKOMUNIKASI SECARA EFEKTIF?	124
KOTAK 6. 4 WAJAH PERUBAHAN KANTOR	130
KOTAK 6. 5 MENGGUNAKAN TEKNOLOGI BARU UNTUK MENDUKUNG PERUBAHAN STRUKTURAL	132
KOTAK 7. 1 APAKAH ANDA SEBUAH BRICKLAYER ATAU PENGGEMAR MINYAK?	142
KOTAK 7. 2 SIAPA YANG ‘KOMUNIKATOR MODEL ANDA?	146
KOTAK 8. 1 KONTENDER UNTUK BULL EMAS	167
KOTAK 8. 2 POLITIK GAYA BAHASA	175
KOTAK 8. 3 ORGANISASI INI MEMILIKI ATURAN	176
KOTAK 8. 4 DI MANA BAHASA INGGRIS	177
KOTAK 8. 5 BAHASA INGGRIS SIMPLIFIKASI	180
KOTAK 8. 6 MICROSOFT MUNGKIN TIDAK TAHU APA YANG ANDA BERARTI!	181
KOTAK 8. 7 MENGAPA TIDAK PROSESOR KATA SAYA TAHU AKU	184
KOTAK 9. 1 PC BUKAN TYPEWRITER	191
KOTAK 9. 2 JENIS KEGIATAN DALAM AKSI	194
KOTAK 9. 3 197	
KOTAK 9. 4 USING EHRENBERG'S PRINCIPLES FOR PRSENTING DATA IN TABLES	203
KOTAK 9. 5 PEDOMAN PRAKTIS UNTUK MEMPRODUKSI	206
KOTAK 10. 1 POLA PERUBAHAN BISNIS KORESPONDENSI	216
KOTAK 10. 2 SURAT BURUK DAPAT MAHAL!	219

Chapter 1

Menganalisis Komunikasi

Pendahuluan

Kualitas hidup, hubungan dengan sesama manusia dapat ditingkatkan dengan memperbaiki komunikasi. Kita dapat mempelajari berbagai tinjauan tentang komunikasi, namun hal yang paling menarik adalah bagaimana mempelajari perilaku komunikasi itu sendiri. Mempelajari perilaku komunikasi dapat membuka topeng-topeng kita, dan menjawab pertanyaan “Mengapa” komunikasi dan perilakunya sangat menarik dan melibatkan siapa saja dan dimana saja.

Komunikasi menyentuh segala aspek kehidupan. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa 70% waktu yang kita gunakan adalah untuk berkomunikasi. Berdasarkan hal tersebut maka penulis berusaha menulis tentang ruang lingkup komunikasi dan bagaimana cara memahami komunikasi secara teori dan praktek. Komunikasi dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda: yaitu menyangkut bagaimana kita menganalisis proses komunikasi dan menafsirkan artinya berdasarkan perspektif bahasa, psikologi maupun manajemen.

Tujuan

Bab ini akan menjelaskan:

- menunjukkan bagaimana definisi komunikasi dan bagaimana peran komunikasi mempengaruhi cara kita bertindak;
- meninjau model komunikasi populer dan menjelaskan mengapa kita membutuhkan pendekatan yang lebih kompleks;
- memperkenalkan pendekatan segitiga komunikasi;
- Jenis komunikasi praktis di tempat kerja dan segitiga komunikasi untuk menganalisisnya.

Komunikasi dan Tindakan

Komunikasi yang kita lakukan setiap harinya tidak bisa lepas dari faktor persepsi dan kepercayaan yang kita miliki. Komunikasi itu dibentuk atas pengaruh lingkungan yang memberi kita berbagai macam informasi sehingga komunikasi tidak bisa lepas dari persepsi atau pandangan yang kita miliki. Jika kita memiliki persepsi yang salah, maka perilaku kita dapat menyebabkan masalah karena komunikasi yang kita bentuk berdasarkan atas persepsi yang kita buat.

Untuk menjelaskan bawa persepsi dan kepercayaan berhubungan erat dengan komunikasi dan pengambilan tindakan, berikut ini kami sajikan salah satu contoh seorang manajer yang bernama Fred Davis, beliau adalah manajer telekomunikasi yang baru di promosikan. Tanggung jawab yang beliau harus lakukan didalam tugasnya adalah mengembangkan sistem operasional prosedur didalam berkomunikasi baik itu menerima telpon dalam bentuk pesan suara maupun didalam membalas email berbentuk pesan tertulis.

Pada saat menjalankan programnya Fred Davis mengalami banyak kendala, salah satunya adalah terkait dengan 700 keluhan pelanggan pada minggu pertama. Keluhan yang datang terkait dengan mesin penjawab saat menerima telpon dari klien. Menurut Fred aplikasi yang disiapkan sudah memenuhi persyaratan. Bahkan ia bingung mengapa pesan tersebut banyak menuai konflik tanpa mengetahui dimana letak kesalahannya.

Apa masalah Fred?

Masalah utama yang terjadi didalam kepemimpinan Fred adalah kegagalannya dalam mengelola komunikasi. Ini didasarkan pada persepsi tentang peran dan keyakinannya tentang bagaimana ia harus bertindak dan berkomunikasi sebagai manajer. Dia melihat dirinya sebagai seorang ahli dan sebagai 'pelaku'. Dia membuat keputusan berdasarkan pengetahuan ahli dan kemudian berkonsentrasi untuk membuat keputusan itu terjadi. Selama perencanaan dan pemasangan ia mengatur semuanya dengan sangat rinci. Apa yang tidak dia lakukan adalah berkomunikasi dengan cara yang berarti dengan calon pengguna sistem baru. Dia tidak memastikan bahwa pengguna tahu persis apa yang terjadi, mengapa itu terjadi, dan bagaimana mereka bisa mendapat manfaat dari sistem baru. Dia belum membangun konsensus di dalam organisasi yang mendukung rencananya. Tentu saja, komunikasi seperti itu akan memperlambatnya dan dia tidak akan mampu mengimplementasikan sistem dalam waktu sesingkat itu sehingga sistem yang digunakan tidak bisa efektif.

Kecuali Fred mempertimbangkan kembali perannya dengan sangat cepat. Dia perlu berpikir apa arti mengelola sebenarnya dan apa yang dapat dia capai dengan bekerja bersama dan melalui anggota organisasi berpengaruh lainnya. Hanya dengan mengadopsi gaya manajerial baru dia akan dapat menyelamatkan situasi - "dia belum mulai melepaskan peran pelaku" (Rogers et al., 1999, hlm. 580). Dengan cara yang sama bahwa kita semua memiliki pandangan tentang cara mengelola, yang mungkin lebih atau kurang efektif, kita juga memiliki pandangan tentang cara berkomunikasi. Dengan kata lain, kita memiliki pandangan implisit tentang komunikasi yang berbeda untuk tiap individu.

Pandangan komunikasi yang berbeda

Kecermatan persepsi interpersonal dimudahkan oleh petunjuk-petunjuk verbal dan non verbal, dan dipersulit oleh faktor-faktor personal penanggap. Kesulitan persepsi juga timbul karena persona stimuli berusaha menampilkan petunjuk-petunjuk tertentu untuk menimbulkan kesan tertentu pada diri penanggap. Erving Goffman menyebutkan proses ini pengelolaan pesan (Impression management).

Perilaku dalam berkomunikasi sangat bergantung pada persepsi interpersonal. Sebagai contoh ketika seorang manajer diberitahu oleh bawahannya jika ada karyawan baru yang galak dan tidak senang dikritik, maka manajer tersebut akan sangat berhati-hati dalam mengajukan pertanyaan. Pada kasus tersebut manajer percaya bahwa komunikasi beroperasi satu arah, seperti menembakkan panah. Jika tujuan Anda baik, maka Anda akan mencapai target. Jika Anda memiliki pesan yang jelas, maka Anda akan dapat berkomunikasi dengan baik. Untuk Di sisi positif, manajer mungkin menghabiskan waktu untuk mengerjakan ide-ide mereka dan memastikan bahwa pesan dan instruksi mereka sespesifik mungkin. Namun, seperti yang akan kita lihat di seluruh buku ini, akan sangat berbahaya melihat pendengar hanya sebagai pengolah informasi pasif. Juga sangat sulit untuk membangun pesan yang sama sekali tidak ambigu. Manajer juga bisa tidak peka terhadap kemungkinan suasana dalam apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka mengatakannya. Berikut ini adalah contoh pesan salah arah, lihat

KOTAK 1. 1 PESAN SEDERHANA BISA GAGAL

Kelley tokoh atribusi melakukan eksperimen pada mahasiswa ekonomi di Massachusetts Institute of Technology. Mereka diberitahu bahwa dosennya berasal dari luar kota, dan untuk kepentingan fakultas mereka diminta menilai dosen itu. Kepada satu kelompok disampaikan biografi ringkas tentang dosen itu seperti ini :

Orang yang mengenalnya menilainya sebagai orang yang hangat, rajin, kritis, praktis, dan teguh pendirian. Kepada kelompok lain biografi itu mengatakan : orang yang mengenalnya menganggapnya sebagai orang yang agak dingin, rajin, kritis, praktis dan teguh pendirian.

Selain menduga bahwa dosen yang dilukiskan hangat menyampaikan kuliah dengan baik, bersifat ramah dan menyenangkan pada kelompok pertama, 56 % mahasiswa terlibat dalam diskusi. Pada kelompok kedua, yang diberi tahu bahwa dosen itu agak dingin, hanya 32% mahasiswa yang terlibat dalam diskusi.

Pada kenyataannya, seperti telah diuraikan di muka, persepsi orang sering kali tidak cermat. Bila kedua belah pihak menanggapi yang lain secara tidak cermat terjadilah kegagalan komunikasi (communication breakdowns).

Clampitt menyimpulkan bahwa perumpamaan penari adalah cara yang paling tepat untuk menggambarkan komunikasi. Untuk mendukung metafora ini, ia membahas sejumlah kesamaan antara komunikasi dan penari, yaitu sebagai berikut:

- Keduanya digunakan untuk berbagai keperluan. Anda bisa menari untuk menghibur orang lain, mengesankan pasangan Anda, mengekspresikan diri, dan sebagainya. Dengan cara yang sama, Anda dapat berkomunikasi karena berbagai alasan: untuk memberi informasi, membujuk, mengesankan, dll.
- Keduanya melibatkan koordinasi makna. Pentingnya koordinasi adalah fitur yang jelas dari tarian. Anda harus tahu apa yang dipikirkan pasangan Anda adalah cara terbaik untuk menari - Anda harus tahu apa yang akan mereka lakukan selanjutnya! Ketika kita berkomunikasi kita juga harus mengenali bagaimana orang lain melihat situasi, mengenali apa yang mereka lakukan dan meresponsnya. Kita akan melihat betapa pentingnya hal ini dalam komunikasi ketika kita melihat keterampilan interpersonal.
- Keduanya diatur oleh aturan. Ada serangkaian aturan yang berlaku untuk berbagai jenis tarian: langkah-langkah seperti apa yang digunakan, bagaimana langkah-langkah ini diatur secara berurutan, pakaian apa yang sesuai. Sekali lagi dalam buku ini kita akan melihat bagaimana aturan yang berbeda berlaku untuk situasi komunikasi yang berbeda - mulai dari aturan dan konvensi tata bahasa hingga aturan sosial dan harapan. Juga, aturan-aturan ini dapat berubah dari waktu ke waktu dan dinegosiasikan oleh para peserta.

Analisis ini memiliki implikasi praktis yang sangat penting - pandangan berbeda tentang komunikasi ini mempengaruhi cara kita bersikap. Dihadapkan pada situasi yang serupa. Hal inilah yang menjadi jawaban mengapa penting untuk berpikir jernih tentang bagaimana kita mendefinisikan komunikasi dan apa yang melibatkan definisi itu. Bagaimana kita berpikir tentang komunikasi akan mempengaruhi apa yang kita lakukan. Dihadapkan oleh kesalahpahaman atau konflik, manajer mungkin akan fokus pada pengembangan 'pesan yang lebih jelas'. Jika manajer itu memiliki gambaran buruk tentang asumsi karyawan, maka upaya ini mungkin benar-benar sia-sia atau bahkan menyebabkan konflik lebih lanjut. Jadi, Anda perlu memeriksa

bagaimana Anda berpikir tentang situasi (dan bersiaplah untuk merevisi pemikiran Anda) sebelum Anda memutuskan bagaimana bertindak di dalamnya. Pentingnya persepsi dan kepercayaan kita adalah tema yang akan diulang berkali-kali dalam buku ini. Contoh bisnis lain tentang pentingnya berpikir fleksibel adalah kebingungan yang terkadang mengelilingi ide-ide baru untuk produk - lihat Kotak 1.2 untuk beberapa contoh.

KOTAK 1.2 APA YANG KITA LAKUKAN DENGAN KASUS DIBAWAH INI?

Contoh-contoh berikut menggambarkan bagaimana organisasi perlu berpikir fleksibel dan apa yang bisa terjadi ketika mereka mengalami beberapa kasus dibawah ini:

Satu perusahaan besar kehilangan peluang pasar bernilai jutaan ketika memutuskan untuk tidak membeli hak atas proses xerografis (teknologi yang digunakan dalam mesin fotokopi). Diperkirakan bahwa mesin fotokopi hanya dapat digunakan untuk mengganti kertas karbon. Perusahaan besar yang menggunakan mesin fotokopi akan digunakan oleh penerima dokumen, yang kemudian dapat membuat banyak salinan untuk didistribusikan.

Perusahaan-perusahaan televisi sangat khawatir ketika produk VCR pertama kali datang di pasar - mereka hanya khawatir tentang pemirsa merekam program televisi. Mereka tidak mengantisipasi bahwa penggunaan utama VCR rumahan adalah menyewa film.

Catatan Post-It berasal karena para ilmuwan di 3M telah mengembangkan lem yang tidak terlalu lengket. Daripada membuang semua kerja keras, pencetus mengambil waktu untuk menyelidiki kemungkinan penggunaan lem 'sementara'. Dia mengembangkan beberapa produk percobaan dan membujuk kolega untuk mencobanya. Mereka meminta lebih banyak dan lini produk baru diluncurkan.

Latihan

Pikirkan seorang manajer yang Anda kenal atau pernah bekerja dengan Anda. Apa yang akan dilakukan ketika menghadapi kasus diatas. Bagaimana Anda menggambarkan gaya komunikasi mereka? Apakah mereka masuk ke dalam salah satu kategori Clappitt? Seberapa baik gaya ini bekerja untuk mereka?

MENGANALISIS KOMUNIKASI

Pendekatan kami didasarkan pada apa yang kami sebut segitiga komunikasi. Kami menyarankan Anda untuk memikirkan komunikasi dengan menyusun dua perspektif berbeda:

- mendefinisikan proses: dengan kata lain, Anda perlu memeriksa komponen utama dari proses komunikasi dan urutan peristiwa yang sedang terjadi;
- menafsirkan artinya: dengan kata lain, Anda perlu menyelidiki konteks sosial dan budaya, dan latar belakang sejarah untuk melihat bagaimana peserta menafsirkan apa yang sedang terjadi.

Dalam sisa bab ini, kami akan menjelaskan berbagai perspektif yang berbeda ini dan menunjukkan bagaimana Anda dapat menyatukannya untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang apa yang melibatkan komunikasi. Sebelum kami memperkenalkan perspektif ini, berikut ini adalah studi kasus praktis yang dapat Anda analisis.

STUDI KASUS: HARI PERTAMA DI PEKERJAAN

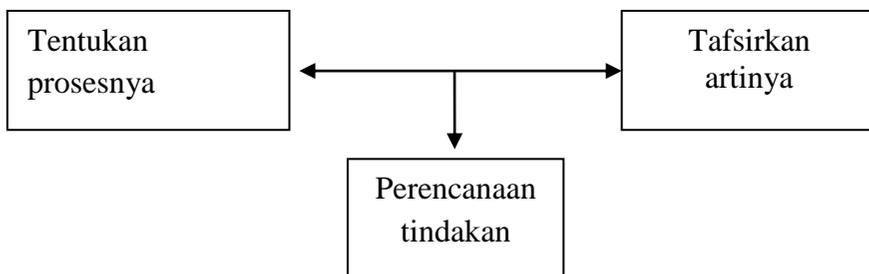
Anda telah menerima pekerjaan baru sebagai penulis di perusahaan yang besar. Baca akun berikut tentang apa yang terjadi pada hari pertama Anda. Kami akan memberikan analisis kami nanti. Saat Anda membacanya, perhatikan pendapat Anda tentang:

Bagaimana perasaan Anda tentang cara Anda diperlakukan;

Bagaimana anggota organisasi yang lain berkomunikasi dengan Anda;

Bagaimana Anda akan menganalisis komunikasi 'kebiasaan' dari organisasi ini;

Bagaimana Anda dapat meningkatkan komunikasi kepada anggota baru jika Anda adalah manajer.



FIGUR 1. 1 Action Plann

Bagaimana perasaan Anda tentang organisasi sejauh ini?

Anda mengikuti instruksi pada catatan itu. Dalam beberapa menit, ada seseorang yang berjalan membawa setumpuk manual, memberi Anda jabat tangan dan tersenyum sebut saja namana Thompson. Pembicaraan berikut berlangsung.

THOMPSON: Selamat datang di Ace Products. Semoga kamu menyukai ruang kantor barumu. Berikut adalah setumpuk standar oerasional yang harus kamu pelajari - bacalah untuk mendapatkan gambaran tentang pekerjaan yang kami lakukan. Kemudian pagi ini sekretaris saya akan membawa materi tentang proyek truk sampah baru kami yang sedang Anda kerjakan. Besok Anda akan bertemu insinyur yang bertanggung jawab atas proyek tersebut. Oh ya, silakan pergi ke kantor staf suatu hari nanti; mereka ingin menyelesaikan catatan Anda. Jika Anda memiliki pertanyaan, jangan ragu untuk bertanya, tetapi saya harus menghadiri rapat.

ANDA: Terima kasih, saya berharap untuk masuk ke proyek ini. Juga, saya ingin tahu apakah saya bisa bertemu dengan beberapa tenaga penjualan yang bekerja dengan jenis pelanggan yang akan saya tulis?

Thompson ragu-ragu untuk beberapa saat, dan memalingkan muka dengan sedikit memiringkan kepala. Anda memperhatikan perubahan kontak mata dan bertanya-tanya apa artinya ini - mungkinkah itu kejutan? Apakah Thompson sekarang berpikir bahwa Anda agak terlalu bersemangat untuk membuat kesan yang baik? Thompson berkata, "Tepat pada waktunya", dan meninggalkan ruangan. Anda diyakinkan oleh nada suara Thompson bahwa Anda telah berbicara secara tidak bergantian.

Bagaimana perasaan Anda tentang organisasi sekarang?

Beberapa saat kemudian Anda menerima panggilan telepon berikut dari sekretaris Thompson, yang belum pernah Anda temui:

SEKRETARIS: Ini Bobby du Toit, saya diminta menelepon Anda. Jika Anda memiliki pengolah kata yang membutuhkan pemformatan khusus, kirimkan kepada saya dan saya akan menyelesaikannya untuk Anda.

ANDA: Terima kasih. Dan bisakah saya memiliki file pada proyek dump truck? SEKRETARIS: Saya tidak punya file; dan omong-omong, aku bukan sekretarismu.

ANDA: Ya, saya tahu itu, tetapi Jan Thompson berkata Anda akan membawa materi.

SEKRETARIS: Jan mungkin mengatakan itu tetapi saya belum menerimanya. Ketika saya menerimanya, Anda dapat yakin bahwa Anda akan segera mendapatkannya.

Melihat kembali dua percakapan ini, bagaimana perasaan Anda sekarang tentang organisasi dan kolega Anda?

Sebelum kami mencoba menganalisis kasus ini, kami akan memperkenalkan salah satu dari dua perspektif yang kami gunakan untuk memahami komunikasi

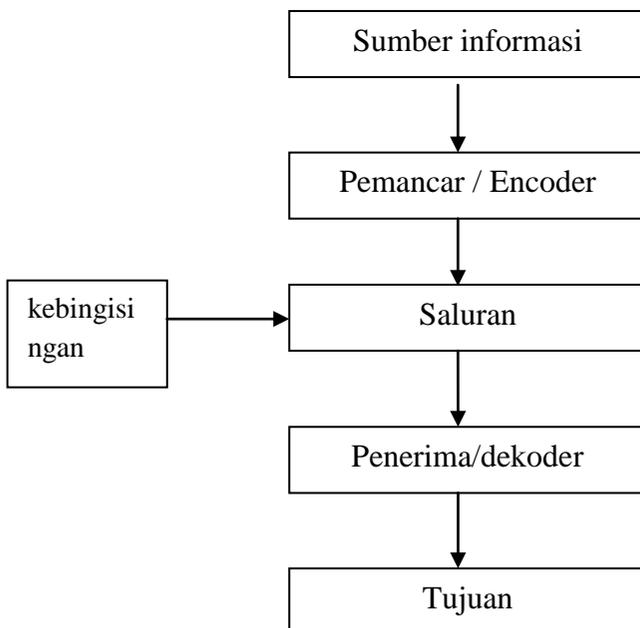
PROSES MODEL KOMUNIKASI

Definisi komunikasi dalam banyak teks manajemen didasarkan pada model yang pertama kali muncul pada 1950-an, yang disebut teori komunikasi matematika. Model tersebut dikembangkan pada sistem telekomunikasi. Model tersebut bertujuan untuk menunjukkan bagaimana informasi ditransmisikan dari sumber ke tujuan dan untuk menganalisis apa yang dapat mempengaruhi kualitas informasi selama proses ini. Model tersebut kemudian menjadi sangat berpengaruh dengan para peneliti dalam komunikasi manusia (lihat Littlejohn, 1983, atau Mattelart dan Mattelart, 1998, untuk penjelasan lebih lanjut).

Gambar 1.2 menunjukkan model sederhana dari proses komunikasi ini. Komunikasi pada dasarnya adalah proses satu arah dengan informasi yang dikirimkan dari pengirim ke penerima. Ini termasuk konsep utama berikut:

Kode

Kode adalah seperangkat simbol yang koheren ditambah aturan yang diperlukan untuk menyusun pesan. Misalnya, kode bahasa pada dasarnya terdiri dari daftar kata, dan seperangkat aturan untuk menyiapkan teks. Aturan-aturan ini adalah tata bahasa atau sintaksis bahasa.



FIGUR 1. 2 Model proses komunikasi

Encoding dan Decoding

Pengkodean menggunakan kode untuk menyusun pesan dalam upaya mencapai tujuan komunikatif. Penguraiannya adalah sebaliknya: kita menggunakan pengetahuan kita tentang kode untuk mengetahui arti dari pesan yang telah kita terima.

Media/saluran

Media adalah sistem fisik yang membawa pesan dari pengirim ke penerima, yang dapat bervariasi dari udara yang membawa suara antara dua speaker ke sesuatu seperti email di mana penulis dipisahkan dari pembaca oleh proses elektronik yang rumit. Beberapa teks menggunakan 'saluran' untuk konsep ini dan sering terjadi kebingungan mengenai apa yang merupakan media atau saluran. Dalam buku ini, kami tidak akan menggunakan istilah 'saluran'.

Kebisingan

Kebisingan adalah input acak yang mendistorsi pesan atau yang mengganggu transmisi atau penerimaannya. Kebisingan mungkin eksternal atau internal. Contoh kebisingan eksternal adalah kebisingan lalu lintas yang membuat percakapan menjadi sulit atau gangguan listrik pada saluran telepon. Contoh kebisingan internal adalah iritasi sementara yang menyebabkan komunikator kehilangan konsentrasi, seperti merasa lelah atau sakit kepala.

Pengembangan proses model

Pengembangan awal yang paling penting menambahkan umpan balik. Umpan balik mengacu pada sinyal apa pun yang diterima oleh pengirim. Dalam pertemuan tatap muka, sinyal-sinyal seperti itu bisa termasuk ekspresi wajah, gerakan atau bentuk bahasa tubuh lainnya.

Berbagai penulis telah menambahkan penekanan yang sedikit berbeda, tetapi model dasar ini masih satu-satunya yang ditawarkan dalam banyak buku teks (mis. Taylor, 1999). Tabel 1.1 mengilustrasikan landasan bersama dengan membandingkan dua definisi 'komponen penting komunikasi', satu diambil dari teks AS terlaris tentang perilaku organisasi dan satu dari teks Inggris terkemuka.

Tabel 1.1 'Komponen penting' dari komunikasi?

Komponen menurut Robbins (1998) Komponen menurut Hargie et al. (1999)

Sumber komunikasi	Penghubung (didefinisikan sebagai orang yang terlibat)
Penyandian	
Pesan	Pesan
Saluran	Saluran
	Kebisingan
Decoding	
Umpan balik penerima	Konteks umpan balik

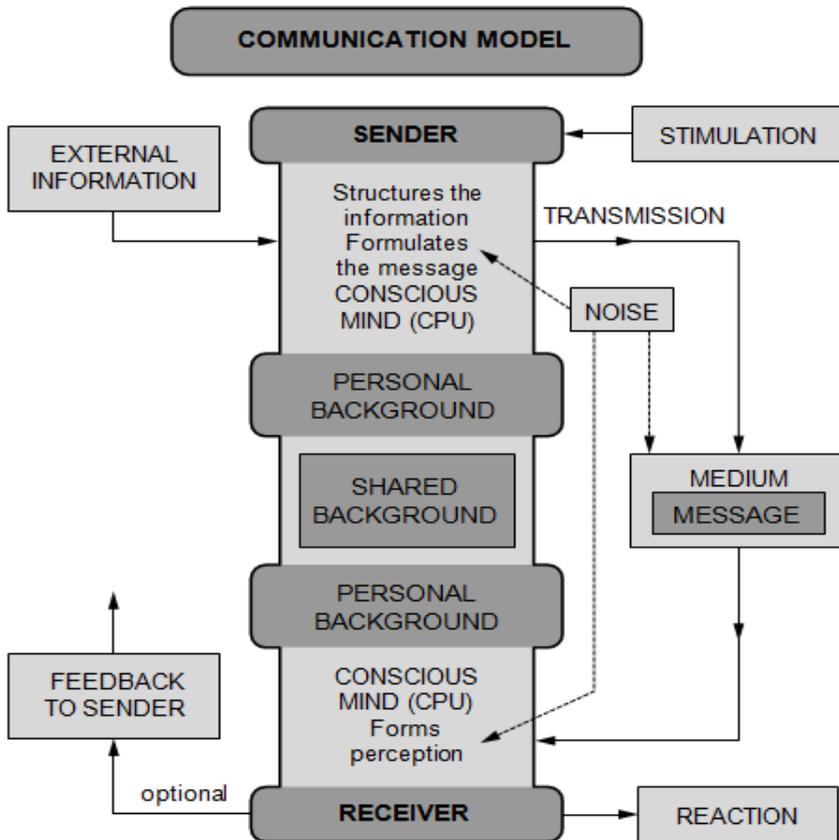
LATIHAN

Mengambil daftar faktor-faktor, lihat kembali pada Hari Pertama dalam studi kasus Office. Menurut Anda faktor apa yang paling penting dalam situasi ini?

Karena komunikasi berpotensi selalu merupakan proses dua arah, kami akan memperkenalkan versi lebih lanjut, lebih rumit dari model proses ini, model sistem (Gambar 1.3). Ini menunjukkan bagaimana berbagai konsep yang diberikan di atas berinteraksi dalam proses komunikasi.

Model ini (analog dengan pendekatan sirkuit Clappitt) menunjukkan bahwa komunikasi terdiri dari langkah-langkah berikut:

- Pengirim A ingin mencapai tujuan komunikasi tertentu sehubungan dengan Penerima B.
- Dengan mempertimbangkan latar belakang akun B dan latar belakang umumnya, A memutuskan strategi komunikasi dan memilih media yang sesuai.
- A mengkodekan pesan yang cocok dan mengirimkannya ke B menggunakan media yang dipilih.
- Menggunakan pengetahuan tentang latar belakang A dan latar belakangnya sendiri, B menerjemahkan dan menafsirkan pesan tersebut.
- A mengevaluasi pesan umpan balik untuk menentukan apakah pesan tersebut efektif



FIGUR 1. 3 Model sistem komunikasi

Mungkin ada sejumlah nomor dari siklus ini sebelum A mencapai tujuan atau memutuskan untuk meninggalkan pertukaran. Fitur penting komunikasi dalam model ini adalah:

- Arti pesan tidak sepenuhnya berada dalam pesan, tetapi didasari oleh penerima dengan latar belakangnya sendiri.
- Karena perbedaan latar belakang, makna ini dapat sangat berbeda dari arti pengirim yang dimaksud.
- Umpan balik yang baik sangat penting dalam menentukan efektivitas pesan.
- Semakin besar latar belakang umum, semakin sedikit informasi yang diperlukan untuk menyandikan pesan.

Masalah dengan pendekatan proses?

Pendekatan proses sangat dikritik (mis. Taylor, 1995). Satu kritik adalah bahwa tidak memperhitungkan faktor sosial atau historis yang cukup. Tampaknya juga mengasumsikan bahwa arti dari suatu peristiwa adalah 'diberikan', sebagai lawan dari 'dinegosiasikan' antara para peserta (Craig, 1999). Kritik lain menyatakan bahwa itu tidak memperhitungkan realitas bisnis - itu menyarankan satu pengirim dan satu penerima, sedangkan sebagian besar komunikasi bisnis melibatkan 'pengirim ganda dan banyak penerima' (Waller dan Polonsky, 1998).

Satu tanggapan terhadap kritik-kritik ini adalah menciptakan model yang lebih kompleks (seperti yang dilakukan Waller dan Polonsky). Tanggapan lain adalah untuk melengkapi model proses dengan akun komunikasi yang lebih transaksional (Mohan et al., 1997). Kami mengambil pendekatan yang terakhir ini karena model proses menawarkan titik awal yang bermanfaat. Tapi itu tidak cukup; kita juga perlu menekankan latar belakang sosial dan budaya dan melihat bagaimana makna dikembangkan dan dinegosiasikan melalui interaksi - kita perlu menafsirkan artinya.

MENAFSIRKAN MAKNA

Untuk memahami sepenuhnya bagaimana orang berkomunikasi, kita perlu memahami tidak hanya latar belakang langsung tetapi konteks sosial yang lebih luas dan sejarah hubungan mereka. Kita tidak hanya harus memeriksa bagaimana orang-orang setuju untuk mengetahui apa yang terjadi, tetapi kita juga harus melihat bagaimana perasaan mereka tentang peristiwa. Dua contoh berikut menggambarkan beberapa kompleksitas ini.

KASUS PESERTA PELATIHAN YANG BINGUNG

Seorang kolega kami diundang untuk mengadakan acara pelatihan perumahan bagi para manajer di sebuah organisasi manufaktur besar. Dia kembali dari yang pertama terlihat sangat putus asa, dan mengeluh bahwa dia tidak bisa memahami reaksi dari kelompok manajer, yang seharusnya sangat berkomitmen terhadap pengembangan pribadi. Tampaknya ada setidaknya tiga reaksi berbeda dari sub-kelompok yang berbeda:

- Beberapa manajer terlihat sangat tertarik dan menghabiskan akhir pekan menulis catatan dengan panik.
- Beberapa manajer tampak terlalu cemas dan tidak berkonsentrasi pada acara-acara tersebut.
- Beberapa manajer tampaknya melihat acara itu sebagai 'sedikit liburan'.

Kami menyarankan dia menanyai manajer lebih dekat tentang mengapa mereka datang. Ketika dia melakukan ini, dia menemukan bahwa tidak ada manajer yang secara eksplisit diberitahu mengapa mereka dinominasikan untuk pelatihan - 'komitmen' mereka adalah asumsi manajemen senior. Sebagai hasilnya, mereka telah mencoba untuk merancang makna berdasarkan pengalaman mereka sendiri, yang kemudian mewarnai reaksi mereka terhadap peristiwa tersebut.

Kelompok manajer pertama berpikir itu pasti semacam ujian yang dapat memengaruhi promosi atau penyesalan mereka berikutnya - mereka melakukan semua yang mereka bisa untuk mengesankan pelatih. Mereka yakin pelatih akan melaporkan kemajuan mereka. Kelompok kedua khawatir bahwa pelatihan ini mungkin mengindikasikan beberapa masalah dengan kinerja mereka dan secara mental memeriksa apa yang telah mereka lakukan selama enam bulan terakhir untuk mencari tahu di mana atau bagaimana mereka gagal; pikiran mereka tidak ada di pelatihan sama sekali. Kelompok ketiga melihat acara itu sebagai hadiah atas perilaku baik yang tidak perlu dianggap terlalu serius. Kolega kami hanya dapat berkomunikasi dengan kelompok-kelompok ini begitu harapan dan asumsi ini telah terungkap dan dibahas secara terbuka. Dengan kata lain, pelatihan tidak dapat dimulai sampai para peserta telah menegosiasikan arti dari acara pelatihan.

Konflik di ruang pelatihan

Salah satu kolega kami diundang oleh kepala departemen pelatihan untuk mengadakan lokakarya tentang komunikasi yang efektif untuk stafnya. Kepala department sangat bersikeras bahwa staf telah meminta acara ini dan kolega kami senang untuk menurut. Ketika dia tiba di ruang pelatihan untuk sesi malam, kesan pertamanya adalah perasaan gelisah dan tegang. Meskipun dia menyampaikan sesi yang biasanya menerima umpan balik yang sangat positif, dia tidak dapat mencapai dialog nyata dengan staf yang hadir.

Setelah penutupan, ia berhasil memulai percakapan dengan salah satu peserta dan akhirnya menemukan apa yang sedang terjadi. Staf pasti tidak meminta acara itu! Bahkan, mereka terlibat dalam perselisihan yang berlangsung lama dan pahit dengan kepala staf dan beban kerja. Pelatihan ini dilihat sebagai kesempatan lain oleh kepala untuk menegaskan otoritasnya. Dia dilihat oleh staf sebagai dogmatis, otoriter, dan tidak sensitif. Kami kemudian menemukan bahwa kepala sekolah merasa bahwa stafnya malas dan tidak kompeten. Sebagai 'utusan' kepala, kolega kami secara tidak sengaja menempatkan dirinya di garis tembak. Sesi pelatihan

benar-benar buang-buang waktu dan hanya meningkatkan konflik. Dalam hal ini tidak mungkin untuk menegosiasikan definisi acara yang dapat diterima, dan kolega kami pensiun.

Dalam kedua kasus ini, kami melihat komunikasi yang bergantung pada sejarah peristiwa yang rumit. Sebagai hasil dari sejarah itu, orang-orang telah mengembangkan makna bersama dari waktu ke waktu yang berarti bahwa komunikasi didasarkan pada asumsi dan harapan yang sangat berbeda. Konsekuensi potensial dalam kedua situasi adalah kesalahpahaman lebih lanjut dan kemungkinan konflik.

Jika kita melihat cara orang mengembangkan makna bersama, maka kita juga bisa melihat cara orang mengekspresikan makna itu. Dalam dekade terakhir, peneliti organisasi menjadi sangat tertarik dengan cara orang dalam organisasi menceritakan kisah, menceritakan lelucon, dan menggunakan metafora untuk menggambarkan apa yang sedang terjadi dalam organisasi mereka (Fineman dan Gabriel, 1996). Cerita dan metafora ini dapat memberikan wawasan yang sangat berguna tentang cara orang biasanya berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi itu.

Untuk contoh kekuatan metafora ini, dan bagaimana mereka dapat memengaruhi komunikasi, pertimbangkan kasus Disney Corporation. Disney sering digunakan sebagai contoh oleh buku teks organisasi AS yang 'menjadikan komunikasi sebagai prioritas utama' oleh sistem pesan perusahaan yang canggih dan sistematis, dan dengan mendorong umpan balik karyawan (Bovee dan Thrill, 1995, hal. 3). Citra eksternal yang kuat dari suatu organisasi yang menyediakan hiburan keluarga berkualitas tentu dipromosikan dengan giat dalam perusahaan.

Smith dan Eisenberg (1987) menganalisis metafora yang digunakan oleh karyawan Disney dan menemukan dua metafora yang sangat kuat: drama dan keluarga. Karyawan melihat diri mereka sebagai 'aktor' menggunakan kostum untuk memainkan cerita yang akan menghibur pelanggan. Mereka juga menggunakan konsep keluarga tidak hanya untuk menggambarkan hubungan mereka dengan pelanggan, tetapi juga untuk menggambarkan hubungan antara manajemen dan karyawan. Kekuatan perasaan ini menyebabkan kesulitan di Disneyland pada 1980-an. Dihadapi dengan meningkatnya persaingan dari taman baru dan tekanan ekonomi lainnya, manajemen memangkas berbagai biaya dan manfaat dengan cara yang bagi sebagian karyawan menghancurkan metafora. Kedalaman dan kekuatan perasaan mengarah pada aksi persatuan dan konflik. Smith dan Eisenberg berpendapat bahwa cara manajemen menyelamatkan situasi ini adalah dengan mempertimbangkan kembali metafora ini.

Dengan kata lain, komunikasi manajemen tentang pemotongan dan ekonomi telah mengurangi nilai yang dipegang secara luas yang dirangkum dalam metafora keluarga. Jika manajemen mengakui dan membahas nilai-nilai ini lebih terbuka daripada berfokus pada ekonomi, mereka mungkin telah mengembangkan solusi yang tidak terlalu mengancam.

LATIHAN

Pertimbangkan kelompok atau organisasi yang Anda kenal. Apa saja kisah, lelucon, dan kiasan khas yang digunakan dalam kelompok itu? Apa yang tersirat dari kisah-kisah ini tentang nilai-nilai kelompok itu? Dan bagaimana nilai-nilai ini diungkapkan dalam komunikasi dalam kelompok itu?

MENGANALISIS MAKNA DALAM STUDI KASUS HARI-PERTAMA

Kembali ke studi kasus kami dan pikirkan bagaimana perasaan Anda dalam situasi itu. Setelah jam pertama Anda di kantor, manakah dari pernyataan berikut yang akan meringkas reaksi Anda sejauh ini?

- 'Saya merasa kecewa karena saya belum dapat membuat kesan yang lebih baik. Saya tidak menyadari bahwa Thompson akan terkejut dengan permintaan saya tentang bertemu dengan staf. Saya juga tidak bermaksud mengecewakan sekretaris. Besok saya harus sedikit lebih berhati-hati tentang apa yang saya katakan akan saya lakukan. "
- 'Saya marah karena organisasi sepertinya tidak terlalu peduli dengan staf baru. Orang-orang di meja resepsionis tidak tahu siapa saya dan menghabiskan waktu lama memeriksa surat-surat saya. Thompson memberi saya tugas yang mustahil - membaca manual ini hari ini - dan kemudian menjadi marah karena saya menunjukkan beberapa inisiatif. Saya juga jengkel karena sekretaris Thompson sangat tidak menyenangkan dan tidak efisien. Jika saya tidak menerima perawatan yang lebih baik dalam beberapa hari ke depan saya akan mencari peluang baru. '
- 'Saya bingung dengan kebingungan dan kurangnya organisasi yang saya alami pada hari pertama saya. Tampaknya tidak ada persiapan sistematis untuk kedatangan saya dan saya tidak yakin kesan apa yang saya buat pada staf lain. Thompson tampaknya menyenangkan tetapi tampaknya tidak memiliki pandangan yang jelas tentang bagaimana saya seharusnya cocok. Tampaknya ada masalah tentang status dan formalitas yang harus saya selesaikan. "

Tentu saja, ada kemungkinan interpretasi lain dari situasi tersebut. Tetapi ketiganya menunjukkan bagaimana Anda bisa sampai pada makna yang sangat berbeda dengan mengadopsi perspektif berbeda pada rangkaian peristiwa yang sama. Berbagai perspektif ini mencerminkan:

- penekanan berbeda pada peristiwa yang berbeda;
- interpretasi yang berbeda dari motif di balik perilaku orang lain;
- berbagai prioritas dan agenda pribadi ('Saya ingin diterima' dalam A, dibandingkan dengan 'Saya pantas diperlakukan dengan baik' dalam C).

Implikasi lain dari ketiga akun yang berbeda ini adalah implikasinya yang sangat berbeda untuk perilaku di masa depan:

Persepsi - menciptakan harapan - mengarah pada perilaku dan komunikasi tertentu

Seseorang dengan reaksi pertama akan berusaha lebih keras pada hari berikutnya tetapi juga akan agak dijaga tentang apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Seseorang dari tipe kedua akan mencari bukti lebih lanjut tentang perawatan yang buruk dan mungkin agak terlalu tidak sabar. Tipe ketiga orang akan mencari lebih banyak bukti untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi di departemen.

Perbedaan-perbedaan ini juga mencerminkan harapan yang lebih luas. Ingat, Anda pernah mendengar bahwa organisasi itu formal dan birokratis. Dengan harapan yang berbeda, hari pertama bisa berdampak lebih atau kurang pada Anda. Dan inilah mengapa kita selalu perlu mempertimbangkan komunikasi dari dua perspektif ini: mendefinisikan proses dan menganalisis artinya.

Sebagai contoh terakhir dari kompleksitas komunikasi, Anda akan melihat bahwa kami belum sepenuhnya menjelaskan satu bagian dari studi kasus: Reaksi Thompson terhadap permintaan Anda untuk bertemu dengan staf penjualan. Apakah ini hanya kejutan pada pertanyaan yang tidak terduga? Atau apakah itu berarti sesuatu yang lebih penting? Misalkan ada beberapa konflik di masa lalu antara staf penjualan dan departemen Thompson. Apakah Anda tanpa sadar menyiratkan bahwa Anda sudah mengetahui politik organisasi? Anda dapat memutuskan di antara alternatif-alternatif ini hanya dengan investigasi konteks yang lebih rinci.

Jadi kita harus berhati-hati terhadap model komunikasi sederhana dan mencoba untuk memperhitungkan berbagai faktor sejarah dan budaya yang memengaruhi cara kita berpikir dan berperilaku. Kita harus kritis terhadap model dan anggapan kita sendiri.

LATIHAN

Ketika Anda membayangkan bagaimana perasaan Anda tentang hari pertama di kantor ini, apa gambaran Anda tentang orang-orang yang terlibat? Kami sengaja membiarkan identitas mereka ambigu. Misalnya, apakah Anda menganggap bahwa manajer itu laki-laki dan sekretarisnya perempuan? Apakah persepsi Anda akan berubah jika jenis kelaminnya berbeda? Apakah akan ada bedanya jika mereka berasal dari latar belakang sosial atau budaya yang berbeda - akankah ini mengubah harapan Anda? Kita akan melihat beberapa kompleksitas komunikasi yang disebabkan oleh latar belakang sosial yang berbeda di Bagian dua dan empat buku ini.

BERPINDAH KE PERENCANAAN TINDAKAN - APA YANG BISA DILAKUKAN SECARA BERBEDA?

Untuk mengilustrasikan beberapa kemungkinan, pertimbangkan saran-saran berikut tentang apa yang bisa dilakukan secara berbeda, dari perspektif proses:

Pengirim: Pengirim memiliki pilihan awal pada hal-hal seperti media dan situasi. Dalam hal ini orang yang bertanggung jawab (Thompson) harus merencanakan induksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Latar Belakang: Pada dasarnya, tujuan induksi adalah untuk mencoba membawa latar belakang karyawan baru, sejauh menyangkut situasi kerja, ke tingkat karyawan lain di departemen. Ini dapat dilakukan dengan diskusi pribadi, mengatur mentor, dan menyediakan manual kebijakan dan prosedur. Departemen harus memiliki prosedur yang jelas tentang induksi staf.

Situasi: Akan jauh lebih baik jika kontak pertama ada di kantor Thompson untuk bertemu dengan sekretaris, seorang mentor dan mungkin satu atau dua rekan kerja.

Media: Untuk asimilasi latar belakang yang cepat, kontak tatap muka paling diinginkan. Namun, untuk menghindari informasi yang berlebihan, manual kebijakan dan prosedur memberikan detail yang berguna. Tetapi ini harus didukung dengan memiliki kolega senior sebagai mentor.

Pesan: Dengan karyawan baru, pesan seringkali dapat disalahpahami karena kurangnya latar belakang. Sangat penting bahwa instruksi jelas dan terperinci.

Umpan balik: Peka terhadap umpan balik sangat penting dengan karyawan baru. Seperti yang telah kita lihat, kesan pertama suatu organisasi dapat memiliki efek jangka panjang pada sikap.

Tapi ingat artinya: Proses terencana seperti ini akan meningkatkan peluang organisasi untuk membangun sikap positif pada karyawan baru. Tapi itu bisa dilakukan dengan sangat mekanis dan benar-benar mengirim pesan yang salah - misalnya, "Ini adalah sesuatu yang harus kami lakukan tetapi kami tidak benar-benar peduli dengan Anda." Jadi kita harus selalu berhati-hati dengan cara bahwa makna dikembangkan dan dinegosiasikan, seperti yang akan kita lihat dalam bab-bab selanjutnya.

Studi kasus ini menyoroti pentingnya komunikasi dalam proses induksi. Kami membutuhkan penelitian lebih lanjut tentang cara staf baru diintegrasikan (atau tidak) ke dalam organisasi, terutama tentang bagaimana organisasi mengomunikasikan 'konten' sosialisasi- nilai-nilai, norma, kepercayaan, keterampilan, dan pengetahuan yang diharapkan dari anggota organisasi.

RINGKASAN

- Pemahaman kita tentang komunikasi memengaruhi cara kita berperilaku.
- Manajer dapat mendefinisikan komunikasi sebagai proses linier yang dapat atau tidak memasukkan umpan balik.
- Definisi ini tidak memadai dan dapat menyesatkan dalam banyak situasi.
- Anda dapat menganalisis komunikasi manusia dari setidaknya dua perspektif berbeda: perspektif proses dan perspektif interpretatif.
- Perspektif proses menekankan pada bagaimana pesan disusun dan disampaikan, dan berbagai faktor yang mempengaruhi bagaimana pesan tersebut diterima.
- Perspektif interpretatif menekankan arti yang kita rasakan dalam situasi. Makna ini seringkali merupakan hasil dari proses sejarah dan budaya yang rumit.
- Kita perlu mempertimbangkan perspektif proses dan interpretatif ketika kita memeriksa contoh-contoh komunikasi bisnis tertentu.

PERTANYAAN DISKUSI

- Apakah Clappitt benar untuk mengatakan bahwa manajer mengadopsi satu dari tiga definisi komunikasi yang berbeda? Apakah ada definisi lain yang digunakan manajer?
- Apakah kita benar-benar tahu apa yang manajer yakini tentang komunikasi?
- Jika kita perlu menyelidiki faktor-faktor historis dan budaya untuk menafsirkan makna, faktor-faktor mana yang paling penting?
- Seberapa dapat diprediksi reaksi orang terhadap pesan tertentu?
- Mengapa begitu banyak panduan untuk komunikasi bisnis bergantung pada model proses komunikasi manusia? Mengapa mereka tampaknya mengabaikan faktor sejarah dan budaya?
- Apa kekuatan dan kelemahan dari pendekatan kami? Apakah mungkin untuk mengintegrasikan proses dan pendekatan interpretatif?

Chapter 2

Kode dan makna komunikasi

Pendahuluan

Anda tidak dapat mengirimkan gambar mental anda, ide, dan perasaan Anda secara langsung kepada orang lain, kecuali jika Anda percaya pada komunikasi telepati. Telepati semacam itu mungkin merupakan makanan pokok fiksi ilmiah, tetapi komunikasi bisnis harus bergantung pada mekanisme yang lebih nyata. Kita harus menerjemahkan atau menyandikan pikiran kita sedemikian rupa sehingga orang lain dapat menerima dan menafsirkan apa yang kita pikirkan.

Pengkodean ini adalah fokus dari bab ini. Kami memperkenalkan gagasan kode pada bab sebelumnya, tetapi kami perlu menganalisis berbagai kode yang kami gunakan dalam komunikasi sehari-hari. Kami fokus pada kode verbal dan non-verbal dan mempertimbangkan seberapa besar ruang lingkup ambiguitas dan interpretasi. Jika kita dapat mengantisipasi bagaimana orang lain akan menafsirkan apa yang kita katakan dan lakukan, maka kita dapat membuat komunikasi kita lebih efektif.

Tentu saja, kita juga perlu mengingat implikasi bab sebelumnya: bahwa komunikasi bukan hanya transmisi dan penerimaan informasi. Tidak peduli seberapa hati kita merasa kita telah 'menyandikan pesan kita', kita perlu menyadari semua faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana orang lain akan menafsirkan perilaku kita.

TUJUAN

Bab ini akan membahas :

- memperkenalkan jangkauan dan variasi kode komunikasi manusia;
- jelaskan mengapa kita perlu menganggap bahasa manusia sebagai kumpulan dari banyak kode dan tumpang tindih;
- memeriksa sifat dan ruang lingkup komunikasi non-verbal, dan hubungannya dengan bahasa;
- mengidentifikasi implikasi praktis untuk penggunaan bahasa dan kode non-verbal yang tepat dalam komunikasi bisnis.

KODE APA YANG KITA GUNAKAN UNTUK BERKOMUNIKASI?

Ada beberapa cara untuk mengelompokkan berbagai kode yang kami gunakan untuk berkomunikasi satu sama lain. Sebagai contoh, Ellis

dan Beattie (1986, p. 17) mengidentifikasi 'lima sistem komunikasi utama' yang terjadi dalam interaksi tatap muka:

- verbal: semua kata, klausa dan kalimat yang kami gunakan dalam pidato dan tulisan;
- prosodik, mis. Semua tekanan dan pola nada seperti jeda dan intonasi yang kami gunakan dalam pidato dan yang 'ditentukan secara linguistik' - kami menggunakannya untuk membubuhkan tanda baca pada pidato dan memperjelas maknanya. Ellis dan Beattie memberikan frasa sederhana, 'pria dan wanita tua' sebagai contoh. Jika Anda diam sejenak setelah 'pria' ketika Anda mengucapkan kata-kata ini, maka artinya berubah;
- paralinguistik: semua jeda, 'ums', 'ahs', dan suara-suara lain yang bukan kata-kata 'nyata' dan yang tidak memiliki fungsi linguistik yang jelas;
- kinesik: semua cara kita dalam menggerakkan tubuh kita selama komunikasi, termasuk postur tubuh kita, gerakan dan sebagainya;
- fitur berdiri: fitur non-verbal yang lebih statis seperti penampilan, orientasi (sudut di mana Anda berdiri dalam kaitannya dengan orang lain) atau jarak.

Ada dua masalah utama dengan ini dan dengan sistem klasifikasi lainnya:

- Apakah ini berarti bahwa sistem yang berbeda' bekerja 'dengan cara yang berbeda? Apakah kita entah bagaimana menafsirkan atau memprosesnya secara berbeda?
- Apakah sistem yang berbeda memiliki fungsi yang berbeda? Sebagai contoh, sering disarankan bahwa sinyal non-verbal mengkomunikasikan emosi kita lebih baik daripada kata-kata.

Kedua masalah ini memiliki implikasi praktis yang penting. Misalnya, apa yang Anda hadiri ketika Anda bertemu seseorang untuk pertama kalinya? Apakah Anda berkonsentrasi pada apa yang mereka katakan atau pada beberapa aspek perilaku non-verbal mereka? Bagaimana Anda memberi mereka beberapa petunjuk yang Anda sukai - sinyal apa yang akan Anda gunakan?

Seperti yang akan kita lihat di sisa bab ini, masalah-masalah ini tidak mudah diselesaikan. Kami akan menggunakan perbedaan antara kode verbal dan non-verbal tetapi menekankan bahwa masalah yang paling penting adalah bagaimana mereka bekerja bersama untuk menciptakan makna tertentu.

LATIHAN

Bandingkan dua pembicara atau dosen yang pernah Anda alami - yang Anda sukai dan yang tidak Anda sukai atau yang membuat Anda jengkel. Bagaimana Anda menggambarkan gaya verbal dan non-verbal mereka? Fitur perilaku apa yang Anda perhatikan? Menurut Anda, apa perbedaan ini kepada Anda tentang kepribadian mereka?

MEMAHAMI BAHASA MANUSIA

Michael Clyne (1994) mengemukakan bahwa bahasa memiliki empat fungsi utama:

1. Sebagai media komunikasi manusia kita yang paling penting.
2. Sebagai alat identifikasi. Kami menggunakan bahasa untuk mengekspresikan keanggotaan kelompok sosial kami, yang mungkin nasional, etnis, sosial, agama, dll.
3. Sebagai sarana pengembangan intelektual. Cara anak-anak belajar dan mengembangkan keterampilan bahasa mereka sangat terkait erat dengan cara mereka mengalami lingkungan sekitar mereka. Di masa dewasa, kami menggunakan bahasa untuk mengembangkan cara berpikir dan konsep baru.
4. Sebagai instrumen tindakan. Banyak dari apa yang kita katakan terkait langsung dengan apa yang kita lakukan. Ketika kita berjanji atau meminta maaf, kita tidak sekadar menyampaikan informasi

Meskipun buku ini berkonsentrasi pada fungsi 1, kita harus mengenali implikasi praktis dari fungsi-fungsi lainnya. Orang yang berkonsentrasi pada fungsi 2 mungkin memiliki pandangan yang sangat kuat tentang penggunaan bahasa apa yang sesuai dalam situasi tertentu - lihat Kotak 2.1 untuk diskusi lebih lanjut tentang ini. Fungsi 4 dapat menyebabkan kesulitan jika kita tidak mengenali implikasi tindakan dari apa yang kita katakan. Ini mungkin sangat penting dalam pertemuan lintas budaya, seperti yang akan kita lihat di Bab 3 ketika kita membahas Bahasa Inggris Bisnis sebagai bahasa internasional.

Kode dalam bahasa

Bahasa bukan hanya pembawa informasi - bahasa dapat menyampaikan berbagai tingkat makna tergantung pada situasi. Bahkan dalam percakapan sederhana, mungkin ada beberapa kode berbeda yang dapat kita kenali:

A: Saya mendapat pesan yang salah - bisa jadi masalah driver.

B: Oke, Bones, apa yang akan Anda lakukan tentang itu? Mereka semua seharusnya memiliki 3,5 peningkatan.

A: Tentunya Anda harus mencobanya di dua mesin lainnya terlebih dahulu.

Semua ini tergantung pada hubungan antara A dan B - mengakui bahwa mereka berdua memahami jargon, mengenali lelucon dan perdebatan lisan. B akan mengadopsi nada yang sangat berbeda dengan orang asing relatif atau bos baru. Contoh ini menggambarkan pandangan Kurt Danziger bahwa semua komunikasi secara bersamaan bekerja pada dua tingkatan:

- penyajian informasi (ia menyebut representasi ini);
- Presentation presentasi hubungan tertentu yang tersirat dalam apa yang dikatakan dan bagaimana diekspresikan (ia menyebut presentasi ini) (Danziger, 1976).

Danziger menunjukkan bagaimana individu-individu tertentu sangat sadar akan perbedaan ini dan memanipulasi apa yang mereka katakan untuk menjebak orang lain dalam suatu hubungan tertentu. Contohnya termasuk perwakilan penjualan dan interogator! Ini tidak sama dengan perbedaan antara kode verbal dan non-verbal karena kita dapat mengekspresikan suatu hubungan baik secara verbal maupun non-verbal. Satu implikasi praktis yang sangat penting di sini adalah bahwa kita perlu meninjau kembali apa yang kita komunikasikan dan bagaimana kita melakukannya. Kita perlu menjalin hubungan yang sesuai serta menyampaikan informasi yang sesuai.

KOTAK 2. 1 BAHASA DAN IDENTITAS SOSIAL

Anda dapat melihat pentingnya bahasa sebagai simbol identitas sosial yang lebih luas dalam contoh berikut:

- Kampanye yang dikenal sebagai English Bahasa Inggris AS 'telah aktif sejak awal 1980-an di AS, melobi untuk memastikan bahwa bahasa Inggris adalah satu-satunya bahasa yang digunakan untuk acara resmi (Crawford, 1992).

- Akademi Prancis telah berupaya melindungi bahasa Prancis dari kata-kata dan ungkapan 'asing'. Baru-baru ini mencoba untuk menghentikan menteri wanita di pemerintah Perancis dari menggunakan artikel pasti feminin untuk menggambarkan diri mereka sendiri (la ministre) karena ini berangkat dari bentuk maskulin tradisional untuk kata (le ministre).

Gerakan-gerakan ini menunjukkan bahwa beberapa varietas bahasa secara inheren lebih rendah. Mereka mencoba mendefinisikan satu versi bahasa yang dapat diterima sebagai standar atau ideal. Mereka menghadapi

tantangan serius dalam kedua hal ini. Semua bahasa tumbuh dan berkembang. Upaya apa pun untuk 'mengawasi' bahasa yang tidak mengenali proses-proses ini tidak mungkin berhasil.

Sebagai contoh lain tentang seberapa kuat perasaan orang tentang 'bahasa mereka', pertimbangkan reaksi terhadap Encarta World English Dictionary, yang diterbitkan oleh Microsoft dan Bloomsbury pada tahun 1999, dan dijelaskan dalam pengantar sebagai 'kamus yang secara akurat mencerminkan keberadaan seluruh dunia dari bahasa Inggris bahasa hari ini' (hlm. xi). Klaim ini ditolak dengan penuh semangat oleh Christopher Howse (1999) yang berpendapat bahwa "banyak kata-kata hanyalah bahasa gaul modern" dan "dimasukkan untuk alasan yang tidak lebih dari yang terbaru dan bahasa Amerika". Misalnya, apakah kata-kata seperti *network* dan *webisode* hanya slang sementara atau ekspresi yang langgeng? Tidak ada yang muncul dalam *Oxford Dictionary of New Words* terakhir (Knowles, 1998) dan keduanya disoroti sebagai salah eja ketika paragraf ini ditulis dalam *Microsoft Word 97*! Apakah Anda akan menggunakannya?

Variasi bahasa

Di sini kita perlu membahas tiga konsep utama: daftar, dialek dan aksen.

Bahasa Inggris tidak tunggal, tubuh yang koheren. Kelompok yang berbeda menggunakan sub-set bahasa yang berbeda untuk memenuhi tujuan mereka. Kami dapat mengidentifikasi karakteristik sub-set atau register yang berbeda. Sebagai contoh, satu studi awal dari laporan ilmiah menemukan fitur umum yang sangat jarang dalam percakapan sehari-hari, seperti kata benda majemuk, pasif, kondisi, kata kerja preposisional dan sebagainya.

Tanpa melangkah terlalu jauh ke dalam teknis linguistik ini, Anda dapat mengenali fitur-fitur utama dari register yang berbeda, seperti dalam Kotak 2.2. Implikasi penting adalah bahwa register tertentu diterima sebagai norma dalam situasi tertentu bahkan jika mereka tidak sangat 'efisien', seperti yang akan kita tunjukkan dalam diskusi *Plain English* di Bab 8.

Dialek

Dialek adalah variasi bahasa yang merupakan karakteristik suatu wilayah atau kelompok sosial ekonomi. Di Inggris, misalnya, ada berbagai dialek regional seperti *Cockney* atau *Liverpool* ('*Scouse*').

Selama bertahun-tahun di Inggris, ada banyak tekanan untuk mencapai Bahasa Inggris Standar. Meskipun penerimaan dialek regional meningkat, kebanyakan orang masih menganggap beberapa dialek 'lebih baik' dari yang lain. Ini juga berlaku di bagian lain dunia dengan bahasa lain. Kita tidak dapat melihat cara bahasa digunakan tanpa menyelidiki pendapat orang tentang variasi bahasa: 'Orang biasa (yaitu non-ahli bahasa), bagaimanapun, telah terbiasa sejak zaman dahulu untuk membuat penilaian nilai tentang bahasa' (Milroy dan Milroy, 1999) , hal. 10). Kita dapat mengilustrasikan masalah yang mungkin ditimbulkan dengan melihat dampak dari berbagai aksen.

Aksen

Aksen sering dibingungkan dengan dialek karena aksen non-standar sering dikaitkan dengan dialek non-standar. Aksen mengacu pada pelafalan khas yang menjadi ciri kelompok atau wilayah geografis. Di negara seperti Inggris, aksen cenderung regional, mis. Skotlandia, Welsh, Irlandia, Yorkshire, dll.

Seperti halnya sebagian besar aspek bahasa, orang dapat merasakan aksen yang kuat. Sebagai contoh, penulis Inggris Beryl Bainbridge membuat beberapa kesal ketika dia mengatakan dalam sebuah pidato bahwa setiap orang harus memiliki pelajaran pemilihan untuk 'menghapus aksen daerah'. Pernyataan ini, bersama dengan klaimnya bahwa 'Anda tidak menganggap serius orang yang berbicara buruk', dilaporkan secara luas di media. Sebagian besar komentator berpendapat mendukung keberagaman: 'Aksen adalah utas yang membuat negara kita menjadi permadani budaya yang kaya dan beragam' (K. Knight, 1999). Tetapi artikel surat kabar yang sama juga mengambil kesempatan untuk memperkuat jenis stereo aksen daerah Inggris yang populer: 'yang tidak cerdas' Birmingham; Lancashire 'hangat dan jujur'; dan 'Rengekan Cockney'.

Penelitian menegaskan bahwa aksen tertentu lebih dihargai daripada yang lain, dan beberapa organisasi sengaja memilih staf untuk berurusan dengan pelanggan berdasarkan persepsi ini. Hal ini untuk aksen tertentu dapat bervariasi dari satu negara ke negara dan kelompok ke kelompok (lihat Kotak 2.3 untuk contoh pencarian aksen yang sesuai untuk berurusan dengan pelanggan). Tentu saja, banyak orang dengan sengaja menumbuhkan aksen sebagai sarana untuk memperkuat kembali identitas kelompok atau budaya.

Bahaya besar dalam sikap kita terhadap orang-orang dengan aksen yang berbeda dari kita adalah bahwa kita membuat stereotip mereka dengan atribut yang sedikit atau tidak ada hubungannya dengan cara

berbicara, seperti dalam contoh Inggris di atas. Misalnya, kita cenderung menganggap orang kurang berpendidikan (atau lebih baik) hanya karena mereka berbicara dengan aksen berbeda. Tentu saja, orang juga dapat mendiskriminasi aksen tertentu untuk mendiskriminasi berdasarkan ras atau kelas.

KOTAK 2. 2 MARILYN MONROE - SUARA KEAMANAN?

Menurut sebuah laporan surat kabar Inggris, London Underground sedang mempertimbangkan untuk mengganti suara pada pengumuman yang sudah direkam untuk penumpang - 'keberatan kesenjangan', 'keberatan pintu', 'pindah tepat ke bawah di dalam mobil' dan seterusnya. Keputusan yang mungkin didasarkan pada penelitiannya yang menunjukkan bahwa 'suara wanita lebih dapat diterima daripada suara pria untuk memberikan informasi kepada penumpang' dan bahwa versi suara Marilyn Monroe yang disintesis terdengar 'sangat membantu' dan 'tersenyum' bagi kebanyakan orang (Hussey, 1999).

Ada aspek lain yang lebih serius dari ini: bagaimana kita memberikan pesan peringatan kepada orang-orang dengan nada yang tidak membuat mereka terlalu takut sehingga mereka juga panik atau 'lunak' sehingga mereka mengabaikannya?

Artikel yang sama juga mengomentari kekhawatiran kepala kereta api bahwa pengumuman tentang kereta api dan stasiun menjadi 'terlalu ringan'. Pedoman baru direncanakan, mungkin untuk menghindari situasi seperti pengemudi kereta api yang bertanya kepada penumpangnya, "Apakah ada yang punya kunci pas yang bisa kita pinjam?" Setelah kerusakan.

Masalah bagi manajer dalam situasi semacam ini adalah apakah mereka dapat memperburuk hubungan pelanggan dengan mengadopsi skrip standar untuk pengumuman. Seperti yang akan kita bahas nanti dalam buku ini, naskah standar untuk suatu interaksi bisa terdengar salah dan birokratis dan meningkatkan iritasi pelanggan. Di sisi lain, jelas ada ruang untuk perbaikan dalam informasi yang diterima penumpang. Salah satu favorit kami adalah cara operator Skotlandia mengumumkan kerusakan: "Kereta ini dinyatakan gagal."

FITUR BAHASA

Setiap bahasa memiliki fitur struktural tertentu yang memiliki implikasi untuk bagaimana kita berkomunikasi dalam (dan bagaimana kita belajar) bahasa itu. Misalnya, jika saya memberi tahu Anda 'hujan tadi malam' maka Anda tidak memiliki cara untuk mengetahui dari komentar saya apakah saya tahu hujan karena saya ada di sana, atau karena saya

mendengar ramalan cuaca atau dari sumber lain. Jika saya berbicara kepada Anda dalam bahasa Hopi, maka sumber informasi saya akan jelas dari apa yang saya katakan. Dengan kata lain, bahasa menentukan konteks serta acara atau informasi.

Di antara fitur yang paling menarik dari bahasa Inggris adalah sebagai berikut:

Memperluas dan mengembangkan kosakata

Kita dapat menemukan banyak kata-kata bahasa Inggris yang muncul dalam kamus tetapi yang hampir punah sejauh penggunaan sehari-hari. Apakah penting jika kita tidak lagi menggunakan istilah seperti 'kecepatan', 'aposiopesis', atau 'brensek myoclonic' (tidak ada yang dikenali oleh pemeriksa ejaan Microsoft saya)? (Bryson, 1990, hlm. 60). Ada debat reguler di media Inggris di mana kata-kata baru harus diakui dalam edisi berikutnya dari Oxford English Dictionary. Seperti halnya banyak aspek bahasa, debat dapat memanas.

Arti ganda untuk kata-kata

Contoh kata dengan banyak makna adalah 'set'; ini memiliki 58 penggunaan sebagai kata benda, 126 menggunakan sebagai kata kerja dan 10 penggunaan sebagai kata sifat. Banyak kata lain memiliki banyak makna dan kita harus mencari tahu bagaimana mereka digunakan dari konteksnya.

Variasi dalam pengucapan

Bahasa Inggris memiliki lebih banyak suara dibanding lainnya. Ini bisa menjadi masalah khusus bagi banyak pelajar bahasa, terutama ketika kami menemukan bahwa banyak ejaan dan pengucapan tidak cocok (misalnya, bagaimana Anda mengucapkan 'chough'?) Ada juga perubahan dalam pengucapan yang tampaknya mencerminkan perubahan mode dan variasi yang jelas dalam dialek. Variasi ini bisa sangat dramatis.

Sintaks yang fleksibel

Bahasa Inggris memang memiliki aturan tata bahasa tetapi tidak ada badan resmi untuk menegakkannya (lihat Kotak 2.2 untuk masalah terkait). Seperti yang akan kita lihat di Bab 8, beberapa aturan lebih 'kuat' daripada yang lain dan mereka dapat berubah dari waktu ke waktu.

Implikasi praktis penting dari fitur-fitur ini adalah bahwa kita tidak bisa hanya mengandalkan kamus untuk membantu kita memilih bahasa yang paling efektif dalam situasi tertentu. Kita perlu menilai situasi dan konteksnya. Sebagai contoh, bagaimana kita dapat mengenali kapan suatu kata atau ungkapan telah cukup diterima sehingga dapat digunakan, terutama dalam situasi yang lebih formal seperti laporan tertulis atau pertemuan publik? Ini tergantung pada audiens. Misalnya, apakah mereka

terbiasa dengan ekspresi yang muncul dari budaya populer? Apakah Anda menggunakan salah satu dari frasa berikut yang muncul di surat kabar harian Inggris baru-baru ini: 'kemarahan di jalan', 'spin doctor', 'Spice boy', 'tren menuju retro' dan 'penuntutan spam king'? Atau apakah Anda memiliki audiens yang secara terbuka memusuhi catch slogannya yang trendi 'atau' Americanisme'?

Bahasa Lisan & Tulisan

Ada perdebatan akademis lama tentang perbedaan antara bahasa lisan dan tulisan. Tabel 2.1 memberikan perbedaan yang paling umum. Tetapi seberapa jauh dipengaruhi oleh konteks?

KODE BISNIS LAINNYA

Ada kode-kode penting lainnya untuk disebutkan, terutama dalam hubungannya dengan komunikasi tertulis. Konvensi dan sistem numerik dan matematika dapat dianalisis sebagai contoh kode komunikasi. Kode grafis, seperti ilustrasi dan diagram, banyak digunakan untuk menghindari masalah yang terkait dengan komunikasi dengan orang-orang dari berbagai bahasa. Rambu-rambu jalan bergambar (seringkali cukup jelas) menghindarkan perlunya tanda-tanda multibahasa. Demikian pula, informasi keselamatan dan penanganan angkutan sering disandikan dalam bentuk grafik, tetapi kita tidak selalu dapat berasumsi bahwa simbol grafik akan dipahami secara universal, dan ini bisa sangat penting, terutama dengan informasi kesehatan dan keselamatan.

KODE NON-VERBAL

Ketika media berbicara tentang komunikasi non-verbal (NVC) atau bahasa tubuh, mereka sering fokus pada apa yang dikenal sebagai kinesik - sistem komunikasi keempat yang kami perkenalkan di daftar pada hal. 30. Sinyal yang telah dipelajari di bawah judul ini termasuk ekspresi wajah, kontak mata, gerakan dan postur tubuh. Sering kali, komunikasi seperti itu tidak disadari. Wajah khususnya menandakan berbagai emosi, dan tampaknya ada berbagai 'emosi dasar' yang sangat mirip di banyak budaya: ketakutan, kemarahan, kebahagiaan, kesedihan, dll. (Ekman, 1992). Kami juga tampaknya menafsirkan ekspresi wajah dalam hal kategori yang jelas ini daripada sebagai kontinum. Ini dapat memiliki konsekuensi yang tidak biasa: jika Anda menderita cedera otak tertentu maka Anda akan merasa sulit untuk mengenali ekspresi wajah tertentu tetapi tidak orang lain. Anda mungkin mengenali kebahagiaan dan kejutan tetapi tidak takut atau marah (Young, 1997).

Ada sejumlah besar penelitian tentang sinyal non-verbal yang berbeda dan kami akan kembali ke ini dalam Bagian empat buku ini. Penelitian ini berfokus pada bagaimana sinyal yang berbeda digunakan dan apa artinya. Misalnya, kontak mata memberi sinyal minat dan bantuan untuk mengendalikan interaksi sosial. Postur tubuh sering menandakan sikap terhadap interaksi, apakah itu tegang, rileks, tertarik atau bosan. Gerakan sering digunakan untuk menunjukkan pengiriman. Terkadang gerakan menjadi ritual seperti memberi hormat tentara. Postur tubuh juga bisa menjadi ritual, seperti dalam membungkuk, berlutut, dll.

TABEL 2. 1 Perbedaan antara bahasa lisan dan tulisan

<i>Menulis adalah:</i>	<i>Pidato adalah</i>
Tujuan	Interpersonal
Monolog	Dialog
Tahan lama	Tidak kekal
Dapat dipindai linear	Hanya dapat diakses secara
Terencana	Spontan
Sangat terstruktur	Struktur bebas
Kompleks sintaksis	Simpel sintaksis
Resmi	Tidak resmi
Menjelaskan	Cerita
Berorientasi pada argumen	Berorientasi pada acara
Didekontekstualkan	Dikontekstualkan
Abstrak	Konkrit

Sumber: Baron (1999)

KOTAK 2. 3 KARTU BISNIS SEBAGAI KOMUNIKATOR

Kartu nama adalah perangkat yang umum untuk bertukar rincian kontak tetapi apakah mereka berkomunikasi lebih dari rincian itu? Helen Pickles (1998) mengemukakan alasan pentingnya dengan mengutip perancang terkemuka ('Tampilan, rasa, tata letak dapat memberi tahu Anda banyak tentang bagaimana perusahaan itu beroperasi') dan seorang psikolog konsultan ('Kartu nama adalah potret Anda dan perusahaan Anda').

Kombinasi berbeda dari teks, grafik dan warna yang dapat Anda letakkan pada kartu bisnis tentu dapat menciptakan kesan. Tetapi bagaimana kita memutuskan kesan apa yang diciptakan? Bisakah kita menerima kesimpulan yang ditawarkan Pickles, seperti name nama dan alamat, semuanya dalam huruf kecil, tanpa gelar pekerjaan menunjukkan suasana kerja tim yang demokratis 'di perusahaan. Atau apakah kartu nama

diterjemahkan dengan cara yang lebih kompleks, tergantung pada konteksnya? Chambers (1998) menunjukkan bagaimana desainer profesional menggunakan grafik dan jenis huruf tertentu untuk membuat gambar tertentu. Misalnya, jika Anda ingin membuka toko yang menjual barang-barang dekoratif pasaran untuk rumah dan kebun, jenis huruf apa yang akan Anda pilih dari yang berikut ini? (lihat Chambers, 1998, hlm. 10–11 untuk contoh nyata dari desain semacam ini). Yang mana dari tipografi berikut kemungkinan besar akan 'memproyeksikan keanggunan'?:

Smith & Jones (Garamond)

Smith & Jones (Arial Rounded MT Bold)

Smith & Jones (Rockwell Extra Bold)

Mengingat perkembangan dalam pengolahan kata, penerbitan desktop dan pencetakan laser, bahkan organisasi terkecil dapat menghasilkan kop surat dan kartu nama dengan memasukkan tipografi canggih seperti ini. Kami kembali ke topik ini di Bagian tiga. Untuk saat ini, pertimbangkan bagaimana organisasi Anda memproyeksikan gambarnya melalui perangkat seperti kartu nama dan kop surat - kode apa yang digunakannya? Dan seberapa sukses mereka digunakan?

Berikut ini adalah aspek penting dari kode non-verbal.

Kode non-verbal dapat bertentangan dengan verbal

Seringkali bahasa tubuh bertentangan dengan pesan yang diucapkan dan kami mengatakan bahwa pengirimnya tidak 'berarti apa yang dia katakan' dan tidak tulus. Ini menimbulkan pertanyaan mendasar lain yang akan kita bahas nanti - seberapa jauh Anda bisa mahir membaca bahasa tubuh?

Misalnya, dalam wawancara, dapatkah kita menggunakannya untuk menentukan apa yang orang itu wawancarai lebih suka disembunyikan?

Pesan non-verbal bisa sangat penting

Banyak buku tentang NVC yang ditujukan untuk pembaca umum membuat klaim serupa tentang 'kekuatannya'. Sebagai contoh, Judi James (1995, p. 9) mengemukakan bahwa penelitian tertentu tidak 'menemukan persis apa yang berkontribusi terhadap pesan total', sebagai berikut:

- verbal - 7 persen;
- nada suara - 38 persen;
- visual - 55 persen.

Dengan kata lain, sebagian besar artinya tidak berasal dari kata-kata, atau seperti katanya, "Kata-kata mengambil kursi belakang yang pasti bila dibandingkan dengan dampak nada vokal dan gambar non-verbal" (ibid.). Burgoon et al. (1996, hal. 136) menyarankan bahwa estimate perkiraan ini telah menemukan jalannya ke hampir setiap artikel populer tentang komunikasi nonverbal 'terlepas dari kenyataan bahwa' sayangnya, ini salah'. Mereka menunjukkan bahwa ini didasarkan pada studi awal NVC yang diselidiki hanya isyarat verbal yang sangat terbatas.

Terlepas dari kenyataan bahwa penelitian selanjutnya telah melukiskan gambaran yang jauh lebih rumit, temuan ini masih diulang secara teratur tanpa ada upaya untuk menyarankan pemesanan. Kami akan kembali ke klaim ini di Bagian empat, di mana kami menyarankan Anda untuk tidak mengandalkan statistik ini, yang sebenarnya sulit ditafsirkan. Penelitian telah menunjukkan bahwa sinyal non-verbal bisa menjadi sangat penting tetapi mereka mungkin tidak begitu dominan dalam setiap situasi. Kita harus selalu mempertimbangkan hubungan antara kata-kata dan isyarat non-verbal.

Komunikasi non-verbal tidak dapat dihindari

Anda tidak dapat menghindari pengiriman sinyal non-verbal. Bahkan penghindaran kontak yang disengaja oleh salah satu atau kedua pihak mengirimkan sinyal bahwa mereka tidak ingin berkomunikasi. Kontak mata, senyum atau jabat tangan yang disodorkan semua sinyal berbagai tingkat kemauan untuk berkomunikasi.

LATIHAN

Temukan sebanyak mungkin 'panduan populer' ke NVC dan catat apa yang mereka katakan tentang 'kekuatan' sinyal non-verbal. Apa implikasi praktis dari klaim ini? Bukti apa yang mereka kutip untuk mendukung klaim mereka? (Untuk beberapa contoh, lihat Hartley, 1999, hlm. 10.)

Banyak komunikasi non-verbal terikat budaya

Beberapa perilaku non-verbal tampaknya bersifat universal - kita telah menyebutkan 'emosi dasar dan kuat' seperti ketakutan, kejutan, kesedihan, dan sebagainya. Namun, ekspresi emosi yang kurang kuat dan perasaan sosial secara umum jauh lebih terikat budaya. Misalnya, dalam banyak situasi dalam budaya Inggris dan Amerika, kegagalan untuk 'memandang seseorang' ditafsirkan sebagai pergeseran. Tetapi dalam banyak budaya Afrika dan Hispanik, mengalihkan mata adalah tanda penghormatan terhadap seseorang yang statusnya lebih tinggi. Demikian

pula, tanda tangan 'OK' Amerika memiliki makna cabul atau vulgar di negara lain yang beragam seperti Brasil dan Yunani.

Sebagai hasilnya, kami sekarang memiliki buku-buku yang menawarkan kamus tentang tanda dan panduan non-verbal untuk 'mengoreksi' ekspresi non-verbal dalam berbagai budaya (mis. Axtell, 1998; Morris, 1994). Morrison et al. (1994) menawarkan panduan tentang enam puluh negara, termasuk tinjauan budaya dan saran tentang gaya perilaku, negosiasi dan protokol. Mereka menunjukkan bahwa 'kontak mata di antara orang Perancis sering dan intens' (hal. 123) sedangkan bahasa Inggris 'mempertahankan ruang fisik yang luas antara mitra percakapan' (hal. 113) dan di Australia 'Pria tidak boleh terlalu menunjukkan fisik secara fisik dengan laki-laki lain (hal.13). Ada masalah nyata dengan semua generalisasi ini, termasuk apakah mereka berlaku sama di seluruh budaya dan apakah mereka berubah. Ada juga masalah dalam memutuskan aturan mana yang benar-benar penting. Sebagai contoh, kita tidak dapat setuju dengan pengamatan bahwa, di Inggris, 'kemeja pria tidak boleh memiliki kantong' (hlm. 114) - yang berarti kita berdua harus membeli lemari pakaian baru! Tetapi bagaimana kita bisa memahami perbedaan-perbedaan ini? McDaniel (1997) berpendapat bahwa perilaku non-verbal mencerminkan atau mewakili tema budaya dominan. Dia menggunakan contoh budaya Jepang, di mana ada sejumlah tema yang jelas, termasuk keseimbangan sosial dan harmoni, kesetiaan kelompok dan kolektif yang kuat, formalitas, kerendahan hati, dan hierarki. Dia kemudian menunjukkan bagaimana perilaku non-verbal Jepang menggambarkan dan memperkuat tema budaya ini. Misalnya, orang Jepang cenderung menghindari kontak mata langsung 'kecuali jika seorang atasan ingin menegur bawahannya' (hlm. 259). Dengan demikian, perilaku tipikal mencerminkan norma kerendahan hati. Ini norma dilanggar hanya untuk memperkuat tema budaya lain, hierarki.

Seperti diakui McDaniel, bentuk analisis ini lebih mudah dalam budaya yang memiliki tema yang sangat kuat seperti Jepang. Jauh lebih sulit dalam budaya yang lebih beragam. Dan kita memiliki masalah mengukur tema budaya, yang akan kita tinjau kembali dalam Bab 3.

Makna perilaku non-verbal tergantung pada konteksnya

Bahkan dalam budaya yang sama, kita tidak dapat mengharapkan sinyal non-verbal tertentu untuk berarti hal yang sama dalam situasi yang berbeda. Sebagai contoh, Mark Knapp dan Judith Hall meninjau penelitian tentang sinyal non-verbal yang terkait dengan dominasi (Knapp dan Hall, 1997, hlm. 453ff.).

Wajah yang tidak tersenyum dipandang sebagai yang dominan, tetapi apakah ini berarti bahwa orang yang dominan kurang tersenyum? Beberapa penelitian telah menemukan bahwa anggota kelompok yang dominan lebih banyak tersenyum! Mereka menyarankan bahwa orang-orang yang berusaha untuk mencapai dominasi dapat menggunakan serangkaian sinyal non-verbal yang berbeda dari mereka yang telah mencapai status tinggi.

Anda dapat meningkatkan interpretasi komunikasi non-verbal Anda

Memungkinkan untuk meningkatkan keterampilan Anda dalam menafsirkan bahasa tubuh. Salah satu prinsip utama di sini adalah untuk mencari 'kebocoran', di mana orang tersebut mencoba untuk mengendalikan ekspresi mereka di bagian-bagian tertentu dari tubuh mereka tetapi emosi yang sebenarnya bocor di tempat lain. Saya mungkin merasa sangat marah dan memasang wajah poker tetapi Anda mungkin bisa melihat kemarahan saya dalam gerakan saya, atau cara kaki saya mengetuk dengan marah, atau kebocoran lain yang tidak bisa saya kendalikan.

SINYAL NON-VERBAL DALAM SITUASI BISNIS SETIAP HARI

Satu hal yang akan kami ulangi di Bagian empat adalah bahwa Anda harus menafsirkan komunikasi secara holistik - Anda harus menafsirkan gambar total yang ada di hadapan Anda, melihat semua kode verbal dan non-verbal secara bersamaan. Namun, ada situasi di mana kode non-verbal tertentu dapat memiliki signifikansi tertentu.

Pentingnya paralinguistik

Dalam situasi kerja, pesan paralinguistik bisa menjadi yang paling penting. Jadi ketika seorang bawahan berkata 'Semuanya baik-baik saja', keragu-ruguan dalam suara dapat menunjukkan bahwa semuanya tidak berjalan dengan baik.

Kebalikannya juga bisa terjadi. Anda mungkin memiliki proposal yang masuk akal untuk diajukan ke manajemen. Tetapi jika perilaku Anda sangat dipengaruhi oleh kegugupan, maka proposal tersebut mungkin dianggap tidak pasti dan ragu-ragu. Akibatnya, Anda mungkin tidak dianggap serius. Jika Anda memiliki pesan verbal yang penting untuk disampaikan, Anda perlu memastikan bahwa pesan paralinguistik mendukungnya daripada mengurangnya.

Penampilan

Penampilan seseorang sering dianggap sebagai indikator - tidak hanya dari sikap orang itu, tetapi juga dari sikap organisasi terhadap orang-orang yang berkomunikasi dengannya. Jadi, seorang pelayan berpakaian biasa, pakaian kotor mengirim pesan negatif tentang dirinya dan

organisasi. Satu penelitian bahkan menunjukkan bahwa orang yang kelebihan berat badan kesulitan mendapatkan tawaran pekerjaan.

Pakaian dapat mengakibatkan efek signifikan pada apakah seseorang dipekerjakan, melakukan penjualan atau diyakini oleh mereka yang berkomunikasi dengannya. Banyak organisasi menyediakan seragam untuk memastikan bahwa karyawan memproyeksikan citra yang sesuai, seperti dalam industri perjalanan. Hampir semua karyawan maskapai yang berhubungan dengan pelanggan memiliki semacam seragam. Ini dimaksudkan untuk menyampaikan citra kedisiplinan, keandalan, dan ketertiban untuk meyakinkan penumpang. Organisasi lain tidak memiliki seragam, tetapi memiliki kode pakaian tertulis atau tidak tertulis yang menentukan apa yang dapat diterima.

Pakaian juga memiliki dimensi budaya dan kadang-kadang bisa menjadi sumber perselisihan atau diskriminasi. Kelompok-kelompok tertentu menandai afiliasi mereka dengan pakaian. Contohnya adalah sorban Sikh dan yarmulkes kelompok Yahudi tertentu. Selain itu, kelompok minoritas tertentu memiliki kode pakaian sendiri, yang mungkin berbenturan dengan kode yang ditentukan. Karena pakaian dapat menjadi sumber miskomunikasi dan gesekan dalam organisasi, manajemen harus mengembangkan kebijakan yang masuk akal yang harus ditinjau secara teratur, karena sikap dan mode berubah seiring dengan waktu.

Kontak mata

Barbara Shimko (1990) mensurvei tiga puluh delapan manajer umum restoran cepat saji tentang praktik ketenagakerjaan mereka dan menemukan bahwa 9 persen pelamar ditolak karena 'kontak mata yang tidak pantas'. Dia juga mencatat keberhasilan Transisi Proyek di Philadelphia, yang melatih orang-orang tentang kesejahteraan untuk bekerja di industri makanan cepat saji. Salah satu bagian dari pelatihan membantu peserta pelatihan untuk melatih perilaku wawancara mereka. Mereka diinstruksikan untuk mengadopsi perilaku non-verbal tipikal 'calon kelas menengah, mainstream'.

Studi ini menggambarkan bagaimana orang-orang dalam organisasi memiliki norma dan harapan tentang perilaku non-verbal. Orang-orang yang ingin masuk ke organisasi tertentu mungkin harus mematuhi norma-norma ini untuk melewati prosedur seleksi. Postur mungkin sangat penting di sini - biasanya dilihat sebagai indikator kuat dari sikap seseorang terhadap situasi dan penonton. Dalam situasi berisiko tinggi seperti wawancara kerja, orang yang diwawancarai tidak mungkin menciptakan kesan yang baik dengan postur 'terlalu santai'. Dalam interaksi atasan-bawahan, bawahan yang ingin mengesankan mungkin akan mencoba

untuk mengambil postur yang sedikit lebih kaku dari pada pemegang kekuasaan. Tentu saja, ada bahaya di sini - postur yang terlalu kaku bisa menandakan kurangnya kepercayaan diri.

Ruang dan jarak pribadi

Efek ruang pribadi dan jarak dalam komunikasi adalah kompleks dan tergantung pada sejumlah faktor, yang meliputi hubungan sosial, situasi, hubungan status dan budaya. Edward Hall (1959) mengidentifikasi empat zona jarak untuk orang Amerika kelas menengah:

- intim - kontak fisik hingga 45 cm;
- kasual – pribadi - 45 cm hingga 120 cm;
- sosial – konsultatif - 120 cm hingga 365 cm;
- publik - lebih dari 365 cm.

Dalam budaya yang mengikuti pola ini, interaksi bisnis cenderung terjadi pada tingkat kasual-pribadi atau sosial-konsultatif. Tetapi harapan dari jenis interaksi mempengaruhi jarak: jika kita mengharapkan pesan yang tidak menguntungkan, kita akan menjauhkan diri dari pengirim. Jadi, tergantung pada tingkat formalitas, kita cenderung mengubah jarak ke tempat kita merasa nyaman.

Satu aturan umum adalah orang dengan kekuatan atau status mengendalikan jarak interaksi, khususnya dalam interaksi pribadi yang intim dan kasual. Dalam organisasi Anda, apakah manajer dapat menepuk punggung seorang junior sebagai pendamping untuk mendorong atau memuji? Dan apakah kebalikannya akan dibenci?

Jarak interaksi yang nyaman bervariasi dari satu budaya ke budaya lain, dan Anda perlu memahami ini ketika bekerja dalam situasi antar budaya. Jarak 'nyaman' untuk orang Arab dan Amerika Latin jauh lebih dekat daripada bagi orang Afrika Selatan, orang Inggris, atau orang Amerika.

LATIHAN

Lihatlah interaksi tipikal dalam organisasi Anda. Bagaimana para peserta menggunakan ruang untuk memberi sinyal apa yang mereka maksud dan perbedaan status? Apakah mereka 'mematuhi' aula zona? Jika tidak, mengapa tidak?

BISAKAH KITA MENGEMBANGKAN PEDOMAN PRAKTIS TENTANG KODE KOMUNIKASI?

Salah satu tema yang dibahas dalam bab ini adalah kita membuat penilaian tentang orang-orang yang berkomunikasi dengan kita berdasarkan berbagai fitur perilaku mereka: aksen, dialek, penampilan, dll. Bisakah kita entah bagaimana 'mengendalikan' penilaian ini, atau setidaknya menghilangkan mungkin penilaian negatif? Chris Cooke (1998) mengemukakan bahwa organisasi dapat mengambil beberapa langkah untuk menghilangkan apa yang dia sebut 'stereotip tidak sadar', di mana orang membuat penilaian bawah sadar berdasarkan fitur bahasa tertentu dalam sebuah pesan. Misalnya, jika Anda memiliki pendapat yang telah ditetapkan sebelumnya bahwa aksen utara adalah 'malas', maka Anda melihat siapa pun dengan aksen itu sebagai malas.

Cooke memberikan contoh perusahaan Inggris yang menghasilkan pedoman untuk membantu manajernya mengadopsi gaya komunikasi yang 'akan mendorong sikap positif di antara tenaga kerja' (ibid., Hlm. 184). Itu melakukan ini dalam tiga tahap utama:

- mengidentifikasi fitur linguistik yang dapat menciptakan kesan yang diinginkan;
- mengidentifikasi 'grup audiens utama' dan memutuskan fitur linguistik mana yang penting untuk setiap grup;
- melatih para manajer untuk mengikuti pedoman dan memantau bagaimana mereka digunakan.

Hal ini menimbulkan masalah umum tentang bagaimana kode bahasa dapat digunakan untuk mengontrol perilaku, masalah yang akan muncul beberapa kali dalam buku ini. Kotak 2.5 memperkenalkan konsep bicara perusahaan.

Untuk kembali ke contoh Cooke, fitur linguistik umum diidentifikasi dari survei komunikasi karyawan sebelumnya dan oleh lokakarya dengan sekelompok staf yang melihat publikasi tertentu. Fitur-fitur ini termasuk formalitas (menggunakan bahasa formal daripada lebih banyak percakapan atau ekspresi sehari-hari); jargon; fitur propaganda (fitur yang membuatnya 'seperti omongan penjualan'); penggunaan orang pertama atau ketiga; dan tajuk utama atau pemimpin (menggunakan slogan yang menarik atau lebih banyak judul dan subtitle resmi).

Pedoman khusus kemudian diidentifikasi untuk kelompok karyawan tertentu (mis. Manajer menengah, staf lini depan, dll.) Berdasarkan penelitian lebih lanjut mengidentifikasi empat 'fitur umum yang mungkin akan berlaku untuk sebagian besar organisasi' (ibid.,hal.

185). Dua dari ini meringkas banyak nasihat tentang komunikasi tertulis yang akan kami ringkas dalam Bagian 3 buku ini:

- bahwa jargon teknis atau bisnis dapat sangat menakutkan bagi khalayak umum dan harus digunakan dengan hati-hati dan selalu dijelaskan;
- bahwa Anda harus menghindari fitur bahasa yang menyarankan 'propaganda' atau talk pembicaraan penjualan', seperti kata kunci, eufemisme, dan klise.

Dua lainnya lebih kontroversial. Pertama, Cooke menyarankan bahwa 'dalam komunikasi umum lebih baik menggunakan orang ketiga - mis. "Diperkirakan, mereka melakukan ini 'daripada menggunakan orang pertama (" Saya pikir ini "), karena orang pertama dapat dilihat sebagai" menggurui, atau kurang dominan "' (ibid., Hlm. 185). Tentu saja, ini adalah saran untuk manajemen tetapi kami tidak begitu yakin bahwa penekanan pada kontrol ini akan 'berhasil'. Tenaga kerja mungkin melihat taktik linguistik yang jelas seperti manipulatif. Ini juga mengasumsikan bahwa kelompok sasaran cukup homogen dalam tanggapan mereka terhadap bahasa. Kami akan kembali ke masalah ini di Bab 7.

Kedua, ia menyarankan bahwa 'topik-topik penting yang dibahas dalam briefing atau publikasi memungkinkan mereka untuk menggunakan bahasa yang lebih formal untuk memastikan mereka ditanggapi dengan serius' (ibid., Hlm. 185). Sekali lagi, kami bertanya-tanya bagaimana tenaga kerja menanggapi formalitas seperti itu.

Dengan kedua rekomendasi ini, kami bertanya-tanya apakah penelitian latar belakang telah berhasil mengungkap semua makna yang saat ini beredar di organisasi ini. Dalam hal pendekatan kami dari Bab 1, tampaknya telah menyelidiki proses tetapi mungkin tidak mempertanyakan konteks dan sejarah. Misalnya, jika ada masalah tentang manajemen yang menggurui, lalu bagaimana kesan ini dibuat? Jika manajemen berperilaku dengan cara yang menggurui di masa lalu, maka gaya bahasa yang lebih formal atau resmi dapat menekankan kesan itu. Tenaga kerja akan menanggapi bahasa sehubungan dengan konteks keseluruhan. Bahasa tidak berfungsi secara terpisah.

Tentu saja, kami mungkin membuat asumsi tentang organisasi ini yang tidak dijamin. Sayangnya, artikel Cooke relatif singkat sehingga ia tidak membahas detail tentang bagaimana skema dikembangkan dan apakah itu berhasil dalam jangka panjang. Dia juga tidak memberikan perincian tentang tingkat formalitas yang direkomendasikan. Tidak ada perbedaan mutlak antara bahasa formal dan informal - itu adalah kontinum yang memiliki tingkat perubahan.

Kami telah memberikan perhatian khusus pada artikel ini karena menyoroti isu-isu penting dari bab ini, dan berhubungan kembali dengan pendekatan yang kami gunakan dalam Bab 1. Hal ini menimbulkan masalah penting: organisasi dapat meneliti dan meninjau kembali praktik komunikasi mereka dan mengubahnya jika mereka mau. Ini juga menunjukkan bahwa kode komunikasi bukan hanya konsep abstrak; mereka memiliki relevansi praktis sehari-hari bagi kita semua.

KOTAK 2. 4 PERUSAHAAN-SPEAK: KATA-KATA BARU ATAU TINDAKAN BARU?

Jika manajemen perusahaan mulai menggunakan istilah dan ungkapan baru untuk menggambarkan aspek bisnis, apa dampaknya? Fiona Czerniawska menyarankan bahasa perusahaan ('berbicara di perusahaan') 'adalah cara yang kuat untuk menanamkan pandangan umum dan ideologi '(Czerniawska, 1997, hal. 26). Tetapi dia juga berpendapat bahwa manajemen atau tidak mungkin tidak memiliki kontrol mutlak melalui penggunaan bahasa. Dia mencatat berapa banyak organisasi yang mengikuti jejak Disney di Amerika Serikat dan mengembangkan jargon mereka sendiri.

Dia juga menyarankan bahwa pengembangan sistem komputer secara fundamental telah dipengaruhi oleh cara bahasa telah digunakan oleh para ahli komputer untuk menggambarkan kegiatan mereka - dari tahap yang sangat awal. . . komputer-berbicara sarat dengan kata-kata yang artinya tidak tepat '(hlm. 70). Akibatnya, komputer menjadi 'mitos', yang membuatnya sangat sulit untuk melakukan diskusi yang bermakna tentang 'realitas' implementasi komputer. Dia melihat ini sebagai 'hambatan yang signifikan' dalam organisasi kontemporer. Analisis 'bencana' komputer modern mengkonfirmasi bahwa banyak manajemen memiliki pandangan tentang komputasi yang lebih berakar pada fantasi daripada kenyataan. Dan kita akan melihat di Bab 5 seberapa penting persepsi orang tentang teknologi komputer.

LATIHAN

Menggunakan ide-ide dari bab ini, tinjau contoh tertentu dari publikasi yang beredar di perusahaan Anda. Kode apa yang digunakan? Apakah ada dampaknya terhadap berbagai kelompok dalam organisasi?

RINGKASAN

- Kami menggunakan berbagai kode untuk berkomunikasi, termasuk kode verbal dan non-verbal.
- Aturan dan harapan sosial dikaitkan dengan kode-kode ini, dan mereka memengaruhi cara kode ditafsirkan (mis. Persepsi aksen).
- Komunikasi kita akan mencerminkan sikap dan perasaan kita dan kita perlu memastikan bahwa kita tidak mengirimkan sinyal yang ambigu atau menyesatkan.
- Meskipun ada klaim berlebihan tentang pentingnya dan makna komunikasi non-verbal, kita harus memastikan bahwa sinyal non-verbal kita menciptakan hubungan yang sesuai.
- Semua kode manusia tidak jelas dan berpotensi ambigu. Akibatnya, kita selalu perlu mempertimbangkan artinya dalam konteks.
- Kita harus memperhatikan seluruh jajaran kode komunikasi ketika kita mencoba mendeteksi keadaan emosi seperti kesadaran seseorang untuk menggunakan penipuan.
- Dengan menggunakan konsep kode, organisasi dapat meneliti dan meninjau kembali praktik komunikasi mereka dan mengubahnya jika mereka mau. Contoh dari karya ini menunjukkan bahwa kode komunikasi bukan hanya konsep abstrak; mereka memiliki relevansi praktis sehari-hari bagi kita semua.

PERTANYAAN DISKUSI

- Apa makna yang melekat pada aksen dan dialek regional di wilayah atau wilayah Anda? Apa dampaknya terhadap hubungan di tempat kerja?
- Seberapa jauh perbedaan regional dalam penggunaan bahasa dimasukkan ke dalam komunikasi bisnis kita?
- Seberapa pentingkah perbedaan antara berbicara dan menulis?
- Bagaimana Anda menafsirkan sikap dan perasaan orang lain dalam komunikasi mereka?
- Seberapa jauh (dan dalam hal apa) Anda dipengaruhi oleh atribut pribadi orang lain ketika mereka berkomunikasi dengan Anda?
- Seberapa pentingkah komunikasi non-verbal dalam hubungan bisnis sehari-hari?
- Bagaimana kamu bisa tahu kalau seseorang tidak mengatakan yang sebenarnya?
- Apa yang akan diungkapkan oleh survei di organisasi Anda tentang kode komunikasi yang digunakan dan dampaknya?

Chapter 3

Komunikasi antar budaya

PENDAHULUAN

Bab ini membahas komunikasi antara budaya yang berbeda - komunikasi antar budaya, juga dikenal sebagai komunikasi lintas budaya. Ini rumit karena sejumlah alasan. Pertama, kita tahu betapa sulitnya berkomunikasi lintas batas sosial karena faktor-faktor yang kita bahas dalam bab ini, seperti stereotip sosial. Kedua, konsep budaya itu sendiri kompleks. Ini adalah subjek yang sensitif secara sosial karena orang-orang, biasanya secara tidak sadar, cenderung mendekatinya dari sudut pandang budaya mereka sendiri.

Kami mulai dengan melihat masalah umum berkomunikasi melintasi batas sosial dan kemudian mendefinisikan dan mendiskusikan beberapa konsep kunci yang terkait dengan analisis budaya. Kami mengikuti ini dengan menunjukkan bagaimana faktor budaya mempengaruhi komunikasi lintas budaya, dan menjelaskan tanggung jawab manajemen dalam menjembatani budaya dan beberapa strategi yang dapat mereka gunakan untuk mengatasi masalah lintas budaya.

TUJUAN

Bab ini akan membahas:

- memperkenalkan masalah dan masalah yang muncul ketika kita berkomunikasi melintasi batas sosial;
- mendefinisikan konsep dasar lintas budaya dan menjelaskan bagaimana perbedaan budaya dapat dianalisis dan dibandingkan;
- menunjukkan bagaimana perbedaan latar belakang budaya dapat memengaruhi komunikasi di tempat kerja;
- menunjukkan bagaimana kita dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi hambatan komunikasi antar budaya;
- menjelaskan bagaimana strategi manajemen dapat menjembatani kesenjangan budaya melalui pelatihan yang efektif, hubungan industrial dan praktik personalia, serta dalam budaya perusahaan secara umum;
- menunjukkan bagaimana kesulitan komunikasi antar budaya menggambarkan konsep dasar yang menopang semua komunikasi kita.

Konsep budaya juga dapat diterapkan pada organisasi itu sendiri dan kami akan menunjukkan dalam Bab 4 bagaimana jenis analisis ini dapat digunakan untuk meningkatkan cara-cara di mana organisasi berkomunikasi.

KOMUNIKASI MELINTASI BATAS-BATAS SOSIAL

Para peneliti yang telah mengadopsi apa yang dikenal sebagai pendekatan identitas sosial berpendapat bahwa sebagian besar waktu orang berpikir, merasakan, dan bertindak sebagai anggota suatu kelompok. Dengan kata lain, kita tidak perlu bertindak terhadap individu lain dalam hal karakteristik kepribadian unik mereka; kita mempertimbangkan (mungkin secara tidak sadar) keanggotaan kelompok kita sendiri dan keanggotaan mereka dan kemudian kita memutuskan untuk bertindak terhadap mereka dengan cara tertentu. Dari sudut pandang ini, banyak pertemuan tatap muka antara individu benar-benar dialami sebagai contoh dari apa yang disebut psikolog sebagai komunikasi antar kelompok (komunikasi antar kelompok) daripada hanya komunikasi antar individu.

Sejauh mana hal ini terjadi tergantung pada seberapa relevan identitas sosial itu dengan orang-orang dalam situasi tersebut. Misalnya, jika Anda bertemu seorang manajer dan kebetulan Anda adalah perwakilan staf terpilih, maka Anda akan sangat sadar akan keanggotaan grup tersebut, bahkan jika pertemuan itu bukan tentang bisnis staf yang spesifik. Ada sejumlah masalah praktis penting yang mengikuti dari perspektif ini:

- Penelitian tentang komunikasi antar kelompok telah menunjukkan bahwa mungkin ada konsekuensi negatif yang dapat diprediksi kecuali anggota kelompok bekerja sangat keras dalam komunikasi mereka.
- Jika kita menggunakan labels label grup 'untuk mengkategorikan orang lain yang kita temui, maka kita mungkin juga akan melampirkan stereotip sosial yang mungkin menyesatkan

Penelitian tentang komunikasi antar kelompok

Banyak dari penelitian ini telah meneliti situasi di mana dua kelompok berada dalam persaingan atau dalam konflik. Proses khas meliputi yang berikut ini (untuk lebih detail, lihat Hartley, 1997, bab 9).

- Persepsi individu menjadi bias dan diskriminatif. Anggota kelompok cenderung mengembangkan persepsi yang bias dalam masing-masing kelompok. Sebagai contoh, mereka akan membesar-besarkan nilai usahanya sendiri dibandingkan dengan kelompok lain.
- Proses kelompok berubah menjadi 'bersiap diri' untuk konflik. Misalnya, akan ada lebih banyak penekanan pada kepatuhan terhadap norma-norma kelompok, dan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter mungkin akan muncul.
- Perilaku diskriminatif dan antagonis akan menyebabkan eskalasi konflik. Kelompok-kelompok tersebut sebenarnya akan mendiskriminasi satu sama lain di setiap kesempatan yang ada.

Iklm permusuhan yang berkembang memiliki implikasi yang jelas untuk komunikasi. Semua komunikasi dari 'pihak lain' akan diperlakukan dengan kecurigaan, dan diperiksa untuk menemukan bukti 'niat nyata' mereka. Sayangnya, proses ini dapat terjadi bahkan ketika ada sedikit keuntungan langsung bagi kedua belah pihak dari bersaing.

LATIHAN

Pertimbangkan suatu situasi yang Anda ketahui tentang di mana dua kelompok melihat diri mereka saling bersaing. Sejauh mana kelompok-kelompok ini terlibat dalam eskalasi konflik seperti yang dijelaskan di atas? Bagaimana hal ini memengaruhi komunikasi antara anggota kedua kelompok?

Stereotip

Stereotip adalah generalisasi tentang sekelompok orang berdasarkan keanggotaan kelompok mereka: 'Stereotip adalah untuk menetapkan karakteristik yang identik kepada siapa pun dalam suatu kelompok, terlepas dari variasi aktual di antara anggota kelompok itu' (Aronson, 1999, p. 307). Penelitian awal menunjukkan bahwa 'kepercayaan stereotip bersifat kaku, tidak responsif terhadap kenyataan, dan umumnya tahan terhadap perubahan'. Namun, penelitian yang lebih baru telah menunjukkan bagaimana konteks spesifik mempengaruhi apakah atau seberapa jauh orang membuat penilaian stereotip (Oakes et al., 1999, hal. 64).

Kita tahu bahwa banyak stereotip telah sangat stabil dari waktu ke waktu, tetapi itu mungkin mencerminkan konteks sosial yang stabil daripada stereotip yang menjadi struktur kognitif 'tetap'. Misalnya, Oakes et al. meneliti persepsi siswa Australia tentang stereotip nasional mereka sendiri. Ini tetap sama antara tahun 1992 dan 1996, termasuk karakteristik seperti menjadi bahagia-pergi-beruntung, suka bersenang-senang, sportif dan banyak bicara. Ada perubahan besar pada tahun 1997: beberapa karakteristik menghilang (termasuk menjadi sportif); stereotip menjadi kurang positif dan lebih kompleks; dan ada jauh lebih sedikit kesepakatan. Perubahan-perubahan ini tampaknya terkait dengan perubahan yang lebih luas dalam masyarakat Australia, yang telah 'menjadi lebih terpecah-pecah' sebagai akibat dari perubahan politik, dengan 'perasaan memburuknya hubungan antar kelompok' (Oakes et al., 1999, hal. 73) .

Tautan ke komunikasi

Jandt (1998) mengemukakan empat cara di mana stereotip dapat merusak komunikasi:

- Mereka dapat membuat kita berasumsi bahwa kepercayaan yang dipegang banyak orang adalah benar padahal sebenarnya tidak. Ini bisa menjadi penting ketika stereotip terus diperkuat oleh media.
- Jika kita menerima stereotip, maka kita mungkin percaya bahwa setiap individu dalam kelompok itu sesuai dengan stereotip itu.
- Stereotip dapat menyebabkan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Jika Anda memberi label seseorang berdasarkan stereotip, maka Anda akan berperilaku terhadap orang itu sesuai dengan label itu. Mereka mungkin merespons dengan cara yang bereaksi terhadap pelabelan, bukan karakter asli mereka (lihat bab 7 dari Hartley, 1999).
- Kami dapat menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan stereotip, dan mengabaikan interpretasi lain yang mungkin tentang perilaku mereka.

Ketika stereotip diterapkan pada budaya, mereka biasanya mengambil bentuk generalisasi berlebihan tentang beberapa karakteristik kelompok itu. Misalnya, orang Italia dipandang sebagai emosional sedangkan Inggris dianggap tidak emosional. Memang benar bahwa perilaku tertentu memiliki nilai yang lebih besar, dan dengan demikian frekuensi, dalam beberapa budaya daripada yang lain, itu salah untuk terlalu umum. Sementara orang Inggris mungkin menghargai sikap 'bibir atas kaku' yang tidak emosional, berbahaya untuk menganggap semua atau sebagian besar orang Inggris sebagai tidak emosional. Ini khususnya terjadi ketika satu kelompok budaya tidak menghargai karakteristik yang dikaitkan dengan yang lain. Lihat Kotak 3.1 untuk contoh bagaimana masalah jenis ini muncul di satu perusahaan multinasional.

Stereotip bisa positif tetapi masih memiliki dampak negatif. Sebagai contoh, Jandt (1998) meneliti stereotip kelompok-kelompok Asia-Amerika di Amerika Serikat. Dia mencatat bahwa 'Orang Amerika-Asia dari semua kelompok paling sering digambarkan dalam pers sebagai orang yang rajin dan cerdas, giat dan sopan, dengan nilai-nilai yang kuat, dan sukses di sekolah dan bisnis dan dalam sains dan teknik' (hlm. 74). Bukti yang dilaporkan di media lain juga mendukung stereotip ini, seperti fakta bahwa siswa Asia-Amerika biasanya mendapat nilai lebih tinggi daripada siswa kulit putih pada ujian matematika. Namun, stereotip positif ini punya beberapa dampak negatif. Siswa-siswa Asia-Amerika mengeluh bahwa para guru terlalu siap untuk menasihati mereka untuk mengejar karir di bidang matematika dan sains. Para guru membuat stereotip mereka dalam

cetakan pemikiran ilmiah dan konvergen ini dan tidak mengeksplorasi atau menyarankan kemungkinan karier dalam seni kreatif atau dalam manajemen.

KOTAK 3. 1 KEBUTUHAN PELATIHAN ANTAR BUDAYA

Kim dan Paulk (1994) menganalisis kesulitan yang dialami antara rekan kerja Jepang dan Amerika di anak perusahaan Amerika dari organisasi multinasional Jepang yang besar. Masalah utama dirangkum dalam tiga kategori: bahasa dan komunikasi; gaya / orientasi kerja; dan gaya / orientasi manajemen. Terlepas dari masalah yang disebabkan oleh kesulitan manajer Jepang dengan bahasa Inggris dan 'cepatnya' pidato Amerika, bahasa utama dan kesulitan komunikasi termasuk yang berikut:

- Orang Amerika mengeluh bahwa orang Jepang tidak memiliki kejelasan verbal "sedangkan orang Jepang mengeluh bahwa orang Amerika" tidak memiliki pemahaman intuitif".
- Orang Amerika mengeluh bahwa Jepang memberikan instruksi yang tidak jelas dan tidak spesifik "sedangkan orang Jepang mengeluh bahwa orang Amerika" membutuhkan instruksi yang tepat dan terperinci".
- Orang Amerika mengeluh bahwa orang Jepang communication mengandalkan komunikasi tertulis '.

Semua kesulitan ini mewakili perspektif budaya dan pendekatan komunikasi yang berbeda. Kedua kelompok mengomentari upaya dan strategi mereka untuk memahami perspektif pihak lain, meskipun Kim dan Paulk berkomentar bahwa masalah 'belum ditangani dengan serius oleh kepemimpinan perusahaan', meskipun terdapat banyak bukti bahwa 'ketegangan antar budaya dapat dikurangi melalui bahasa dan budaya yang efektif. instruksi '(ibid., hlm. 140).

Jenis penelitian ini menimbulkan banyak pertanyaan untuk organisasi multinasional, termasuk yang berikut:

- Apakah mereka sadar akan pengaruh perbedaan budaya?
- Apakah mereka memahami pengalaman orang budaya minoritas?
- Apakah mereka cukup tahu tentang pelatihan antar budaya?

LATIHAN

Apa stereotip umum dari berbagai kelompok budaya dalam angkatan kerja di wilayah Anda? Bagaimana stereotip ini memengaruhi hubungan antara anggota kelompok yang berbeda? Bagaimana stereotip ini diperkuat oleh media lokal / nasional?

MENGANALISA BUDAYA: KONSEP DASAR

Salah satu masalah yang kita hadapi dalam mendefinisikan budaya adalah bahwa berbagai ilmu pengetahuan manusia memiliki pandangan yang berbeda tentang budaya. dalam konteks tertentu itu bisa menjadi kata yang penuh emosi, terutama ketika budaya tertentu dianggap lebih unggul dari yang lain. Bahkan jika kita mencoba untuk memilih definisi deskriptif 'netral', penulis yang berbeda akan menekankan aspek yang berbeda. Perhatikan contoh-contoh berikut:

Budaya didefinisikan sebagai sistem simbol, makna, dan norma yang ditransmisikan secara historis.(Collier, 1997)

Budaya adalah 'sistem pengetahuan' yang dibagikan oleh sekelompok besar orang.(Gudykunst, 1991, hlm. 44)

Sebuah rangkaian pengalaman sosial, struktur pemikiran, harapan, dan praktik tindakan, yang memiliki kualitas aparatur mental.(Clyne, 1994, hal. 3)

Ini membawa gagasan tentang 'komunitas', yang dapat berupa seluruh negara atau kelompok kecil. Ada juga ide sub-kelompok dalam komunitas yang lebih besar. Budaya-budaya-dalam-budaya ini sering disebut subkultur. Subkultur mungkin memiliki sumber identitas yang sangat berbeda. Sebagai contoh, di Afrika Selatan dua faktor penentu budaya yang paling penting adalah bahasa dan identitas etnis. Dalam kasus lain, agama, afiliasi politik, dan lokasi geografis juga berperan.

Apa pun definisi buku teks, kenyataan sehari-hari adalah bahwa organisasi menjadi lebih multikultural dalam dua pengertian: tenaga kerja menjadi lebih beragam, dan organisasi lebih cenderung berkomunikasi dengan pelanggan dan klien dari budaya yang berbeda. Selain itu, banyak perusahaan beroperasi secara internasional. Mereka menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan budaya lokal sambil tetap mempertahankan citra internasional mereka.

Komplikasi antarbudaya lainnya adalah bahwa bahkan ketika kita memiliki institusi atau ide yang sama, persepsi ini oleh komunitas yang berbeda mungkin berbeda. Sebagai contoh, sebuah negara mungkin memiliki sistem hukum yang sama tetapi beberapa komunitas mungkin melihat ini sebagai metode pengaturan yang adil sedangkan yang lain mungkin melihat sistem itu diskriminatif. Komplikasi lebih lanjut adalah bahwa situasinya tidak statis. Faktor-faktor seperti urbanisasi membawa perubahan signifikan ketika orang beradaptasi dengan cara hidup baru, karena budaya disebarkan melalui komunikasi, komunikasi kita adalah 'budaya yang sarat'. Asumsi budaya dalam komunikasi kita yang menimbulkan kesulitan ketika kita berkomunikasi lintas budaya.

LATIHAN

Tinjau organisasi Anda (atau organisasi yang Anda kenal) dalam hal komposisi budayanya. Berapa banyak budaya yang berbeda diwakili? Bagaimana kelompok budaya yang berbeda ini diperlakukan oleh organisasi?

Relativisme budaya (relativitas)

Konsep relativitas budaya terutama berasal dari bidang antropologi. Dalam bentuknya yang ekstrem menyatakan bahwa budaya hanya dapat dievaluasi berdasarkan nilai dan institusi mereka sendiri. Dari perspektif ini, kita bahkan tidak bisa menerapkan konsep 'kebenaran' dan 'konsistensi' kita sendiri ke budaya lain.

Ini menunjukkan bahwa konsep yang digunakan oleh orang-orang dapat ditafsirkan hanya dalam konteks cara hidup mereka sendiri. Tetapi bisakah kita memahami suatu budaya hanya jika kita bekerja dari dalam budaya itu dan menerima nilai-nilainya, bahkan jika kita melihatnya sebagai tidak logis dan kontradiktif? Pandangan ekstrem ini menunjukkan bahwa semua nilai budaya sama-sama dapat dipertahankan. Kelemahan dari pandangan ini adalah bahwa kita harus menerima Nazisme dan apartheid sebagai budaya yang sah dan menghakimi mereka dengan standar mereka sendiri!

Pandangan yang kurang ekstrem adalah bahwa jika kita ingin memahami budaya lain kita perlu membandingkannya, tetapi tidak menilainya, dengan mengacu pada beberapa budaya lain, biasanya budaya kita sendiri. Penting bagi kita untuk tidak mengambil budaya kita sendiri sebagai standar penilaian budaya lain. Kita perlu mendorong toleransi, dan bersikap skeptis terhadap klaim untuk standar objektif universal. Dengan demikian kita dapat mendiskusikan apakah kepercayaan agama budaya A lebih atau kurang konsisten daripada budaya B. Dari sudut pandang praktis, bentuk relativisme budaya yang kurang ekstrim ini lebih banyak ditawarkan ketika mempertimbangkan komunikasi antar budaya.

Etnosentrisme

Etnosentrisme adalah pandangan yang secara tidak kritis mengandaikan bahwa budaya seseorang adalah kriteria yang dengannya semua budaya lain harus dihakimi. Hampir selalu digunakan dalam arti negatif untuk menggambarkan sikap yang menolak untuk mengakui validitas nilai yang berbeda dari mereka sendiri. Sulit untuk menghindari beberapa ukuran etnosentrisme karena banyak nilai budaya dianggap sebagai nilai atau kebenaran universal.

MENGANALISIS DAN MEMBANDINGKAN PERBEDAAN BUDAYA

Salah satu cara untuk menguji perbedaan budaya adalah dengan mencari karakteristik dasar dari komunitas yang berbeda, dalam hal norma, kepercayaan dan sikap mereka.

Norma

Norma adalah aturan, standar, atau pola tindakan. Sayangnya, istilah ini dapat digunakan dalam dua cara yang berbeda, dengan interpretasi yang sangat berbeda:

1. untuk menggambarkan perilaku normal atau biasa di beberapa komunitas atau budaya;
2. untuk menetapkan suatu cita-cita atau standar yang, menurutnya, perilaku harus selaras, atau yang ditetapkan oleh otoritas pembuat undang-undang.

Salah satu masalah utama dalam komunikasi lintas budaya adalah bahwa orang menganggap norma dalam pengertian 1 di atas sebagai norma dalam pengertian 2. Sebagai contoh, Sepuluh Hukum pada dasarnya adalah norma masyarakat Yahudi-Kristen tetapi sering disebut sebagai jika mereka adalah norma universal (dalam arti 2). Relativis budaya berpendapat bahwa tidak ada norma universal tetapi hanya norma budaya atau komunitas.

Ketika kita berbicara tentang cita-cita atau standar, kita juga dapat memikirkannya di tingkat yang berbeda. Sebagai contoh, kita dapat mempertimbangkan adat istiadat tradisional dari suatu komunitas tertentu (dan bagaimana mereka dianggap penting untuk kelangsungan hidup dan kesejahteraannya), atau sikap moral suatu komunitas atau kelompok sosial, atau perilaku dan kebiasaan suatu komunitas atau grup sosial. Contoh tingkat pertama adalah cita-cita Kristen tentang keluarga dan perkawinan, yang telah dimasukkan ke dalam hukum di sebagian besar negara Kristen. Contoh dari tingkat kedua adalah sikap moral Gereja Katolik terhadap aborsi. Tingkat ketiga mencakup standar yang lebih sementara - misalnya, remaja remaja yang memberi nilai tinggi pada 'menjadi anggota geng biasa'.

Satu kesulitan praktis di sini adalah memutuskan kekuatan apa yang dimiliki norma-norma yang berbeda ini. Apakah kita berbicara tentang norma-norma yang harus dipatuhi orang, atau aturan yang harus dipatuhi orang? Dan apa yang terjadi jika Anda tidak mematuhi mereka? Misalnya, dalam masyarakat Inggris, penghormatan terhadap orang tua dapat dianggap sebagai norma; tetapi pelanggaran tidak dapat dihukum

oleh hukum dan hanya dianggap perilaku buruk. Tetapi apa yang dianggap sebagai 'sopan santun' juga tunduk pada perubahan sosial.

Sikap dan keyakinan

Sikap Anda membuat Anda cenderung merespons dengan cara preferensial. Keyakinan dalam sikap biasanya dianggap memiliki tiga komponen:

- komponen pengetahuan, mis. Sesuatu yang benar atau salah;
- komponen emotif, mis. Sesuatu yang dalam kondisi yang sesuai akan membangkitkan perasaan;
- komponen perilaku, mis. Sesuatu yang membuat Anda cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sikap adalah suka dan tidak suka; mereka adalah kondisi kognitif. Mereka diungkapkan dalam pernyataan seperti 'Saya suka John Smith' atau 'Saya tidak suka seni modern'. Karena sikap adalah keadaan mental, dan tidak dapat diamati secara langsung, kita dapat menentukan sikap seseorang hanya dari pernyataan mereka sendiri atau dari perilaku mereka.

Sebagai contoh bagaimana keyakinan mendasar dapat memiliki efek mendalam pada norma dan perilaku budaya, kita dapat menggunakan analisis Alan Goldman tentang dampak *ninsengei* pada komunikasi di organisasi multinasional Jepang. Goldman mendefinisikan *ninsengei* sebagai 'metafora dan simbol kualitas, gaya, dan konstruksi untuk interaksi yang meresapi budaya sosial dan perusahaan Jepang'. Berdasarkan pada filosofi Konfusianisme, ia menggabungkan cita-cita kepedulian timbal balik dan kepedulian terhadap manfaat dalam kelompok yang 'melahirkan rencana permainan yang saling menguntungkan, menang-menang untuk bernegosiasi, memberikan laporan lisan yang persuasif, atau mengelola konflik' (Goldman, 1994, hal. 49). Ini juga mencakup penghormatan terhadap status hierarkis dan seperangkat aturan etiket yang kompleks yang mengatur bagaimana hubungan diungkapkan. Goldman menunjukkan bagaimana nilai-nilai fundamental ini menopang perilaku yang sangat berbeda dari gaya Barat yang khas. Sebagai contoh, negosiator Amerika yang mendasarkan gayanya pada konfrontasi, ketegasan dan komunikasi langsung cenderung menemukan rekannya dari Jepang menggunakan pola perilaku yang benar-benar berlawanan. Potensi kesalah pahaman dan konflik sudah jelas. Lihat Kotak 3.2 untuk lebih banyak contoh perbedaan penting.

Dimensi budaya

Salah satu studi perbedaan budaya yang paling banyak dikutip menunjukkan bahwa budaya bervariasi sepanjang empat dimensi utama (Hofstede, 1994). Dalam revisi 1997 tentang buku ini, Hofstede menambahkan yang kelima (orientasi jangka panjang versus jangka pendek), tetapi di sini kami berkonsentrasi pada empat yang asli:

- individualisme – kolektivisme;
- jarak daya;
- penghindaran ketidakpastian;
- maskulinitas – feminitas.

KOTAK 3. 2 PENDEKATAN BUDAYA YANG BERBEDA UNTUK RETORIKA

Anderson (1997) membandingkan konsepsi Arab dan Amerika tentang persuasi 'efektif' dan menyimpulkan bahwa mereka berbeda dalam tiga hal penting:

- mereka membingkai argumen mereka secara berbeda;
- mereka menggunakan prinsip pengorganisasian yang berbeda;
- mereka menggunakan berbagai jenis pembenaran.

Dia menganalisis 'debat' spesifik yang dilakukan melalui iklan yang ditempatkan di media AS oleh perusahaan minyak Mobil dan menteri luar negeri Saudi, dan berkomentar bahwa 'Sementara Mobil memberlakukan perspektif kesatuan berdasarkan "fakta obyektif", iklan Saudi berkonsentrasi pada ilustrasi persaingan interpretasi realitas' (hlm. 105). Dia menggambarkan iklan sebagai 'gambar cermin' satu sama lain dalam hal taktik mereka dan saling kritik yang mengikuti. Dia menyimpulkan bahwa pemahaman lintas budaya membutuhkan lebih dari sekedar memahami kata-kata: "Ini juga membutuhkan pemahaman tentang aturan budaya yang berbeda untuk apa yang merupakan debat politik" masuk akal "(p. 106).

Individualisme – kolektivisme

Budaya individualis menghargai upaya dan kemampuan individu. Budaya kolektif menghargai nilai kelompok daripada individu. Tampaknya ada penekanan kuat pada mempertahankan dan mencapai hubungan kelompok yang baik. Jika ada konflik antara perasaan pribadi Anda dan kebutuhan kelompok, maka Anda akan diharapkan untuk memenuhi persyaratan kelompok.

Penekanan dalam budaya individualis adalah pada individu untuk mencapai dan melakukan yang terbaik. Jika Anda berasal dari budaya

kolektivis maka Anda mungkin merasa sulit untuk berdamai dengan tingkat daya saing individu dan agresivitas budaya yang lebih individualistis. Amerika Serikat biasanya dikutip sebagai contoh khas dari budaya yang sangat individualis dan kontras dengan budaya yang lebih kolektivis seperti Jepang.

Komunikasi konteks tinggi dan rendah

Beberapa penulis berpendapat bahwa dimensi individualisme-kolektivisme adalah dimensi nilai yang paling penting untuk membandingkan budaya. Tentu saja dapat memiliki implikasi yang sangat kuat untuk komunikasi. Sebagai contoh, pertimbangkan teori bahwa bentuk komunikasi utama dalam budaya individualistis adalah komunikasi konteks rendah, di mana mass media informasi diinvestasikan dalam kutipan eksplisit (Hall, 1976, hal. 70). Dengan kata lain, dalam pesan konteks rendah, Anda menguraikan dengan sangat jelas dan langsung - Anda mengatakan dengan sangat langsung dan eksplisit apa yang Anda maksudkan. Bukan kebetulan bahwa banyak buku saran tentang komunikasi yang efektif dari Inggris dan Amerika Serikat memiliki judul yang sangat jelas dan langsung, seperti *Say What You Mean, Get What You Want* (Tingley, 1996) atau *Cara Mendapatkan Pesan Anda Across* (D. Lewis, 1996). Sebaliknya, komunikasi konteks tinggi adalah komunikasi di mana sebagian besar pesan tertanam dalam situasi dan tidak dibuat eksplisit dalam apa yang dikatakan. Misalnya, pebisnis Jepang merasa sangat sulit untuk mengatakan 'tidak' secara langsung karena norma budaya mereka. Mereka akan memberi sinyal bahwa mereka tidak mau menerima tawaran atau proposisi dengan berbagai cara halus. Para pebisnis Barat yang mencoba untuk 'menutup kesepakatan' akan menjadi sangat frustrasi jika mereka menunggu tanggapan verbal yang jelas, yang tidak akan pernah terjadi.

Jarak kekuasaan

Dimensi kedua, jarak kekuasaan, adalah tentang bagaimana orang menggunakan dan merespons perbedaan daya. Misalnya, jika Anda seorang manajer, apakah Anda mengharapkan staf Anda hanya mematuhi setiap instruksi yang Anda keluarkan? Bagaimana Anda akan bereaksi jika salah satu staf Anda menantang atau tidak setuju dengan salah satu dari instruksi ini? Apakah Anda mendengarkan apa yang mereka katakan dengan memperlakukan mereka sebagai mitra yang setara dalam dialog?

Dalam budaya di mana ada jarak kekuatan yang tinggi, orang yang lebih kuat akan dipatuhi sebagai hal yang biasa. Mereka tidak akan

diperdebatkan, terutama dalam situasi publik. Di mana ada jarak daya yang rendah, orang-orang kuat akan diharapkan untuk mempertahankan ide-ide mereka. Gagasan akan diterima jika meyakinkan, terlepas dari siapa yang memproduksinya.

Penghindaran ketidakpastian

Hofstede (1994, hal. 113) mendefinisikan penghindaran ketidakpastian sebagai 'sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti atau tidak diketahui'. Dalam masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang kuat atau tinggi, Anda cenderung menemukan banyak aturan dan peraturan yang memastikan bahwa orang 'tahu persis apa yang harus dilakukan' dalam situasi sebanyak mungkin. Di mana aturan tampaknya tidak berlaku atau di mana orang lain membuat permintaan yang 'di luar aturan', maka anggota budaya semacam itu bisa menjadi sangat tidak nyaman.

Maskulinitas-feminitas

Pria dan wanita diharapkan berperilaku sangat berbeda dalam budaya yang berbeda. Namun, dimensi ini bukan hanya tentang peran seks. Budaya yang tinggi pada indeks maskulinitas biasanya akan menilai perilaku agresif, ambisius, dan kompetitif. Budaya maskulinitas rendah akan memiliki perilaku ramah dan penuh kasih sayang di mana konflik diselesaikan dengan kompromi dan negosiasi.

Mengklasifikasikan budaya berdasarkan dimensi

Beberapa contoh perbedaan budaya menggunakan dimensi ini adalah sebagai berikut:

- Budaya berbahasa Inggris dan Eropa utara cenderung menunjukkan jarak daya yang rendah dan penghindaran ketidakpastian yang rendah. Budaya Jepang memiliki jarak kekuatan yang tinggi dan penghindaran ketidakpastian yang tinggi
- Budaya berbahasa Jerman, Karibia, dan Amerika Latin menunjukkan maskulinitas tinggi, dengan budaya berbahasa Inggris di tengah, dan budaya Eropa utara rendah pada dimensi ini.

Salah satu masalah penting adalah keandalan klasifikasi ini. Mereka menawarkan potret budaya pada waktu tertentu; gambar mungkin berubah. Sebagai contoh, Jandt (1998) mengutip penelitian terbaru yang menunjukkan perubahan budaya. Sampel siswa Jepang pada tahun 1995, menggunakan kuesioner Hofstede asli, skor jauh lebih tinggi pada individualisme dan lebih rendah pada jarak daya daripada sampel asli. Ini

bisa dijelaskan oleh perubahan umum dalam budaya Jepang atau dengan saran bahwa mahasiswa Jepang lebih cenderung menghargai individualisme dan kesetaraan daripada masyarakat Jepang secara keseluruhan.

Karya oleh Trompenaars (1994) juga menunjukkan bahwa perbedaan dapat menjadi lebih kompleks. Penelitiannya menemukan bahwa pada beberapa masalah Amerika Serikat dan Jerman sangat berbeda dari Jepang, sedangkan pada yang lain Jerman dan Jepang berbeda dari Amerika Serikat. Lihat Kotak 3.3 untuk contoh perbedaan antar manajer.

KOTAK 3.3 APAKAH ORGANISASI SISTEM ATAU KELOMPOK?

Haruskah perusahaan dilihat 'sebagai sistem yang dirancang untuk melakukan fungsi dan tugas secara efisien' atau 'sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama'? Apa tanggapan Anda? Dan apa dampak perbedaan jawaban terhadap pertanyaan ini terhadap perilaku?

Manajer tentu berbeda dalam tanggapan mereka. Persentase yang mendukung perusahaan sebagai suatu sistem berkisar dari 25 persen di Malaya dan 36 persen di Jepang hingga 74 persen di wilayah yang saat itu Cekoslowakia dan 75 persen di Hong Kong (Trompenaars, 1994).

PERBEDAAN DALAM LATAR BELAKANG BUDAYA: EFEK TERHADAP KOMUNIKASI DI TEMPAT KERJA

Pertimbangkan organisasi dengan praktik bisnis berdasarkan pola Eropa-Amerika. Ini memasukkan norma-norma dan nilai-nilai peradaban industri Barat. Jika organisasi ini mempekerjakan pekerja dari latar belakang budaya yang berbeda, apa yang diasumsikan organisasi tentang persepsi mereka? Apakah itu mengasumsikan bahwa begitu orang pindah ke tempat kerja mereka akan segera memahami, percaya dan menerima norma dan nilai yang dominan?

Bagian ini berfokus pada kode komunikasi, tetapi perlu ditekankan bahwa ada banyak aspek budaya yang mempengaruhi bisnis dan yang mungkin tidak dipahami dan diterima oleh seluruh tenaga kerja. Ini termasuk:

- sejarah;
- pengalaman dengan dan sikap terhadap institusi;
- tradisi dan adat istiadat;
- pengalaman dengan dan sikap terhadap teknologi dan tempat kerja;
- seni dan agama;
- pola rekreasi dan penggunaan waktu.

Kode komunikasi

Dalam komunikasi antar budaya, berbagai kode yang digunakan akan menjadi faktor utama dalam keberhasilan atau kegagalan komunikasi itu. Berdasarkan konsep yang kami perkenalkan pada Bab 2, kita perlu melihat dampak dari bahasa dan sistem kode lain pada komunikasi lintas budaya.

Bahasa

Kami dapat menyoroti beberapa masalah utama dengan melihat bagaimana bahasa Inggris digunakan. "Baik atau buruk, bahasa Inggris telah menjadi bahasa yang paling global, lingua franca bisnis, sains, pendidikan, politik, dan musik pop" (Bryson, 1990, h. 2). Pertumbuhan ini kemungkinan akan berlanjut, karena diperkuat oleh perubahan teknologi seperti World Wide Web. Bahasa Inggris telah diadopsi oleh banyak organisasi non-Inggris sebagai bahasa internasional mereka. Namun, kita tidak boleh melupakan keragaman linguistik di banyak budaya. Untuk contohnya, Afrika Selatan kompleks secara linguistik karena memiliki sebelas bahasa resmi dan empat bahasa hitam pribumi utama. Selain itu, ada bahasa dan dialek kecil. Ada juga minoritas substansial yang menggunakan bahasa Afrika, Eropa dan Asia lainnya seperti Portugis dan Hindi. Situasi bahasa sedang dalam keadaan fluks karena perubahan yang telah terjadi sejak konstitusi 1994 mulai berlaku.

Karena bahasa merupakan alat komunikasi dan pembawa budaya, ada kekhawatiran bahwa mengadopsi bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi yang umum akan mengarah pada apa yang disebut 'hegemoni bahasa Inggris'. Ini bukan hanya sikap lokal: itu harus dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan bahasa nasional dan bisnis. (Untuk evaluasi situasi Afrika Selatan baru-baru ini, lihat Titlestad, 1998).

Ada beberapa poin umum yang muncul dari penerimaan umum bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi global:

- Jika bahasa Inggris adalah bahasa komunikasi yang umum, maka bahasa Inggris tidak lagi menjadi milik tunggal Inggris dan / atau Amerika Serikat. 'Bahasa Inggris' dari negara-negara yang telah mengadopsi bahasa Inggris harus dianggap sebagai dialek yang sama valid dan dapat diterima.
- Banyak orang senang menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi yang umum tetapi tidak tertarik sebagai pembawa budaya Inggris.

BAHASA INGGRIS SEBAGAI BAHASA BISNIS

Jika bahasa Inggris telah menjadi bahasa internasional terkemuka untuk bisnis, lalu variasi bahasa Inggris manakah yang menjadi dominan? Apakah kita benar-benar berbicara tentang Bahasa Inggris Amerika atau ada beberapa varian? Kita dapat menunjuk ke negara-negara di mana bahasa Inggris memiliki status yang sangat berbeda:

- sebagai bahasa dominan untuk semua tujuan, seperti di Amerika Serikat, Australia, Selandia Baru, dll .;
- sebagai salah satu dari banyak bahasa tetapi dengan status resmi, seperti di India, Singapura, Malaysia atau Nigeria;
- sebagai bahasa khas yang digunakan untuk komunikasi internasional, seperti di Jepang, Korea atau Taiwan.

Kita dapat menarik perbedaan yang lebih halus untuk menekankan kompleksitas: Tom McArthur (1998) menyimpulkan bahwa Bahasa Inggris Dunia digunakan di '113 wilayah berbeda' dan dia menyarankan delapan kategori penggunaan. Bahasa Inggris Global atau Bahasa Inggris Dunia adalah kurang lebih bahasa Inggris standar yang digunakan untuk sains, teknologi, dan bisnis.

Tetapi ada perbedaan signifikan dalam cara bahasa Inggris digunakan dalam konteks yang berbeda ini yang memiliki implikasi untuk komunikasi. Bloch dan Starks (1999) menyarankan perbedaan dan contoh berikut.

Perbedaan dalam tanda baca

Setelah Anda mengenali perbedaan-perbedaan ini, maka mereka bukan penghalang utama untuk memahami.

Pengalihan kode

Orang dapat beralih bahasa dengan cara sistematis untuk mencerminkan apa yang ingin mereka bicarakan. Misalnya, di Filipina, orang-orang profesional sering mencampur bahasa Inggris dan Tagalog dalam percakapan yang sama.

Norma berbeda untuk belokan

Turn-taking adalah cara percakapan berpindah dari satu orang ke orang lain. Sebagai contoh, saya dapat berhenti sebagai cara mengundang Anda untuk berbicara atau saya dapat mengajukan pertanyaan kepada Anda atau menggunakan gerakan untuk menawarkan Anda giliran. Ada perbedaan budaya dalam hal ini. Misalnya, ada norma yang sangat berbeda untuk gangguan. Penutur bahasa Jepang lebih banyak menggunakan

interupsi untuk menunjukkan persetujuan daripada ketidaksetujuan, sedangkan penutur bahasa Inggris akan menyela keduanya. Jika orang membawa norma asli mereka ke percakapan lintas budaya dalam bahasa Inggris, ada kemungkinan kuatnya kesalahpahaman.

Norma berbeda untuk format

Ada juga perbedaan dalam komunikasi tertulis, seperti format yang berbeda dengan huruf bisnis Jepang di mana tanggal, pengirim dan penerima berada di bagian bawah halaman.

Perbedaan tata bahasa

Perbedaan tata bahasa dapat menciptakan kesalahpahaman dan kemungkinan ketegangan jika pembicara atau penulis tidak menggunakan kata atau frasa yang diharapkan. Misalnya, sopan dalam bahasa Inggris India untuk mengatakan 'kami harap Anda bisa bergabung dengan kami' sedangkan penutur asli akan mengatakan 'bisa'.

Perbedaan gaya

'Perbedaan yang paling bermasalah' (Bloch dan Starks, 1989, hal. 84) adalah yang di mana pembicara atau penulis gagal mengenali aturan kontekstual dari situasi dan menggunakan nada atau konten yang tidak sesuai. Ini sering mencerminkan strategi kesopanan yang berbeda yang digunakan dalam budaya yang berbeda. Sebagai contoh, pelamar pekerjaan Asia sering memberi kesan kepada pemilih Inggris asli terlalu 'kasual' atau 'terlepas' dan karenanya tidak terlalu tertarik atau berkomitmen, hanya dengan cara mereka menggunakan bahasa Inggris untuk mengekspresikan norma kesopanan mereka.

Kita dapat melihat dari sini bahwa pengguna bahasa kedua sering memiliki masalah komunikatif khusus. Dalam bahasa lisan, banyak informasi dapat disampaikan dengan nada, yang seringkali dapat mengubah atau bahkan meniadakan makna kata-kata. Sebagai contoh, adalah mungkin untuk mengatakan 'Anda sudah memilikinya' sedemikian rupa sehingga berarti 'Anda belum memilikinya dan tidak mungkin mendapatkannya.' Makna ini dengan intonasi menyebabkan masalah khusus bagi orang yang tidak pertama kali Pengguna bahasa-bahasa. Komunikasi bisnis sangat bergantung pada bahasa umum antara pengirim dan penerima, sehingga sangat penting dalam menyusun pesan bagi pengirim untuk mengetahui pengalaman bahasa dan kompetensi penerima.

KOTAK 3. 4 MASALAH GENDER DALAM BAHASA INGGRIS: JAWABAN DARI BUDAYA LAIN?

Pada saat-saat sensitif terhadap bahasa seksis, bahasa Inggris menderita karena kurangnya kata ganti orang yang mencakup baik pria maupun wanita. Ini mengarah pada konstruksi yang canggung seperti 'dia' dan 'dia'. Dalam beberapa bahasa Afrika Selatan kulit hitam tidak ada masalah karena kata ganti yena mencakup baik kasus pria maupun wanita. Namun, hal ini menimbulkan masalah gangguan pada bahasa ibu mereka, sehingga penutur hitam asli cenderung menggunakan konstruksi bahasa Inggris seperti 'saudara perempuan saya tinggal di rumah, dia sangat sakit'. Mungkin ada kasus untuk mengimpor yena ke dalam bahasa Inggris.

Dialek dan aksen

Variasi dalam dialek dan aksen yang kami perkenalkan pada Bab 2 jelas penting dalam pertemuan lintas budaya. Misalnya, di Afrika Selatan, di antara penutur bahasa Inggris-bahasa pertama ada sedikit variasi. Dua kelompok utama yang mempengaruhi bahasa Inggris penutur asli bahasa Inggris adalah 1820 pemukim (Eastern Cape) dan pemukim Natal. Meskipun ada perbedaan dialek, perbedaan utama adalah aksen. Jadi bahasa Inggris Afrika Selatan yang digunakan oleh penutur asli bahasa Inggris dapat dianggap sebagai dialek tunggal yang tidak jauh berbeda dari bahasa Inggris Standar (Inggris). Dengan penutur non-penutur asli, sejumlah dialek yang berbeda telah diidentifikasi, termasuk sejumlah variasi bahasa Inggris Township. Seperti di Inggris, sebagian besar orang masih menganggap beberapa dialek 'lebih baik' daripada yang lain. Dialek-dialek ekstrem, terutama ketika mereka digabungkan dengan aksen yang sangat kuat, dianggap lebih rendah untuk tujuan bisnis.

Sejauh menyangkut aksen, di Afrika Selatan perbedaan utama cenderung antara penutur bahasa Inggris pertama dan penutur bahasa Inggris kedua. Dengan demikian orang-orang digambarkan sebagai 'berbicara dengan aksen Afrika [atau India, dll.]'. Lagi-lagi masalah lintas budaya utama adalah aksen tertentu lebih dihargai daripada yang lain.

Fungsi bahasa

Kami telah menyarankan agar orang menggunakan bahasa pertama mereka untuk berbagai fungsi: untuk mengekspresikan emosi, untuk memberikan instruksi, untuk bertukar obrolan ringan pada acara sosial, dll. Masing-masing fungsi ini memerlukan pendekatan yang berbeda dengan konvensi yang berbeda.

Filsuf linguistik Ludwig Wittgenstein berbicara tentang 'permainan bahasa' yang berbeda. Artinya, setiap fungsi adalah 'permainan bahasa' yang terpisah dengan aturan, strategi, konvensi, dan gagasannya sendiri tentang apa yang dianggap sebagai hal yang benar untuk dilakukan. Ini dapat menyebabkan masalah bagi orang yang belajar bahasa kedua. Kecuali mereka hidup sepenuhnya dalam masyarakat kelompok bahasa target, mereka mungkin mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan semua fungsi bahasa. Sebagai contoh, seorang siswa yang bahasa keduanya adalah bahasa Inggris dapat memahami kuliah dengan mudah tetapi tidak dapat bergabung dalam obrolan ringan di kantin siswa.

Perbedaan bahasa tertulis dan lisan

Selain perbedaan dalam bahasa lisan dan kode non-verbal, kita juga dapat mengharapkan perbedaan dalam dokumen tertulis yang mencerminkan nilai-nilai budaya. Clyne (1994, hlm. 160 dst.) Melaporkan serangkaian penelitian yang menyoroti perbedaan budaya. Sebagai contoh, ia membandingkan esai anak-anak sekolah menengah di sekolah-sekolah Jerman dan Australia dan menemukan perbedaan yang sangat jelas dalam harapan guru, yang mereka gunakan sebagai dasar untuk pemberian nilai tinggi atau rendah. Para tutor bahasa Inggris memberikan penekanan lebih besar pada relevansi yang ketat dengan topik dan struktur linear yang jelas. Para penulis Jerman jauh lebih mungkin untuk menyimpang dari topik utama, dan memberikan penekanan yang tidak sama pada berbagai bagian diskusi. Sebaliknya, para penulis asli bahasa Inggris jauh lebih mungkin untuk mendefinisikan istilah-istilah kunci tepat di awal esai, untuk memberikan perhatian yang sama pada berbagai topik dalam esai, dan menggunakan lebih banyak 'rambu-rambu' untuk menunjukkan bagaimana argumen itu. mengalami kemajuan. Dia menyarankan bahwa perbedaan dalam gaya mencerminkan pendekatan budaya yang berbeda untuk argumen dan debat akademik.

Pengguna bahasa kedua sering menggunakan formulir tertulis sebagai model untuk formulir lisan atau sebaliknya. Kedua versi memiliki konvensi yang berbeda dan seringkali berbeda dalam tingkat formalitas. Dengan demikian seorang dosen akan sering menggunakan pendekatan pribadi dan informal untuk menghidupkan kuliah. Seorang siswa yang mencatat kata-katanya secara verbal dapat dikritik karena menggunakan gaya dosen dalam tugas tertulis.

Aspek fonologis

Masalah utama bagi penutur bahasa Inggris kedua adalah perbedaan fonetik antara bahasa pertama dan kedua. Contoh dari ini adalah perbedaan dalam struktur vokal. Sebagai contoh, Bahasa Inggris Afrika Selatan memiliki sekitar dua puluh satu suara vokal sementara bahasa hitam khas Afrika Selatan memiliki sekitar lima. Jadi orang Afrika Selatan berkulit hitam yang berbicara bahasa Inggris memiliki kesulitan dalam mengucapkan dan mengenali suara vokal yang berbeda. Contohnya akan menafsirkan 'ranjang' sebagai 'buruk' karena gangguan dialek pertama.

Paralinguistik

Budaya yang berbeda menggunakan pola yang berbeda dari apa yang oleh ahli bahasa disebut 'penyaluran kembali'. Ketika Anda kembali saluran Anda menunjukkan pembicara bahwa Anda sedang mendengarkan dan Anda mendorong mereka untuk terus berbicara. Contoh frasa yang digunakan adalah 'oh', 'benar', 'Saya tahu', 'benar-benar'. Wanita Eropa dan Amerika Latin cenderung menggunakan 'mm': Wanita Asia Tenggara cenderung menggunakan 'oh' atau 'ah'. Telah dikemukakan bahwa ini adalah dua cara yang sangat berbeda dalam mengekspresikan kesopanan.

Kode non-verbal lainnya

Semua karakteristik kode non-verbal yang kami perkenalkan pada Bab 2 jelas relevan dengan komunikasi antar budaya dan banyak contoh kami dalam bab itu adalah perbedaan budaya.

BAGAIMANA CARA PENGHALANG ANTAR BUDAYA DAPAT DIATASI

Untuk memberikan kerangka kerja yang lengkap untuk menganalisis dan memahami komunikasi antar budaya, Michael Clyne (1994) menyarankan bahwa kita perlu:

- gambaran global umum dari masing-masing budaya dalam hal aturan komunikasi. Secara terperinci, ini akan mencakup aturan yang mengatur bagaimana penulisan diatur dalam bisnis, media komunikasi mana yang digunakan dalam situasi apa, dan aturan untuk kreativitas linguistik - yaitu, bagaimana Anda mengekspresikan humor dan ironi dalam budaya itu;
- gambaran umum nilai-nilai yang memengaruhi cara orang berinteraksi dalam budaya itu;
- deskripsi lengkap tentang bagaimana budaya mengelola turn-taking dalam percakapan;

- deskripsi lengkap tentang bagaimana berbagai budaya terlibat menangani tindakan yang sama.

Meskipun kami sekarang memiliki banyak informasi penelitian yang berguna tentang beberapa masalah ini, kami masih jauh dari mencapai analisis penuh komunikasi antarbudaya ini. Langkah ke depan yang paling praktis adalah bagi organisasi untuk memperhitungkan penelitian yang ada dan mengadopsi pendekatan pemecahan masalah yang sistematis. Lihat Kotak 3.5 untuk contoh lebih lanjut tentang masalah yang harus dihadapi organisasi multinasional. Kami menyarankan bahwa solusi untuk masalah terletak pada lima bidang utama:

- kesadaran akan masalah; evaluasi masalah yang realistis;
- mengembangkan sikap positif dan konstruktif;
- mengembangkan budaya perusahaan;
- mengelola keanekaragaman budaya dalam suatu organisasi.

Dari sudut pandang individu, Stella Ting-Toomey (1999) menganjurkan agar kita menjadi komunikator 'mindful', memberikan perhatian khusus pada makna bahwa orang-orang dari budaya yang berbeda akan melekat pada perilaku dalam konteks tertentu.

Membuat orang sadar akan masalahnya

Kita perlu membuat orang sadar akan konsep relativisme budaya dan bahaya etnosentrisisme. Begitu orang-orang menyadari bahwa budaya lain mungkin memiliki sistem nilai yang berbeda, ada dasar yang kuat untuk komunikasi. Diskusi tentang perbedaan-perbedaan ini juga akan mengarah pada pemahaman yang lebih besar tentang perbedaan sikap. Pada awalnya, biasanya lebih baik untuk membahas masalah ini dalam kelompok kecil daripada dalam pertemuan besar.

Mengambil pendekatan realistis untuk masalah tersebut

Setiap organisasi akan memiliki serangkaian masalahnya sendiri, dan upaya-upaya yang didasarkan pada upaya untuk mengakomodasi semua perbedaan budaya kemungkinan besar akan gagal seperti halnya yang didasarkan pada etnosentrisisme. Upaya untuk mengakomodasi semua aspek budaya dalam suatu organisasi bisa jadi tidak praktis. Selain itu, penekanan yang terlalu besar pada kebutuhan untuk mengenali dan mengakomodasi perbedaan budaya cenderung untuk menekankan perbedaan manusia daripada kebutuhan umum dan aspirasi orang-orang dalam situasi kerja. Manajemen harus mengarah pada pendekatan yang adil dan adil yang mengarah pada pengembangan sikap konstruktif dan budaya perusahaan bersama.

Setelah berbagai kelompok dalam suatu organisasi telah mengidentifikasi perbedaan yang menyebabkan kesulitan dalam komunikasi, mereka berada dalam posisi untuk mengidentifikasi masalah dalam organisasi. Dengan demikian organisasi akan menghargai bahwa mereka dapat memberikan solusi yang akan berfungsi dalam lingkungan kerja mereka sendiri. Mereka dapat mengembangkan budaya perusahaan yang dapat diterima dan diidentifikasi oleh semua karyawan.

KOTAK 3. 5 KETIKA BICARA BERBEDA

Carbaugh (1997) mengemukakan bahwa penekanan budaya di Finlandia pada 'pentingnya' dari 'pidato yang pantas' di depan umum diatur oleh aturan implisit yang bertentangan dengan pola Amerika. Akibatnya, orang Amerika dianggap 'dangkal'. Sebagai contoh, penggunaan superlatif Amerika ('luar biasa', 'luar biasa', dll.) Adalah 'menggangu sebagian telinga Finlandia' (hlm. 223).

Jumat (1997) kontras gaya negosiasi manajer Amerika dan Jerman dalam organisasi multinasional yang sama. Meskipun keduanya menyukai konfrontasi langsung dan ketegasan, orang Amerika enggan untuk meluncurkan serangan pribadi langsung pada orang lain.

viduals, sebuah taktik yang merupakan praktik yang diterima oleh para manajer Jerman.

McDaniel dan Samovar (1997) membandingkan berbagai latar belakang budaya karyawan Meksiko, Amerika, dan Jepang dalam industri di sepanjang perbatasan AS / Meksiko. Banyak perbedaan budaya menyebabkan perilaku yang berbeda: mereka mengamati sikap yang berbeda terhadap status dan formalitas, perbedaan dalam komunikasi non-verbal, dan perbedaan dalam gaya negosiasi. Misalnya, orang-orang Meksiko dan Jepang mengadopsi pendekatan tidak langsung yang serupa untuk negosiasi, sedangkan orang-orang Meksiko dan Amerika menggunakan komunikasi non-verbal yang 'lebih dekat' daripada Jepang.

Dalam semua contoh ini, masalah sebenarnya adalah bahwa perbedaan budaya mungkin tetap tidak diakui dan stereotip karena itu tidak terselesaikan.

Mengembangkan budaya perusahaan yang tepat

Kami fokus pada budaya organisasi di Bab 4, jadi di sini kami hanya akan membuat beberapa komentar singkat.

Banyak upaya yang bermaksud baik untuk mengembangkan budaya perusahaan yang 'inklusif' telah kandas karena manajemen telah berusaha untuk merumuskan budaya perusahaan tanpa berkonsultasi

dengan kelompok-kelompok pemilih. Dengan kehendak terbaik di dunia, manajemen mungkin tidak dapat menghindari etnosentrisisme jika mereka tidak berinteraksi dengan staf dari budaya yang berbeda. Seringkali hal-hal yang diterima begitu saja dalam budaya yang menyebabkan masalah dalam komunikasi lintas budaya.

TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN UNTUK KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA

Meningkatkan komunikasi antar budaya adalah tanggung jawab manajemen yang mencakup berbagai kegiatan yang tercantum di bawah ini. Ini hanya beberapa area dalam bisnis yang mungkin memiliki asumsi budaya yang melekat padanya, termasuk:

- kebijakan perusahaan dan kondisi kerja;
- pelatihan;
- hubungan industrial dan pekerjaan personel atau departemen sumber daya manusia;
- jurnal rumah dan publikasi lainnya;
- hubungan pelanggan.

Organisasi harus menetapkan prosedur konsultasi yang efektif. Albert Koopman menyarankan agar para manajer ‘keluar dari menara gading kami, “ perdagangan nilai ” dengan tenaga kerja kami dan mengubah persepsi kami’ (Koopman et al., 1987, hal.9). Dengan demikian komentar di bawah ini tidak dapat menjadi solusi cepat untuk komunikasi antar budaya, tetapi mengidentifikasi bidang masalah dan memberikan agenda untuk konsultasi. Setiap organisasi harus mengidentifikasi masalahnya sendiri dan menetapkan agendanya sendiri.

Kebijakan perusahaan

Seperti disebutkan sebelumnya, manajemen harus memasuki proses peningkatan komunikasi lintas budaya dengan sesedikit mungkin anggapan. Perusahaan harus berkomitmen untuk meningkatkan hubungan antarbudaya melalui konsultasi dan negosiasi yang tulus. Tujuan utamanya adalah untuk membangun budaya perusahaan di mana semua karyawan dapat berlangganan.

Latihan

Program pelatihan seringkali memiliki bias budaya bawaan. Oleh karena itu perlu untuk melihat bahwa program pelatihan didasarkan pada standar entri nyata dari peserta daripada pada ide-ide yang terbentuk sebelumnya. Misalnya, masalah-masalah berikut dicatat dengan banyak inisiatif pelatihan yang diadopsi oleh organisasi Afrika Selatan:

- Pelatihan sederhana ‘adaptasi’ program luar negeri. Ini cenderung menguntungkan orang kulit putih Afrika Selatan, dengan hubungan yang lebih dekat dengan norma-norma Barat.
- Pelatihan membuat asumsi yang tidak dapat dibenarkan tentang kompetensi bahasa orang yang mengikuti kursus.
- Pelatihan membuat asumsi yang tidak dapat dibenarkan tentang pengalaman teknologi orang-orang yang mengambil kursus.

Hubungan industri dan staf

Kebijakan hubungan industrial dapat memiliki prinsip dasar yang sangat berbeda. Model-model Barat biasanya didasarkan pada budaya kerja industri Eropa dan AS, yang mencerminkan hierarki

pengawasan dengan gradasi status dan hak istimewa untuk setiap tingkat. Beberapa organisasi memiliki sebanyak 13 level dalam hierarki. Sebaliknya, industri Jepang lebih memilih pendekatan tim, dengan level yang lebih sedikit dalam hierarki. Dengan demikian di bidang hubungan industri ada kebutuhan untuk mengadaptasi sistem dengan budaya perusahaan organisasi.

Bab ini jelas hanya menawarkan pengantar untuk topik penting ini, dan tidak dapat mencakup konsekuensi penuh dari subjek. Setiap organisasi yang ingin membuat program untuk meningkatkan komunikasi lintas budaya harus mendapatkan bantuan spesialis untuk menentukan kebutuhannya dan merancang program yang sesuai. Ini bukan bidang untuk amatir yang antusias. Dalam buku ini, kita dapat melakukan tidak lebih dari menjelaskan beberapa konsep dan menguraikan beberapa bidang masalah.

RINGKASAN

- Organisasi menjadi lebih multikultural dan kita harus meninjau faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan dalam komunikasi antar budaya.
- Budaya nasional berbeda dalam hal dimensi mendasar yang memiliki implikasi untuk komunikasi.
- Kode komunikasi yang dibahas dalam Bab 2 (kode dan makna komunikasi) memiliki implikasi khusus untuk komunikasi antar budaya.
- Masalah dalam komunikasi antar budaya dapat diatasi jika kita cukup tahu tentang faktor-faktor yang mendasarinya.
- Meningkatkan komunikasi antar budaya adalah tanggung jawab manajemen yang membutuhkan perhatian yang cermat dan tulus.

PERTANYAAN DISKUSI

- Apa perbedaan budaya yang diwakili di tempat kerja di wilayah Anda? Apa yang menjadi ciri budaya yang berbeda ini?
- Bagaimana perbedaan budaya ini memengaruhi hubungan di tempat kerja?
- Bagaimana Anda menandai budaya nasional Anda dalam hal dimensi?
- Apa implikasi yang dimiliki karakteristik ini terhadap cara Anda berkomunikasi?
- Apa yang harus dilakukan manajemen untuk meningkatkan komunikasi antarbudaya di tempat kerja.

PENDAHULUAN

Kami membahas konsep budaya dan implikasinya untuk komunikasi dalam Bab 3. Tapi itu dalam hal budaya nasional dan berkomunikasi melintasi batas-batas budaya. Bisakah kita juga menerapkan ide-ide serupa jika kita memperlakukan sebuah organisasi sebagai 'situs' budaya? Meskipun sosiolog telah menggunakan pendekatan semacam ini selama bertahun-tahun, gagasan budaya organisasi tidak menjadi menonjol dalam literatur manajemen sampai tahun 1980-an, mungkin sebagai reaksi terhadap model organisasi yang dianggap 'terlalu rasional' atau 'over-mechanical' (Albrow, 1997). Menanggapi literatur manajemen ini, banyak organisasi besar telah menghabiskan uang dalam jumlah yang sangat besar sejak tahun 1980-an, baik untuk menyelidiki maupun mencoba meningkatkan budaya internal mereka. Komunikasi telah menjadi perhatian utama dari semua inisiatif ini.

Bab ini membandingkan definisi budaya organisasi dan menunjukkan bagaimana kita dapat mendefinisikan budaya dengan menyelidiki praktik sehari-hari seperti bercerita. Pentingnya pendekatan ini untuk komunikasi ada dua. Pertama, kita dapat menunjukkan bahwa budaya diekspresikan melalui komunikasi, seringkali dengan cara yang sangat halus. Jadi penyelidikan tentang bagaimana kita berkomunikasi dalam organisasi pasti menimbulkan pertanyaan tentang perbedaan budaya dan subkultur. Kedua, kita dapat melihat isi komunikasi untuk melihat bagaimana itu mencerminkan nilai budaya tertentu. Ini sangat penting ketika kita melihat bagaimana organisasi berubah, yang diselidiki lebih teliti di Bagian lima buku ini.



TUJUAN

Bab ini akan membahas:

- menjelaskan apa yang kami maksud dengan budaya organisasi dan mengapa itu penting;
- menjelaskan dan membandingkan model utama budaya organisasi;
- menunjukkan bagaimana budaya organisasi dikomunikasikan dan diekspresikan.

APA ITU BUDAYA ORGANISASI?

Definisi budaya organisasi biasanya menggemakan definisi budaya nasional yang kita temui di Bab 3. Mereka berbicara tentang cara berpikir, percaya dan bertindak yang khas atau tradisional. Mereka berbicara tentang cara ide-ide ini dibagikan oleh anggota kelompok, dan cara mereka harus dipelajari oleh anggota baru kelompok. Dua paparan Amerika terkemuka dari pendekatan budaya menggambarkan bagaimana mereka "tertarik pada pekerjaan, cerita rakyat, dan praktik ritual dari suatu organisasi" (Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo, 1990).

Anda dapat memikirkan bagaimana ide-ide ini masuk akal jika Anda mempertimbangkan perasaan Anda ketika Anda bergabung dengan organisasi baru. Anda sangat ingin mengetahui 'cara mereka melakukan hal-hal di sini' dan Anda mungkin berperilaku agak hati-hati untuk memastikan bahwa Anda tidak menyinggung siapa pun dengan melanggar salah satu 'aturan tidak tertulis'. Jadi bagaimana kita dapat mendefinisikan komponen budaya organisasi secara lebih rinci?

Bandungkan dua daftar komponen pada Tabel 4.1 (diadaptasi dari definisi yang berbeda pada Senior, 1997). Meskipun mereka memiliki banyak kesamaan, ada perbedaan penting antara kedua daftar ini. Daftar A tampaknya mencakup lebih banyak cara budaya dikomunikasikan (mitos, pahlawan, dll.) Sedangkan Daftar B tampaknya lebih fokus pada prinsip-prinsip dasar (mis. Sejauh mana organisasi menggunakan tim). Daftar B mencakup banyak aturan formal organisasi, seperti kriteria hadiah: cara kenaikan gaji dan promosi yang diputuskan. Ini juga berfokus pada gagasan identitas: 'identitas anggota' berarti tingkat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi sebagai lawan mengidentifikasi dengan pekerjaan atau latar belakang profesional mereka. Anda juga dapat menggunakan daftar seperti ini untuk mengembangkan daftar periksa untuk meninjau dan membandingkan berbagai budaya organisasi (Senior, 1997, hal. 103). Daftar A lebih berfokus pada karakteristik informal seperti lelucon dan cerita, dan juga menyoroti dimensi historis.

Kedua daftar ini panjang dan terperinci. Aspek apa yang harus kita fokuskan? Bagaimana kita memutuskan apa yang paling penting? Dan detail apa yang harus memengaruhi interpretasi kita? Bagaimanapun, kita dapat mengamati banyak detail bahkan dalam satu ruangan dalam suatu organisasi:

Bahkan sifat ruang pertemuan yang kosong menyampaikan sesuatu tentang budaya organisasi secara umum, karena ruang-ruang ini umumnya mencerminkan dan mereproduksi struktur interaksi yang diharapkan dalam organisasi. Garis-garis lurus dari kursi dan bantalan

catatan, masing-masing dijaga oleh gelas air setinggi penjaga, mengomunikasikan rasa kesesuaian dan ketertiban.



(Morgan, 1997, hal. 135)

LATIHAN

Analisis karakteristik ruang pertemuan di organisasi Anda atau organisasi yang Anda kenal baik. Bagaimana ruang diatur dan didekorasi? Apa yang disarankan oleh tata letak tentang cara bisnis dilakukan di ruangan itu? Bandingkan persepsi Anda dengan persepsi teman atau kolega Anda. Seberapa jauh Anda setuju tentang apa artinya 'kamar'?

<i>Daftar A</i>	<i>Daftar B</i>
Contoh bahasa umum: lelucon, metafora, cerita, mitos, dan legenda	Identitas anggota
Pola perilaku: ritual, ritual, upacara dan perayaan	Penekanan kelompok dan tim
Norma perilaku	Orang fokus
Pahlawan	Koordinasi unit atau departemen
Simbol dan aksi simbolik	Kontrol
Keyakinan dan nilai serta sikap	Toleransi risiko
Kode etik	Kriteria penghargaan
Asumsi dasar	Konflik dan kerja sama
Sejarah	Fokus pada perusahaan
	Tujuan
	Hubungan dengan system eksternal

TINGKAT BUDAYA ORGANISASI

Ada beberapa model yang mengadopsi pendekatan memeriksa tingkat budaya organisasi. Salah satu yang paling terkenal berasal dari Edgar Schein (1991). Dia menyarankan tiga level. Apa yang dia sebut artefak adalah struktur dan proses yang terlihat dalam organisasi. Di sini kita dapat melihat bahasa yang digunakan orang, cerita yang beredar di sekitar organisasi, ritual dan upacara, dan lingkungan organisasi (termasuk bangunan dan cara ruang dialokasikan).

Tingkat kedua adalah apa yang dia sebut nilai-nilai yang dianut. Ini adalah nilai-nilai yang diklaim organisasi untuk diikuti. Kita dapat menemukan ini diungkapkan dalam rencana bisnis, laporan tahunan, pernyataan misi, dan sebagainya.

Tingkat ketiga dan terdalam adalah apa yang ia sebut asumsi mendasar yang mendasarinya. Ini adalah kepercayaan yang diterima begitu

saja yang merupakan sumber nyata dari nilai dan tindakan dalam organisasi dan yang dapat diterima baik secara tidak sadar atau tidak sadar. Kotak 4.1 menawarkan contoh bagaimana suatu organisasi dapat dirancang dengan nilai yang sangat eksplisit.

Implikasi yang jelas dari definisi Schein adalah bahwa mungkin ada perbedaan yang sangat penting antara apa yang organisasi katakan dan apa yang sebenarnya dilakukannya. Organisasi yang mengklaim menghargai dan mendukung karyawannya dalam pernyataan misi mungkin sangat kejam dalam hal memecahkan dan memecat orang. Asumsi dasar yang mendasarinya mungkin 'survival of the fittest' sedangkan pernyataan misi menggambarkan keluarga yang bahagia. Karyawan akan mengenali perbedaan-perbedaan ini jika terjadi dan akan sangat berhati-hati ketika masalah manajemen yang baru atau yang diubah berjanji tentang perubahan budaya.

KOTAK 4.1 DESAIN BUDAYA ORGANISASI DAN DESAIN KREATIF

Contoh menarik tentang bagaimana suatu organisasi dapat dikembangkan dari prinsip-prinsip dasar berasal dari Jerry Hirshberg dalam bukunya *The Creative Priority* (Hirshberg, 1998). Buku ini menjelaskan filosofi dan pengembangan Nissan Design International (NDI) dari sudut pandangannya sebagai pendiri dan presiden perusahaan. Dalam kata-katanya sendiri, ini adalah "akun tangan pertama dari perusahaan yang sedang berlangsung, yang dimulai dengan mengidentifikasi pembuatan ide sebagai perhatian paling utama dari sebuah bisnis" (hal. 237).

Nissan telah memutuskan untuk menggabungkan keterampilan desain Barat ke dalam operasi pembangunannya untuk membuat mobilnya lebih menarik bagi pembeli mobil Barat. Itu ingin mendirikan operasi independen untuk berkonsentrasi pada desain mobil baru. Setelah memilih Amerika Serikat sebagai rumah bagi operasi baru ini, Nissan mengundang Hirshberg untuk mengaturnya dari awal pada tahun 1980. Dia sudah menjadi kecewa dengan budaya organisasi di General Motors, yang ia gambarkan sebagai 'semakin menyedihkan' (hlm. 10). Ada masalah peningkatan batas antara departemen yang berbeda, yang berarti kreativitas dan kolaborasi menderita. Akibatnya, perusahaan tidak lagi memproduksi apa yang dia anggap sebagai desain yang benar-benar kreatif.

Bertekad untuk mendirikan operasi baru yang akan diorganisir 'di sekitar prioritas proses kreatif' (hal. 15), ia merefleksikan karakteristik

paling penting dari proses ini. Dia menyimpulkan ada empat tema, yang mendukung sebagian besar kegiatan kreatif:

- polaritas, yaitu semua 'yang bertentangan' dan ambiguitas yang mendorong orang untuk berpikir kreatif;
- pemikiran yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang harus didorong setiap saat;
- upaya sengaja untuk menghancurkan batas-batas;
- penekanan pada mensintesis dan mengintegrasikan ide-ide.

Sebagai hasil dari menyatukan ide-ide dari keempat tema ini, sebelas strategi kunci muncul yang menjadi ciri NDI. Misalnya, satu strategi praktis adalah merekrut desainer bukan sebagai individu tetapi berpasangan yang, dengan sengaja, berbeda satu sama lain. Menempatkan kedua orang ini untuk bekerja bersama menjamin bahwa akan ada pertukaran ide yang berbeda.

Contoh praktik kerja spesifik yang menyoroti perbedaan antara budaya NDI dan praktik Detroit sebelumnya adalah evaluasi prototipe. Praktik tradisional Detroit adalah mengundang audiens yang sangat selektif dan mengharapkan komentar hanya dari para desainer yang mengerjakan model tertentu bersama dengan para eksekutif utama. 'Aturan' lain adalah bahwa orang dapat mengkritik hanya jika mereka dapat menawarkan solusi yang lebih baik. Dalam NDI aturannya sangat berbeda. Undangan pergi ke siapa pun di perusahaan yang merasa cukup tertarik untuk hadir. Siapa pun dapat memberikan komentar dan mereka tidak harus menawarkan solusi. Hirshberg mengutip contoh desain mobil di mana komentar awal di ulasan agak sopan dan acuh tak acuh sampai sekretaris eksekutif berseru bahwa mobil itu tampak.

Mungkin juga ada perbedaan yang signifikan antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam cara mereka memandang peristiwa yang sama. Perbedaan-perbedaan ini dapat memberi kita petunjuk tentang bagaimana kelompok yang berbeda memandang organisasi secara lebih umum. Daniels dan Spiker (1994, hlm. 10) membandingkan pandangan administrator tentang proses registrasi di Universitas X - 'seperangkat prosedur yang tertib dan perlu' - dengan pandangan mahasiswa. Siswa menyebut acara itu 'Gauntlet' dan tampaknya senang menceritakan lelucon dan kisah suram ('kisah perang') tentang betapa membosankan dan tidak efisiennya proses itu: 'Mendaftar untuk setidaknya dua kali lebih banyak kelas yang Anda butuhkan. Dengan begitu, Anda mungkin benar-benar mendapatkan sesuatu. Melalui cerita-cerita ini, siswa baru diperkenalkan dengan persepsi bersama yang dimiliki siswa tentang administrasi.

Jika Anda menerima proposal Schein bahwa tingkat budaya organisasi yang paling mendasar adalah sumber nilai dan tindakan, maka Anda dapat menghargai pentingnya konsep ini. Anda juga dapat melihat bahwa penulis yang berbeda telah menempatkan penekanan yang berbeda pada gagasan budaya organisasi. Beberapa penulis telah memperlakukan budaya sebagai satu variabel yang memengaruhi kinerja organisasi; penulis lain telah memperlakukan budaya "sebagai metafora untuk konsep organisasi itu sendiri" (Senior, 1997, hal. 105). Senior kemudian menggunakan model dari Johnson dan Scholes untuk menggambarkan pendekatan kedua dimana budaya mencakup hampir semua yang terjadi dalam suatu organisasi. Kami akan membahas ini di bagian selanjutnya.

Perlu ditekankan pada titik ini bahwa budaya organisasi tidak hanya merupakan latar belakang yang menarik bagi organisasi. Budaya dapat memiliki konsekuensi praktis yang sangat jelas dan penting. Philip Clampitt (2001) mengemukakan bahwa ada empat konsekuensi yang sangat penting:

- 'Budaya memengaruhi garis bawah '(hlm. 51).
- Budaya akan memengaruhi cara organisasi menganalisis dan memecahkan masalah. Dia mengutip contoh pertemuan perusahaan di mana seorang manajer mengakuinya



KOTAK 4.2 BUDAYA PERUSAHAAN BARU TELAH DIUMUMKAN

Contoh komitmen terhadap budaya perusahaan berasal dari perusahaan besar Inggris, yang baru-baru ini dibentuk dari penggabungan dua perusahaan. Surat kabar perusahaan melaporkan piagam staf yang diterima oleh semua karyawan dan yang menjabarkan sejumlah komitmen, termasuk yang berikut:

- berjanji untuk 'memberdayakan staf dalam batas';
- 'Komitmen untuk mengembangkan dan mendukung' tim berkinerja tinggi ', termasuk a
- komitmen untuk pelatihan dan komitmen untuk menumbuhkan 'perilaku yang bisa dilakukan';
- komitmen terhadap gaya manajemen yang terbuka, santai dan berorientasi pada kinerja;
- komitmen untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan teknis;
- 'Komitmen untuk' menghargai staf ';
- kebutuhan untuk meningkatkan tingkat kepercayaan;
- kebutuhan untuk meningkatkan fokus pelanggan dalam organisasi.

Surat kabar itu juga berkomentar bahwa staf akan dapat menilai apakah janji-janji ini ditepati.

Waktu akan memberi tahu apakah komitmen ini tertanam dalam praktik organisasi atau apakah kesulitan praktis menggabungkan dua organisasi dengan sejarah dan profil yang sangat berbeda akan mengirimkannya ke jalur yang berbeda. Tugas penting yang dihadapi kelompok eksekutif baru adalah memastikan bahwa semua tindakan manajemen memenuhi komitmen awal ini. Piagam staf telah menciptakan serangkaian harapan di seluruh organisasi; perilaku manajemen masa depan tentu akan diukur dan dievaluasi terhadap harapan ini. Tidak memenuhi targetnya untuk periode terakhir. Wakil presiden menjawab, "Saya akan berbohong." Pernyataan dari seorang eksekutif senior ini secara alami dianggap sangat serius. Satu komentar itu bisa saja menciptakan budaya penipuan dan asap rokok dalam semalam.

- Budaya memengaruhi bagaimana perusahaan merespons perubahan. Kami akan meninjau kembali pokok ini di Bagian lima buku ini.
- Budaya memiliki dampak besar pada motivasi karyawan. Poin penting di sini adalah bahwa perusahaan harus 'menghidupkan' nilai-nilai mereka dan tidak hanya 'mempublikasikan visi'. Kotak 4.3 memberikan contoh lebih lanjut tentang betapa pentingnya hal ini.



KOTAK 4. 3 TAPI BAGAIMANA PEKERJA MENGALAMI BUDAYA?

Untuk memeriksa bagaimana model kontrol kualitas Jepang diterapkan di pabrik-pabrik di Inggris, Rick Delbridge menghabiskan empat bulan bekerja di jalur produksi di dua pabrik: satu operasi yang dijalankan oleh Jepang dan satu operasi Inggris yang mencoba memperkenalkan metode Jepang (Delbridge, 1998). Dia menemukan perbedaan yang sangat dramatis di pabrik Inggris antara nilai-nilai yang dianut, seperti partisipasi pekerja, komunikasi terbuka dan keterlibatan tim, dan praktik yang sebenarnya. Contohnya termasuk sesi 'konseling' dengan pekerja yang mengalami kesulitan; ini ternyata merupakan komunikasi satu arah dari manajemen untuk 'berbuat lebih baik', dengan sedikit dialog asli. Dia juga mencatat 'pertemuan tim' di mana hanya manajer yang pernah berbicara.

MODEL UTAMA BUDAYA ORGANISASI

Selain model Schein, yang telah kami jelaskan, banyak model telah muncul dari konsultan penelitian dan bisnis (mis. Trompenaars, 1994). Bagian ini menguraikan empat model lebih lanjut untuk menunjukkan bagaimana penulis yang berbeda menanggapi masalah mendefinisikan budaya organisasi.

Empat budaya Harrison

Sebuah model yang diusulkan oleh Roger Harrison pada tahun 1970-an, dan kemudian dipopulerkan dalam karya Charles Handy, menunjukkan bahwa ada empat jenis utama budaya organisasi - yang juga cenderung memiliki struktur yang berbeda. Kami akan menggunakan label untuk empat budaya yang ia adopsi dalam tulisan-tulisannya nanti (di mana ia berbicara tentang pencapaian dan mendukung budaya alih-alih budaya tugas dan orang).

LATIHAN

Saat membaca berbagai akun yang mengikuti, putuskan mana yang paling cocok dengan organisasi yang Anda kenal. Atau apakah Anda mengalami kesulitan mengklasifikasikan organisasi sebagai hanya satu jenis? Dan yang mana dari empat model ini yang sesuai dengan pengalaman Anda?

Budaya peran

Seperti yang mungkin Anda harapkan dari namanya, organisasi dengan tipe budaya 'peran' memberi penekanan kuat pada penentuan peran untuk setiap pekerja dan manajer. Organisasi biasanya akan memiliki uraian tugas yang menentukan masing-masing peran; akan ada aturan dan prosedur tertulis yang mencakup kegiatan utama organisasi; dan ada juga kemungkinan prinsip-prinsip tertulis yang menentukan berapa banyak setiap orang dibayar. Organisasi akan memiliki struktur piramida hirarki tradisional. Mungkin akan ada banyak perhatian yang diberikan untuk membuat peran dan prosedur sejelas dan setepat mungkin.

Manajemen senior melakukan kontrol dalam budaya peran dengan menghasilkan rencana eksplisit dan dengan memantau pekerjaan yang dilakukan orang. Sebagai contoh, kemungkinan akan ada rencana bisnis tahunan dengan target yang ditetapkan untuk setiap bagian dari organisasi. Contoh-contoh pemantauan ini mungkin termasuk staf yang bekerja dalam pengendalian kualitas, staf yang memeriksa inventaris dan pengendalian stok, audit dan prosedur akuntansi untuk memeriksa masalah keuangan, dan personel atau departemen sumber daya manusia dengan tanggung jawab untuk memeriksa angka dan biaya kepegawaian. Dan ada juga kemungkinan prosedur yang jelas yang membatasi tanggung jawab organisasi. Dokumen yang diberikan kepada pelanggan mungkin akan berisi pernyataan yang sangat jelas dari jenis ini.

Budaya prestasi

Mungkin contoh paling khas dari organisasi dengan budaya prestasi adalah bisnis keluarga kecil, seperti toko lokal yang dimiliki dan dijalankan oleh kelompok keluarga. Dalam budaya ini, semua individu terlibat langsung dalam pekerjaan dan fokusnya adalah menyelesaikan pekerjaan, dengan sedikit waktu yang dihabiskan untuk menuliskan prosedur atau aturan. Contoh lain adalah perusahaan kecil konsultan manajemen.

Dalam budaya ini, kontrol tidak dicapai oleh peraturan atau prosedur yang ditentukan. Orang yang melakukan pekerjaan bertanggung jawab atas kualitas apa yang mereka lakukan. Orang itu mungkin bekerja dengan standar yang telah mereka pelajari melalui pelatihan profesional.

Budaya kekuasaan

Fitur utama dari budaya kekuasaan adalah bahwa semua keputusan penting muncul dan diambil oleh beberapa individu yang memegang kekuasaan di pusat. Bisnis keluarga kecil yang dikendalikan

oleh kepala keluarga adalah contoh khas. Karyawan diharapkan mematuhi arahan dan perintah yang datang dari pusat. Dalam bentuknya yang paling ekstrem, organisasi dengan budaya ini mungkin dikuasai oleh ketakutan dan intimidasi.

Dalam budaya ini, mungkin juga ada rencana tertulis yang dibuat oleh manajer senior yang menentukan apa yang perlu dilakukan. Sedangkan dalam budaya peran ada kemungkinan ada prosedur untuk memeriksa bahwa semuanya berjalan sesuai rencana, pengawasan adalah proses kunci dalam budaya kekuasaan.

Budaya pendukung

Organisasi dengan budaya dukungan didasarkan pada saling mendukung dan komitmen. Para anggota merasa bahwa mereka memiliki kepentingan pribadi dalam organisasi dan siap bekerja keras untuk mempertahankannya. Contohnya adalah koperasi pekerja atau komune di mana setiap individu memiliki bagian yang sama dalam organisasi. Contoh yang lebih komersial adalah perusahaan pengacara di mana masing-masing pengacara memiliki bagian yang ditentukan dalam kemitraan.

Dalam organisasi semacam ini, para anggota merasa bertanggung jawab satu sama lain dan bertanggung jawab atas kontribusi mereka sendiri. Akibatnya, anggota merasa dikendalikan oleh konsensus yang telah mereka bantu ciptakan dalam hal apa yang perlu dicapai organisasi.

Model ini menunjukkan bahwa setiap budaya terikat pada struktur organisasi tertentu, dan kami akan kembali ke implikasi struktur tertentu dalam bab berikutnya. Tabel 4.2 merangkum hubungan ini dan juga menunjukkan beberapa implikasi umum untuk komunikasi.

Kita juga harus ingat pengaruh budaya nasional. Di negara-negara yang mendapat skor tinggi pada skala kolektivis Hofstede, organisasi sering kali mendukung budaya dukungan, seperti yang ditunjukkan oleh karya Mike Boon tentang organisasi Afrika (Boon, 1996).

TABEL 4. 1 Model budaya dan struktur Harrison

<i>Budaya</i>	<i>Struktur</i>	<i>Implikasi utama untuk komunikasi</i>
Peran	Hirarki birokrasi	Struktur ini menunjukkan bahwa ada 'aturan', 'prosedur', dan 'saluran' yang sangat pasti untuk komunikasi, yang akan kita diskusikan secara lebih mendalam di Bab 6
Prestasi	Grup 'Keluarga'	Asalkan kelompok bekerja dengan tujuan yang sama, maka komunikasi harus langsung dan efektif
Kekuasaan	Web dengan sumber daya di tengah	Komunikasi 'penting' datang dari pusat. Pesan lain mungkin didiskon atau diabaikan
Dukungan	Kemitraan yang setara	Organisasi akan bertahan selama para anggotanya mempertahankan komitmen mereka terhadap cita-cita dan nilai-nilai

Model kompas Hall

Wendy Hall (1995) menyarankan tiga bahan utama untuk budaya perusahaan, yang dia sebut ABC. A mewakili artefak, 'elemen budaya konkret yang terlihat'. Contoh artefak adalah bahasa dan tata krama, jenis salam, pakaian dan sebagainya. B mengacu pada perilaku, cara di mana kelompok dan individu melakukan apa yang mereka lakukan - "ini adalah bagaimana kami melakukan hal-hal di sekitar sini". Ini akan mencakup bagaimana keputusan dibuat, bagaimana masalah diselesaikan, bagaimana konflik ditangani dan dinegosiasikan, dan cara orang berkomunikasi. Ini jelas dapat diamati, tetapi mereka perlu ditafsirkan dengan hati-hati agar kita dapat membandingkan berbagai pola perilaku.

C mengacu pada inti moral, kepercayaan, dan nilai-nilai. Inilah yang Hall sebut sebagai tingkat budaya terdalam dan menentukan apa yang orang dan kelompok yakini baik, adil, benar atau tidak. Sebagai contoh, organisasi mungkin memiliki pandangan yang sangat berbeda tentang hak-hak pemegang saham, dan pandangan itu akan mencerminkan nilai-nilai fundamental.

Hall melanjutkan untuk menyelidiki perbedaan antara perusahaan dalam hal gaya perilaku mereka. Dia mengidentifikasi dua dimensi penting dari perilaku: ketegasan dan daya tanggap. Dia mendefinisikan ketegasan sebagai to sejauh mana perilaku perusahaan-kita dilihat oleh orang lain sebagai kuat atau arahan '(hal. 52). Perusahaan yang sangat asertif adalah perusahaan yang cepat bertindak, dipandang tegas dan tegas, dan cenderung dipandang sebagai kekuatan utama di sektor khususnya. Perusahaan yang kurang asertif akan berperilaku lebih lambat dan lebih hati-hati. Mereka akan cenderung menunggu sebelum mengadopsi teknologi atau prosedur baru. Mereka akan cenderung kurang agresif dalam cara mereka berurusan di pasar.

Dia mendefinisikan daya tanggap sebagai 'sejauh mana perilaku perusahaan dilihat oleh orang lain sebagai yang diungkapkan secara emosional' (hlm. 54). Perusahaan yang sangat responsif sering kali digambarkan ramah atau santai. Perusahaan dengan responsif rendah akan berperilaku dengan cara yang lebih serius dan kurang terbuka.

BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

Bekerja dengan dua dimensi ini, Hall menyimpulkan bahwa ada empat gaya budaya perusahaan yang berbeda:

- Style Gaya utara: ketegasan rendah dan responsif rendah;
- Gaya Selatan: asertivitas tinggi dan responsif tinggi;
- Style Gaya Timur: asertif rendah dan responsif tinggi;
- Style Gaya Barat: ketegasan tinggi dan responsif rendah.

Perusahaan gaya utara cenderung sangat teliti dan metodis dalam bertindak. Ini akan menempatkan banyak penekanan pada memeriksa fakta dan mendapatkan detail dengan benar. Ini akan cenderung menghindari risiko dan konflik, dan mencoba memastikan semuanya beres dengan benar pada kali pertama.

Perusahaan gaya Selatan akan berwirausaha dan tidak dapat diprediksi. Ini dapat membuat keputusan secara spontan dan akan menghargai perilaku mandiri dan kreatif. Ini akan mengambil risiko dan bangga dengan pencapaian produk baru dan berbeda.

Perusahaan gaya Timur akan menekankan kualitas hubungan pribadi dan tim. Akan ada penekanan pada konsensus dan kesepakatan. Grup sangat penting dan harmoni adalah cita-cita penting.

Perusahaan gaya Barat memiliki pendekatan yang sangat langsung dan profesional yang cenderung menyembunyikan emosi. Ada penekanan kuat pada kontrol dan target kuantitatif yang jelas.

Web budaya

Johnson dan Scholes (1997) berbicara tentang jaringan budaya organisasi, yang meliputi:

- ritual dan rutinitas;
- cerita;
- simbol;
- sistem kontrol;
- struktur kekuatan;
- stuktur organisasi.

Semua ini muncul dari paradigma organisasi yang berlaku: kepercayaan dan asumsi yang dipegang oleh orang-orang dalam organisasi. Misalnya, kepedulian terhadap orang-orang dalam paradigma pusat tercermin dalam beberapa simbol: fasilitas kenyamanan bagi karyawan, kualitas bangunan dan lingkungan, dan sebagainya.

Budaya perusahaan

Model lain dari budaya perusahaan yang membuat dampak langsung pada 1980-an datang dari Deal dan Kennedy (1982). Setelah memeriksa ratusan perusahaan, mereka menyarankan ada empat jenis utama budaya perusahaan, berdasarkan empat atribut utama:

- Nilai, yang merupakan keyakinan dan filosofi bersama;
- Pahlawan, individu yang terlihat mempersonifikasikan nilai-nilai organisasi;
- Ritus dan ritual, cara para anggota merayakan keyakinan mereka; jaringan komunikasi, saluran komunikasi informal (seperti cerita dan gosip) yang menyebarkan nilai-nilai.

Empat jenis budaya utama yang muncul adalah sebagai berikut.

Pria tangguh, budaya macho

Dalam budaya macho, kami menemukan individu yang bekerja keras dan cepat, sering mengambil risiko, dan berharap menerima umpan balik dan penghargaan cepat. Budaya seperti itu menguntungkan anak muda dan sangat kompetitif. Akibatnya, mungkin sulit untuk membuat staf bekerja sama.

Bekerja keras / bermain budaya keras

Budaya kerja keras / bermain keras dapat berkembang di lingkungan yang jauh lebih berisiko di mana staf dihargai untuk kerja keras dan ada penekanan pada 'permainan tim' dan sesuai dengan prosedur yang diakui.

Taruhan budaya perusahaan Anda

Dalam budaya ‘bertaruh perusahaan Anda’ risikonya tinggi tetapi umpan balik mungkin memakan waktu yang cukup lama. Di sini kami memiliki bisnis besar yang menginvestasikan banyak uang dalam proyek yang membutuhkan waktu lama untuk diselesaikan. Staf dihargai atas komitmen, kompetensi teknis, dan stamina / daya tahan mereka.

Budaya proses

Jika sebuah organisasi terpapar pada risiko rendah dan menerima umpan balik lambat, itu mungkin mencakup budaya proses di mana ada penekanan kuat pada bagaimana hal-hal dilakukan - mendapatkan prosedur yang benar dan memperhatikan detail.

MENGONTROL MODEL

Kita dapat membuat sejumlah perbandingan menarik antara model-model ini dan juga menyoroti beberapa perbedaan.

Salah satu tema umum adalah bahwa budaya tertentu lebih atau kurang cocok untuk lingkungan bisnis tertentu. Satu teks manajemen utama pada 1980-an mengambil lebih jauh untuk mengatakan itu

beberapa budaya secara inheren lebih baik daripada yang lain (Peters dan Waterman, 1982). Penulisnya mengklaim bahwa organisasi yang efektif memiliki nilai-nilai berikut:

- bias untuk bertindak;
- kedekatan dengan pelanggan;
- otonomi dan kewirausahaan;
- produktivitas melalui orang;
- filosofi langsung yang digerakkan oleh nilai;
- ‘Berpegang teguh pada rajutan’ (berkonsentrasi pada bisnis yang paling mereka kenal)
- bentuk sederhana, staf lean;
- Properties sifat lepas-serentak simultan (mendorong orang untuk berpikir kreatif tetapi dalam kerangka nilai-nilai bersama).

Sayangnya untuk analisis ini, beberapa organisasi yang mereka beri label berhasil melanjutkan perjuangan pada 1990-an. Ini menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana budaya organisasi terkait dengan masalah sosial dan politik yang lebih luas. Salah satu proposal kontroversial adalah bahwa banyak organisasi modern mengambil nilai-nilai efisiensi dan prediktabilitas yang pertama kali dipromosikan di industri makanan cepat saji AS. Kotak 4.4 melihat proposal ini secara lebih rinci.



KOTAK 4. 4 TESIS MCDONALDISASI INI

Dalam sebuah buku yang menantang, berjudul Sebuah Investigasi ke dalam Mengubah Karakter Kehidupan Sosial Kontemporer, George Ritzer memperkenalkan istilah McDonaldisasi. Dia menggunakan istilah ini untuk menyarankan 'proses dimana prinsip-prinsip restoran cepat saji akan mendominasi lebih banyak sektor masyarakat Amerika dan juga dari seluruh dunia' (Ritzer, 1996, hal. 1).

Dia menyarankan bahwa berbagai organisasi telah mengadopsi empat prinsip utama yang telah dibawa ke ekstrim logis mereka dalam banyak rantai makanan cepat saji. Prinsip pertama adalah efisiensi, di mana organisasi mengembangkan sistem yang memastikan bahwa layanan disediakan seefisien mungkin. Kedua, ada penekanan pada akuntabilitas. Ini berarti bahwa aspek kuantitatif dari produk dan layanan dihitung dengan sangat rinci. Di restoran cepat saji, ini berarti penekanan pada ukuran yang tepat dari bahan dan bantuan, dan pada kecepatan pengiriman ke pelanggan. Prinsip ketiga adalah prediktabilitas. Produk yang Anda terima di restoran di New York akan persis sama dengan yang ada di London atau Paris, dan mereka akan sama persis besok seperti hari ini. Prediktabilitas ini juga diterapkan pada perilaku pekerja dan skrip staf layanan. Prinsip keempat adalah kontrol, yang juga cenderung menekankan penggunaan teknologi untuk mengendalikan staf dan pelanggan. Sekali lagi kita dapat melihat berbagai proses otomatis yang ada di restoran cepat saji khas.

Ritzer tidak mengklaim bahwa prinsip-prinsip ini tidak menawarkan keuntungan. Sebagai contoh, ia menunjukkan bahwa organisasi telah menggunakan prinsip-prinsip ini untuk mengirimkan barang yang lebih luas dan seterusnya.

LATIHAN

Sebelum Anda membaca, buatlah daftar Anda sendiri tentang perbedaan utama yang Anda lihat di antara keempat model ini. Dan perbedaan komunikasi apa yang Anda harapkan untuk dilihat?

KOMUNIKASI DAN EKSPRESI BUDAYA ORGANISASI

Budaya perusahaan dapat diekspresikan dalam berbagai cara. Budaya perusahaan resmi sering dilambungkan dalam pernyataan misi organisasi, yang terkadang dapat dinyatakan sebagai seperangkat nilai. Apa yang disebut 'set nilai perusahaan paling terkenal di Amerika Serikat'

(Wind and Main, 1998) berasal dari Hewlett Packard. Wind and Main (ibid., Hlm. 104) merangkum lima nilai dasar sebagai berikut:

- Kami memiliki kepercayaan dan rasa hormat terhadap individu.
- Kami fokus pada pencapaian dan kontribusi tingkat tinggi.
- Kami menjalankan bisnis kami dengan integritas tanpa kompromi.
- Kami mencapai tujuan bersama melalui kerja tim.
- Kami mendorong fleksibilitas dan inovasi.

Tentu saja, sangat mudah bagi manajemen senior hanya untuk menerbitkan dan mendistribusikan slogan semacam ini. Seperti yang telah kami sarankan, karyawan akan menjadi sangat sinis jika organisasi tidak memenuhi tuntutan tersebut, terutama jika mereka dipublikasikan dengan baik. Sudah pasti dikemukakan bahwa salah satu alasan mendasar di balik kesuksesan berkelanjutan Hewlett Packard adalah bahwa manajemen benar-benar percaya pada nilai-nilai perusahaan perusahaan, dan bahwa praktik bisnis sehari-hari mereka dengan tepat mewakili dan melambangkan nilai-nilai ini. Jadi, jika suatu organisasi menyatakan nilai-nilai budayanya, ia harus melakukan yang terbaik untuk menghormatinya. Sejauh ini dalam bab ini, contoh utama yang kami gunakan telah melihat bagaimana manajemen telah mencoba mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan mereka. Tetapi, tentu saja, ini mungkin tidak secara akurat mencerminkan apa yang terjadi di tempat kerja. Sebagai hasilnya, para peneliti telah semakin memperhatikan cara-cara di mana budaya organisasi dapat diungkapkan dalam komunikasi yang lebih pribadi. Misalnya, ada penelitian tentang:

- cerita yang diceritakan orang tentang organisasi;
- cerita yang beredar tentang pahlawan dalam organisasi;
- bagaimana orang menggunakan slogan dan slogan dalam organisasi;
- grafiti dalam organisasi;
- lelucon yang beredar tentang organisasi;
- metafora yang digunakan orang untuk menggambarkan pengalaman mereka dalam organisasi.

Penelitian pada bidang-bidang ini dapat menyoroti nilai-nilai yang diterima oleh anggota organisasi dan juga konflik yang mungkin ada di antara sub-kelompok (mis. Gabriel, 1998). Kita dapat menggambarkan jenis penelitian ini dengan memberikan beberapa contoh, menunjukkan berbagai cara untuk merefleksikan budaya organisasi.

LATIHAN

Pertimbangkan cara nilai-nilai perusahaan diungkapkan dalam organisasi yang Anda kenal. Bagaimana manajemen senior mewakili dan mengkomunikasikan nilai-nilai ini?

Pendiri sebagai pahlawan

Hyundai Corporation didirikan di Korea oleh seorang pemuda dari keluarga petani miskin yang mendirikan bisnis perbaikan mobil setelah Perang Dunia Kedua. Dia digambarkan, ketika berada di puncak kekuasaannya, sebagai 'sosok yang menakutkan'. Salah satu kisah tentang dia adalah klaim bahwa dulu ada tandu yang disimpan di ruang dewan eksekutif, siap digunakan kapan saja dia akan 'meninju bawahan' yang tidak mau melakukan apa yang dia inginkan (Robbins, 1998, p. 604) .

Cerita dari penempatan kerja

Stephen Fineman dan Yiannis Gabriel mengkritik banyak buku teks tradisional tentang kehidupan organisasi karena menawarkan pandangan yang agak statis dan antiseptik tentang realitas organisasi. Penawaran buku mereka empat puluh lima cerita dari kaum muda yang diminta untuk mengingat kembali suatu kejadian atau percakapan yang melambangkan bagaimana rasanya bekerja untuk penempatan mereka (Fineman dan Gabriel, 1996). Di sini kita akan meringkas dua cerita dan mengilustrasikan signifikansinya.

Geir bercerita tentang latihan api yang dulu benar-benar diabaikan oleh manajemen dan pengawas: itu adalah hari yang dingin di luar yang buruk dan para manajer secara khusus mengatakan kepada staf untuk mengabaikan alarm kebakaran. Sikap lemah ini sangat kontras dengan penegakan aturan yang sangat ketat. Sebagai contoh, itu benar-benar rusak untuk memperkenalkan introduce derajat persahabatan ke dalam surat yang akan saya kirim ke klien. . . Bahkan "Merry Christmas" kecil di bagian bawah surat itu tidak dapat diterima '(hlm. 43).

Kisah Arne adalah tentang pemecatan seorang akuntan senior di bank (hlm. 105–107). Akuntan itu tiba-tiba berangkat pagi-pagi sekali: dia dipanggil ke kantor manajer, kembali lima menit kemudian dan mengemasi tasnya, lalu meninggalkan kantor hanya dengan sepatah kata singkat kepada salah satu dari empat staf. Sekitar satu jam kemudian, semua staf kantor terlihat oleh kepala departemen, yang mengatakan kepada mereka bahwa akuntan telah mengundurkan diri dan tidak akan ada "pembicaraan tentang insiden itu". Akun Arne mengungkapkan bahwa departemen itu memiliki 'budaya yang sangat kuat'. Akuntan senior telah

memperkenalkan beberapa perubahan yang tampaknya sangat sepele untuk Arne tetapi yang diambil oleh beberapa anggota sebagai serangan terhadap 'budaya kepercayaan' yang telah mapan. Arne yakin bahwa pemecatan adalah hasil dari strategi yang disengaja oleh para anggota ini. Dia menyimpulkan bahwa kejadian itu mengajarnya bahwa 'di sebuah perusahaan, ada jaringan tersembunyi orang-orang yang memiliki kekuatan luar biasa, terutama melalui gosip, pembicaraan jahat dan mengetahui orang yang tepat'.

Kedua cerita ini melukiskan gambaran yang agak negatif dan menyedihkan tentang kehidupan organisasi, dan ini mewakili nada keseluruhan buku yang mereka berasal. Fineman dan Gabriel berkomentar mengenai hal ini, mengingatkan kita bahwa kisah-kisah ini tidak dimaksudkan untuk mewakili secara statistik dan bahwa kisah-kisah itu dikumpulkan pada saat banyak organisasi Inggris mengalami perubahan besar dan restrukturisasi. Ini menyoroti moral bahwa organisasi disarankan untuk memberikan perhatian khusus pada komunikasi ketika kondisi ekonomi buruk atau sulit. Organisasi membutuhkan semua orang untuk berkinerja sebaik yang mereka bisa di masa-masa sulit. Komunikasi manajemen yang buruk dapat merusak komitmen staf dengan cara yang disarankan oleh contoh-contoh ini. Hal lain yang perlu disampaikan adalah bahwa kami hanya menerima 'satu sisi cerita' di akun ini. Seperti yang akan kita lihat di Bagian empat, hubungan interpersonal sering melibatkan berbagai persepsi.

LATIHAN

Kumpulkan beberapa cerita dan anekdot dari organisasi yang Anda kenal baik. Apa nada keseluruhan mereka - bahagia, berhati ringan, sinis, pesimis, atau apa? Apa yang diungkapkan kisah-kisah ini tentang perasaan orang-orang terhadap organisasi dan penerimaan mereka (atau tidak) terhadap nilai-nilai utama organisasi? Dan bagaimana perasaan ini memengaruhi komunikasi?

Kekuatan metafora

Contoh dari kekuatan metafora dalam organisasi komersial besar adalah studi tentang konflik buruh-manajemen di Disneyland (Smith dan Eisenberg, 1987). Dari analisis wawancara dengan karyawan, Smith dan Eisenberg menyimpulkan bahwa ada dua metafora fundamental (akar) yang mewakili pendekatan Disney: Disneyland adalah 'drama' dan 'keluarga'. Karyawan melihat diri mereka sebagai 'aktor' mengenakan 'kostum' untuk memerankan 'pertunjukan' untuk kepentingan 'audiens'

(begitulah cara mereka menggambarkan pelanggan). Metafora keluarga digunakan untuk menggambarkan hubungan dan sikap pekerja atau manajemen. Ketika manajemen menanggapi meningkatnya persaingan dengan mengadopsi langkah-langkah ekonomi yang keras, para pekerja merasa bahwa ini adalah 'pelanggaran filosofi kepedulian Disney' (p. 374). Smith dan Eisenberg melanjutkan untuk membahas bagaimana manajemen dapat 'mempertimbangkan kembali' metafora ini untuk meyakinkan karyawan bahwa diperlukan pendekatan baru. Dan ini meningkatkan kemungkinan mengkomunikasikan nilai-nilai budaya baru untuk mendukung perubahan organisasi - tema yang akan kita bahas kembali di Bagian lima.

Daftar versus cerita

Tema lain yang berkelanjutan dalam literatur tentang budaya organisasi adalah perbandingan antara organisasi. Browning (1992) mengemukakan bahwa dua jenis budaya yang luas dapat diidentifikasi dengan preferensi mereka untuk daftar atau cerita. Organisasi 'daftar' akan cenderung mengeluarkan daftar tertulis kepada staf untuk memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Ini mencerminkan nilai-nilai organisasi: pemeliharaan standar, akuntabilitas, kepastian, dll. Di sisi lain, organisasi 'cerita' akan bergantung pada interaksi tatap muka dan pengisahan cerita untuk berkomunikasi dengan staf. Ini adalah organisasi yang menghargai humor, drama, dan pertunjukan.

Perbedaan budaya

Banyak penelitian sampai saat ini pada cerita organisasi telah melihat organisasi Barat menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa dominan. Dalam budaya lain, anggota organisasi mungkin memiliki cara berbeda untuk mengekspresikan diri melalui cerita. Sebagai contoh, sedangkan cerita di organisasi Inggris atau AS sering menggunakan gambar, lelucon dan metafora yang diambil dari program televisi populer, film dan musik, sebuah studi bercerita di sebuah organisasi Malaysia menemukan bahwa sebagian besar cerita menggunakan legenda tradisional dan karakter sejarah (Ahmad dan Hartley, 1999). Satu-satunya pengecualian utama adalah cerita di beberapa bagian yang menggunakan karakter Power Rangers untuk mengomentari keasyikan manajemen saat ini.

KOTAK 4. 5 EKSPRESI BUDAYA PERUSAHAAN

Kotak ini memberikan contoh perilaku perusahaan dan karyawan yang dapat diartikan sebagai simbol signifikan dari budaya organisasi. Untuk setiap contoh, menurut Anda apa yang mereka ungkapkan? Apa dampak yang dapat ditimbulkan oleh perilaku-perilaku ini jika perilaku-perilaku itu diperkenalkan pada perusahaan atau organisasi yang Anda kenal dengan baik? Dan apakah Anda ingin bekerja untuk organisasi yang ditampilkan dalam contoh ini?

Bagan organisasi terbalik

Satu perusahaan telemarketing AS sangat menekankan layanan pelanggan. Bagan organisasi resminya adalah 'terbalik'. Pelanggan ditempatkan di bagian atas grafik dan dewan direksi berada di bagian bawah (Clampitt, 2001, hlm. 57–58).

Newsletter berkualitas

Sebuah perusahaan AS yang memproduksi produk kertas berkualitas tinggi juga menghasilkan buletin internal di mana kualitas tata letak dan gambarnya setara dengan yang ada di majalah National Geographic (Clampitt, 2001, hlm. 57).

Pai di wajah

Beberapa perusahaan penjualan AS dan Inggris memiliki cara menarik untuk menghargai perwakilan penjualan yang menghasilkan sebagian besar bea cukai dalam satu bulan tertentu. Di satu perusahaan Inggris, perwakilan penjualan 'pemenang' setiap bulan diundang ke sebuah pertemuan di mana mereka dapat memasukkan kue puding ke wajah manajer penjualan.

Bawa pakaian itu kembali saat anak tumbuh dewasa

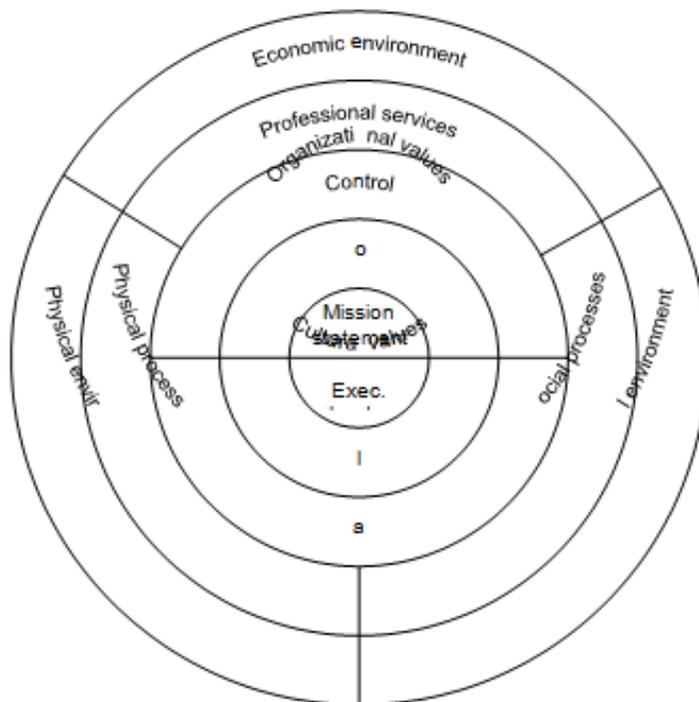
Hannah Anderson adalah perusahaan AS yang menjual pakaian anak-anak melalui surat. Pernyataan nilai-nilai perusahaannya mencakup referensi ke 'aksi sosial', di mana ia menjanjikan peluang penelitian untuk 'berkontribusi pada komunitas'. Salah satu kegiatan adalah program yang oleh perusahaan disebut Hannahdowns. Jika pelanggan mengembalikan pakaian anak-anak begitu anak mereka melebihi itu, mereka menerima kredit 20 persen. Pakaian yang dikembalikan ini kemudian dibersihkan oleh perusahaan dan diberikan kepada organisasi komunitas seperti tempat perlindungan wanita (Gordon, 1996, p. 472).

Ikuti penciptanya

Dalam buku pedoman yang diberikan kepada orang-orang yang direkrut di Hyundai Corporation di Korea adalah pernyataan berikut: 'kerja keras pencipta [Chung] dan keberanian perintis telah membantu kami membuka jalan bagi perluasan, kecanggihan, dan internasionalisasi perusahaan. Masyarakat Industri di negara kita' (Robbins, 1998, p. 604).

April Mop

Para insinyur di Sun Microsystems di California selalu memainkan tipuan April Mop yang menargetkan salah satu anggota manajemen puncak perusahaan. Satu tahun mereka membangun replika seukuran aslinya dari salah satu kantor manajer dan meletakkannya di bagian bawah tangki hiu di akuarium San Francisco. Manajer senior yang bersangkutan terkenal karena kecintaannya pada scuba diving. Tipuan itu direkam dan didistribusikan kepada karyawan di semua lokasi perusahaan (Robbins, 1996, hal. 697).



FIGUR 4. 1 Faktor penentu budaya organisasi

Misi organisasi - sikap eksekutif - nilai organisasi - nilai budaya
Secara teori, inti dari budaya organisasi haruslah visi atau misi organisasi. Tetapi ini mungkin tidak menjadi masalah jika misi ini tidak 'digemakan' oleh tiga faktor lain: sikap eksekutif, nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai budaya. Jika keempat faktor tersebut tidak selaras, maka beberapa tingkat konflik tidak dapat dihindari.

Kontrol - inisiatif

Semua organisasi harus menyeimbangkan kecenderungan yang bersaing untuk mempertahankan kontrol di satu sisi, dan mendorong inisiatif di sisi lain. Semakin besar organisasi, semakin menjadi masalah. Orang-orang di organisasi perlu 'tahu di mana mereka berdiri' tentang masalah ini dan ini adalah masalah yang sangat penting untuk dikomunikasikan.

Proses fisik - proses sosial - layanan profesional

Sebuah bisnis dapat fokus pada proses fisik, proses sosial atau layanan profesional - pabrik pemrosesan kimia akan menjadi contoh dari proses fisik - tetapi kemungkinan akan berurusan dengan ketiganya hingga tingkat tertentu. Campuran orang yang terlibat akan menjadi faktor penting. Misalnya, banyak organisasi mempekerjakan profesional yang memiliki kode praktik profesional. Mungkin ada konflik jika organisasi menuntut bentrok dengan kode profesional itu.

Lingkungan politik, ekonomi, fisik

Dari faktor lingkungan, lingkungan politik mungkin sangat penting bagi organisasi yang budaya orang tuanya kebetulan berbenturan dengan hukum atau kebiasaan negara tertentu.

PERTANYAAN DISKUSI

Bandingkan daftar komponen pada Tabel 4.1 (hlm. 71). Daftar mana yang lebih berguna dalam menggambarkan budaya organisasi Anda?

- Apa yang organisasi katakan mereka lakukan dan apa yang sebenarnya mereka lakukan bisa sangat berbeda. Sudahkah Anda mengalami ini? Apa konsekuensi perbedaan ini?
- Clappitt berpendapat bahwa budaya memiliki konsekuensi yang pasti dan nyata. --Apakah Anda memiliki bukti atau pengalaman yang mendukung pandangan ini?
- Model budaya organisasi mana yang paling berguna?
- Apakah organisasi Anda menunjukkan tanda-tanda McDonaldisasi? Jika demikian, mengapa ini terjadi, dan apa konsekuensinya?

RINGKASAN

- Ada dua tautan utama antara komunikasi dan budaya. Pertama, budaya diekspresikan melalui komunikasi, seringkali dengan cara yang sangat halus. Kedua, konten komunikasi mencerminkan nilai-nilai budaya tertentu dalam suatu organisasi.

Definisi budaya organisasi biasanya mencerminkan definisi budaya nasional yang kami temui di Bab 3.

Ada berbagai model budaya organisasi; budaya dapat dikonseptualisasikan dengan cara dan tingkat yang berbeda.

- Apa pun definisi yang tepat, budaya organisasi dapat memiliki konsekuensi praktis yang sangat jelas dan penting. Sebagai contoh, ini dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan merespons perubahan, dan memiliki dampak mendalam pada motivasi karyawan.

Budaya organisasi dikomunikasikan dan dinyatakan dalam budaya perusahaan 'resmi'. Ini sering dilambangkan dalam misi atau pernyataan nilai-nilai organisasi. Karyawan akan menjadi sangat sinis dengan sangat cepat jika organisasi tidak memenuhi tuntutan tersebut, terutama jika mereka dipublikasikan dengan baik.

Para peneliti telah semakin memperhatikan cara-cara di mana budaya organisasi dapat diungkapkan dalam komunikasi yang lebih pribadi, seperti bercerita. Penelitian ini menunjukkan bahwa bentuk-bentuk komunikasi ini sering dapat menyoroiti perbedaan antara 'wajah publik' organisasi dan bagaimana karyawannya memahami nilai-nilainya.

Banyak faktor yang mempengaruhi atau menentukan budaya organisasi, dari misi organisasi hingga lingkungan politik. Interaksi antara faktor-faktor ini sangat penting.

Chapter 5

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam organisasi

PENDAHULUAN

Dalam bab ini kita akan meninjau secara singkat bagaimana 'komputer' telah diubah menjadi 'teknologi informasi' (TI) dan kemudian menjadi 'teknologi informasi dan komunikasi' (ICT). Kami percaya bahwa ini adalah perubahan mendasar dalam hal apa yang dapat dilakukan teknologi, meskipun kita tidak boleh mengabaikan pengaruh sosial dan politik pada cara teknologi diterapkan (MacKenzie dan Wajcman, 1999). Organisasi yang sepenuhnya merangkul TIK memiliki peluang signifikan yang belum pernah ada sebelumnya. Kami menguraikan beberapa di antaranya dan menyarankan bahwa mereka dapat memiliki dampak mendalam pada cara kami berkomunikasi. Tetapi kita juga perlu mempertahankan skeptisisme yang sehat tentang beberapa klaim yang saat ini dibuat untuk 'TIK yang revolusioner'.

TUJUAN

Bab ini akan membahas:

- mengidentifikasi fitur-fitur mendasar dari teknologi komputasi dan menunjukkan bagaimana ini telah berkembang menjadi peran dan fungsi baru;
- 'Meninjau kembali bagaimana' komputer 'telah ditransformasikan menjadi' teknologi informasi '(TI) dan kemudian menjadi' teknologi informasi dan komunikasi '(TIK);
- menunjukkan bagaimana organisasi modern menggunakan TIK untuk mengembangkan cara kerja yang baru;
- mengidentifikasi dampak penting dari perubahan ini pada cara kami bekerja dan berkomunikasi.

TEKNOLOGI DAN PENGEMBANGAN KOMUNIKASI

Melihat kembali sejarah komunikasi, kami menyarankan lima tonggak utama:

- penemuan tulisan - ini memungkinkan orang merekam peristiwa dan mengirim pesan;
- media tertulis untuk khalayak ramai - perkembangan pencetakan pada abad ke-15 memungkinkan produksi buku dan dokumen lainnya secara massal. Ini membawa banyak perubahan sosial mendasar, termasuk penyebaran literasi dan pendidikan dan pengembangan surat kabar;
- komunikasi orang-ke-orang secara instan dengan cara listrik - pengembangan telegraf listrik memungkinkan orang untuk

berkomunikasi secara langsung dari kejauhan berkat operator telegraf yang menggunakan kode Morse. Ini membuka jalan bagi penemuan telepon selanjutnya;

- media massa instan - pengembangan radio, dan kemudian televisi, berarti bahwa kelompok dan individu dapat disiarkan ke khalayak massa secara bersamaan; dan
- komunikasi dengan beberapa pengirim dan penerima secara simultan, sebagaimana dimungkinkan oleh pengembangan komputer. Orang sekarang berkomunikasi dengan komputer, komputer berkomunikasi dengan orang, dan komputer berkomunikasi dengan komputer. Dan itulah tema bab ini.

Tetapi seberapa jauh kemajuan 'revolusi digital'?

Banyak penulis antusias:

- 'Kita dapat dengan aman menyimpulkan bahwa rata-rata, sekitar setengah dari setiap bisnis di dunia industri dapat dipengaruhi oleh Information Marketplace' (Dertouzos, 1997, hal. 192, penekanan dalam aslinya).
- 'Kita berdiri di ambang revolusi lain; ini akan melibatkan komunikasi yang sebelumnya tidak mahal. Semua komputer akan bergabung bersama untuk berkomunikasi dengan kami dan untuk kami '(Gates with Myhrvold dan Rinearson, 1996, hal. 3).
- "Saat dunia bisnis mengglobal dan Internet tumbuh, kita akan mulai melihat tempat kerja digital yang mulus" (Negroponte, 1995, hlm. 228).

Menurut penulis ini, kami telah berkembang sangat cepat menjadi 'era informasi' atau 'masyarakat informasi'. Namun, ada perdebatan penting tentang apa artinya ini sebenarnya (Webster, 1995), dan kita harus ingat bahwa penggabungan teknologi digital dalam masyarakat tergantung pada kendala sosial dan politik (Winston, 1998).

Untuk menilai kemungkinan dampak TIK di masa depan pada organisasi bisnis, kami akan secara singkat mengeksplorasi faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kemajuan teknologi. Kami kemudian akan melihat bagaimana teknologi komputasi telah berkembang sebelum menganalisis bagaimana peran dan fungsinya yang berubah mempengaruhi kegiatan bisnis dan komersial.

Dari sains ke aplikasi

Teknologi baru dapat diciptakan ketika seseorang menerapkan ide-ide ilmiah dengan cara yang baru. Apakah teknologi ini berkembang menjadi produk yang mapan tergantung pada sejumlah faktor, termasuk yang berikut:

- apakah teknologinya praktis. Sebagai contoh, dua tim peneliti yang berbeda mengembangkan ide untuk chip silikon beberapa waktu sebelum dapat dipraktikkan diproduksi. Ini adalah bonus untuk pengacara paten karena mereka berdebat siapa yang punya ide pertama (Reid, 1985);
- apakah lingkungan sosial, politik dan ekonomi siap menerima teknologi baru. IBM Personal Computer (PC) menjadi mapan dalam bisnis dan mengalahkan persaingan dari produk-produk yang unggul secara teknis karena campuran faktor sosial dan ekonomi (Hartley, 1990, hlm. 6–7).

Brian Winston menawarkan analisis yang lebih canggih dari proses ini. Pada pandangan pertama, tahun-tahun awal komputasi maju pada akhir 1940-an dan 1950-an terlihat seperti dekade yang sangat maju dari kemajuan teknologi. Namun, Winston menunjukkan bahwa potensi radikal dari mesin ini ditekan secara signifikan. Sebagai contoh:

- Mesin kecil bisa saja dibuat lebih awal, menggunakan transistor (beberapa ada, tetapi tidak berdampak apa-apa).
- Mesin awal sangat sulit diakses dan sulit dioperasikan. Beberapa 'penjaga lama' menghambat pengembangan bahasa pemrograman.
- Bisnis dan perdagangan sebagian besar tidak mempedulikan mesin-mesin awal. Hanya beberapa organisasi yang melihat potensi sebenarnya.

Gambar 5.1 mewakili kekuatan penahan ini dalam hal model Winston. Apakah jenis proto menjadi penemuan penuh tergantung pada apa yang ia sebut 'kebutuhan sosial yang diawasi'. Ini adalah kombinasi dari kekuatan sosial yang menentukan apakah teknologi baru diterima. Satu kombinasi kekuatan sosial yang sangat penting bertindak sebagai 'rem' pada perkembangan teknologi. Dia menyebut ini 'hukum penindasan potensi radikal'. Kendala-kendala ini memastikan bahwa setiap teknologi baru akan membutuhkan waktu untuk difilter hingga penerimaan massal. Penundaan ini mungkin disebabkan oleh resistensi aktif oleh organisasi yang didirikan dalam masyarakat.

Setelah teknologi baru dalam produksi skala penuh, tentu saja dapat gagal (mungkin melalui redundansi) - apakah Anda ingat kaset kompak digital, yang ditawarkan sebagai pengganti digital untuk kaset audio? Teknologi baru juga dapat menghasilkan spin-off; misalnya, CD pada awalnya merupakan produk yang dirancang untuk memori komputer - CD audio adalah spin-off yang sangat sukses.

KOTAK 5. 1 TEKNOLOGI TELAH DIUBAH - APA YANG KITA LAKUKAN SEKARANG? DAN BAGAIMANA KITA TERUS MEMBUAT UANG?

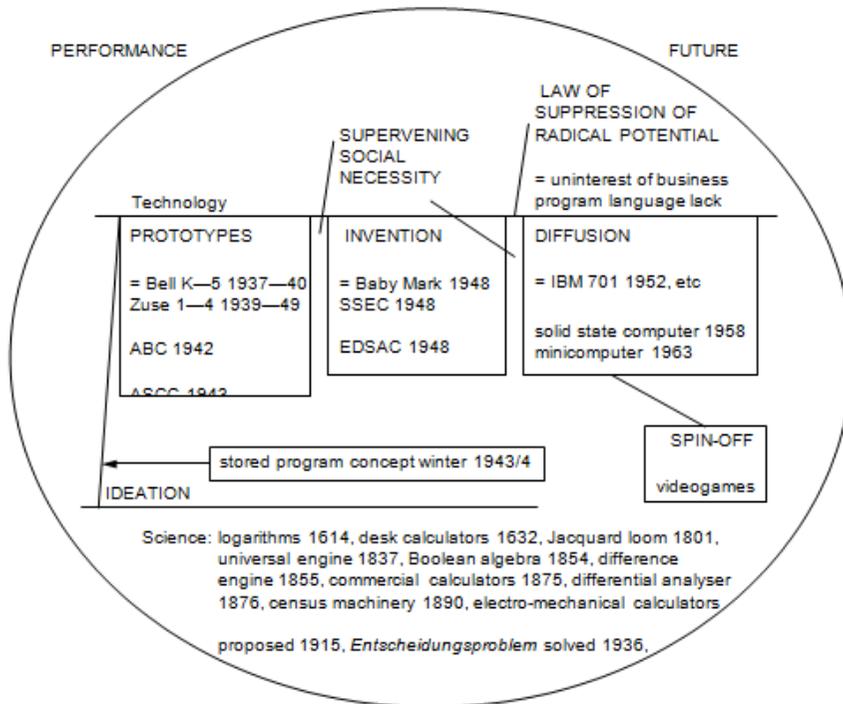
Dalam dekade terakhir, ensiklopedi kertas telah sepenuhnya disalip oleh versi CD-ROM, distimulasi oleh penampilan Microsoft Encarta yang dipublikasikan dengan harga jauh di bawah para pesaing kertasnya. Perubahan ini memiliki dampak besar pada pemimpin pasar tradisional, Encyclopaedia Britannica, secara efektif memaksa restrukturisasi perusahaan dan metode penjualan sebelumnya (dan tenaga penjualan). Setelah memindahkan produknya ke CD-ROM, butuh proses ini satu langkah lebih jauh pada tahun 1999 dan menawarkan ensiklopedia lengkap secara online melalui World Wide Web dengan akses gratis.

Saat kami menyelesaikan bab ini pada akhir tahun 2000, banyak surat kabar dan majalah berspekulasi tentang dampak jangka panjang dari MP3, yang telah menjadi standar untuk menyimpan file musik dalam format komputer. Apakah semua perusahaan rekaman akan dipaksa untuk mendistribusikan produk mereka melalui World Wide Web dengan pelanggan mengunduh musik yang mereka inginkan untuk diputar di mesin MP3 portabel? Atau apakah unduhan ini dibatasi untuk gaya atau audiens musik tertentu? Dan apa yang akan dilakukan perubahan pada rantai distribusi konvensional toko kaset?

Microsoft terkadang dicirikan sebagai perusahaan yang 'berubah dalam semalam' ketika tampaknya memutuskan 'dalam satu langkah' untuk mengubah semua produk utamanya untuk mengeksploitasi Internet. Apa yang sebenarnya terjadi kurang dramatis (Gates with Hemingway, 1999, hlm. 161 dst.), Tetapi menarik untuk berspekulasi apa yang mungkin terjadi jika tidak bergerak cepat untuk mengeksploitasi pertumbuhan penggunaan Internet.

LATIHAN

Pertimbangkan bagaimana komputer digunakan dalam bidang bisnis yang Anda ketahui dengan baik. Bisakah Anda menemukan bukti bahwa perkembangan komputasi dalam bisnis dan perdagangan masih 'ditekan'? Apa pola pikir dalam bisnis saat ini? Apakah kita sama-sama gagal mengeksploitasi kemungkinan? Anda mungkin ingin mengulangi latihan ini setelah membaca bab ini. Untuk memberi Anda beberapa ide, Kotak 5.1 memberikan contoh organisasi bisnis yang harus (atau mungkin perlu) merevisi strategi dan metode mereka sepenuhnya karena perkembangan TI.



KOTAK 5. 2 Winston's model showing restraints on the acceptance of new technology

FITUR MENDASAR TEKNOLOGI KOMPUTASI

Dertouzos (1997, hlm. 51 dst.) Mengusulkan 'lima pilar Era Informasi':

- 1 Angka digunakan untuk mewakili semua informasi.
- 2 Angka-angka ini dinyatakan dengan 1s dan 0s.
- 3 Komputer mengubah informasi dengan melakukan perhitungan pada angka-angka ini.
- 4 Sistem komunikasi memindahkan informasi dengan memindahkan angka-angka ini.
- 5 Komputer dan sistem komunikasi bergabung untuk membentuk jaringan komputer - dasar dari infrastruktur informasi masa depan - yang pada gilirannya merupakan dasar dari Marketplace Informasi. (Dertouzos, 1997, hlm. 317)

Ada baiknya membahas beberapa poin ini secara lebih rinci. Misalnya, poin kedua Dertouzos adalah bahwa komputer menggunakan kode biner - ini berarti Anda dapat mewakili angka menggunakan sirkuit listrik yang paling sederhana: sakelar (lihat Hartley, 1990, atau Gerbang dengan Myhrvold dan

Rinearson, 1996, untuk diskusi lebih rinci tentang bagaimana ini bekerja). Sirkuit elektronik (satu set sakelar) dapat menyimpan informasi dan melakukan perhitungan. Dan sirkuit ini telah melihat kemajuan teknologi besar selama empat puluh tahun terakhir: mereka telah menjadi jauh lebih kuat, lebih murah dan jauh lebih kecil. Kami telah pindah dari katup atau tabung vakum tahun 1950-an ke generasi microchip berikutnya.

Apa batasannya?

Semua informasi harus dikonversi menjadi angka biner (digitasi) sebelum dapat digunakan atau dimanipulasi oleh komputer. Apakah ada informasi yang tidak dapat kami konversi? Komputer dimulai sebagai 'pengolah angka', memanipulasi informasi numerik untuk menyelesaikan masalah matematika dan ilmiah. Mereka kemudian menjadi 'pengolah kata' - huruf dan tanda baca juga dapat diterjemahkan ke dalam angka. Dengan menggunakan matematika, Anda juga dapat mengekspresikan grafik dalam hal angka. Dan komputer menjadi perangkat untuk presentasi visual. Akhirnya muncul kemajuan yang memungkinkan kita untuk mendigitalkan gambar suara dan video - zaman multimedia.

Sejauh menyangkut komputer, yang dilakukannya hanyalah memindahkan angka. Dalam kata-kata salah satu komentator terkemuka di era digital, ini berarti bahwa 'bit bercampur' (Negroponte, 1995, hlm. 18). Dengan kata lain, kita dapat mencampur angka, kata, grafik, suara dan video dalam kombinasi apa pun asalkan:

- sumber bahan dapat didigitalkan; dan
- perangkat keras dapat mengatasi jumlah informasi yang terlibat. (Misalnya, digitalisasi video berwarna menghasilkan banyak informasi
- Anda memerlukan mesin dengan prosesor cepat dan banyak memori untuk mengatasinya.)

Lihat Kotak 5.2 untuk beberapa contoh percampuran ini.

KOTAK 5. 3 BIT YANG DATANG

Contoh nyata dari campuran bit adalah CD-ROM multimedia, yang dapat berisi:

- teks;
- data, dalam bentuk angka dan perhitungan;
- grafik;
- gambar diam;
- klip video;
- klip audio;
- Tautan web.

Contoh terbaru lainnya tentang bagaimana percampuran ini dapat meningkatkan layanan adalah pengembangan radio digital. Selain suara audio, radio digital dapat menyiarkan berbagai informasi tambahan. Apa yang Anda terima akan tergantung pada radio Anda. Set paling sederhana (termurah) akan menerima audio dan mungkin satu tampilan gulir sederhana untuk memberi tahu Anda apa yang Anda dengarkan. Perangkat yang lebih kompleks akan menawarkan lebih banyak informasi dan pada akhirnya kesempatan untuk berinteraksi melalui tautan Internet.

Komputer juga dapat menangani instruksi. Mereka dapat mengikuti suatu algoritma yang mengarah pada suatu keputusan. Algoritma hanyalah sebuah rantai pilihan ya / tidak. Pilihan seperti itu meniru cara kita sering membuat keputusan sehari-hari. Misalnya, Anda akan meninggalkan rumah ketika Anda menyadari bahwa Anda tidak dapat menemukan kunci pintu Anda. Anda mungkin akan bekerja melalui serangkaian keputusan biner. Apakah Anda meninggalkannya di lantai atas atau bawah? Jika Anda meninggalkannya di lantai atas, apakah Anda meninggalkannya di kamar mandi atau di kamar tidur? Dan seterusnya.

Implikasi penting lainnya adalah kita perlu aturan yang jelas untuk membentuk algoritma. Ini menjelaskan mengapa komputer telah menjadi sangat ahli dalam catur, permainan dengan aturan yang sangat jelas dan eksplisit, tetapi masih berjuang untuk mengenali ucapan manusia, di mana ada banyak variasi tergantung pada konteksnya. Tentu saja, teknologi berkembang sangat cepat dan ada beberapa area di mana program komputer dapat memasukkan pendekatan yang lebih fleksibel (lihat Kotak 5.3).

KOTAK 5. 4 PERANGKAT LUNAK DENGAN 'KECERDASAN'?

Ada juga program perangkat lunak yang berasal dari upaya mengembangkan komputer dengan tingkat kecerdasan tertentu:

Sistem pakar

Sistem pakar berisi seperangkat aturan yang dimodelkan pada perilaku pakar manusia dalam situasi tertentu. Salah satu contohnya adalah program perencanaan keuangan yang digunakan oleh bank. Pegawai bank menanyakan kepada pelanggan serangkaian pertanyaan yang diminta oleh komputer. Dari informasi ini, program menghasilkan berbagai opsi bagi pelanggan, bersama dengan kelebihan dan kekurangan mereka. Pegawai bank tidak harus menjadi ahli untuk menggunakan program ini. Ini jelas memiliki keuntungan bagi bank dalam hal keahlian dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Ini memiliki kelemahan jelas bahwa program ini hanya sebagus para ahli yang digunakan untuk mengembangkannya. Juga, karena pengguna sistem mungkin tidak menyadari asumsi yang

dibangun di dalamnya, mungkin ada masalah jika respons pelanggan ambigu dalam hal apa pun.

Jaringan saraf

Jaringan saraf mencoba untuk meniru cara otak manusia beroperasi dalam hal strukturnya. Daripada memproses satu instruksi pada satu waktu, jaringan saraf adalah satu set prosesor yang saling berhubungan yang bertindak secara paralel. Misalnya, seluruh rentang data dapat dimasukkan ke dalam jaringan untuk melihat kombinasi data mana yang dapat memprediksi harga saham pada hari berikutnya. Sistem dilatih pada data yang ada sampai dapat menghasilkan jawaban yang seakurat mungkin. Ini kemudian mulai digunakan untuk mencoba memprediksi peristiwa masa depan.

Logika fuzzy

Daripada bekerja dengan aturan 'on-off' yang sangat pasti dari program komputer tradisional, logika fuzzy bertujuan untuk membuat aturan yang lebih mendekati dan variabel. Idennya di sini adalah bahwa ini lebih seperti cara kita berpikir sebagai manusia, menimbang kemungkinan yang berbeda dalam hal kemungkinan peristiwa.

Semua pendekatan ini cenderung menjadi lebih penting dalam aplikasi komersial karena komputer menjadi lebih kuat. Untuk deskripsi yang lebih rinci, lihat Laudon dan Laudon (1994, bab 17).

LATIHAN

Apakah Anda punya ide untuk aplikasi komputasi baru yang akan meningkatkan komunikasi bisnis dan yang akan melibatkan novel 'campuran bit'? Adakah kemungkinan cara 'memperluas' cara kami mengirim pesan melalui teknologi ini?

Dertouzos juga menyarankan bahwa pengembangan kunci dalam komputasi adalah cara komputer dan sistem komunikasi telah bergabung, seperti yang akan kita bahas nanti. Kami pikir ada proses penting lainnya:

- TI mengembangkan peran baru;
- IT telah menjadi 'tertanam'.

Mengubah peran

Komputer dapat mengotomatisasi proses. Contoh otomatisasi berkisar dari robot industri yang membuat dan mengecat mobil baru hingga komputer yang menerima informasi dari perangkat pemindaian di checkout supermarket. Contoh checkout menunjukkan fungsi utama kedua untuk komputer: mereka dapat memantau dan mengontrol proses. Saat produk dibeli dan dipindai, komputer meninjau level stok untuk setiap item dan menghasilkan pesanan ketika level stok mencapai level yang telah ditentukan.

Salah satu implikasi yang menarik dari kontrol komputer adalah peran operator manusia. Misalnya, apakah Anda akan senang bepergian dengan pesawat terbang yang sepenuhnya dikendalikan oleh komputer dari tinggal landas hingga mendarat? Apakah Anda siap untuk terbang di pesawat ini jika Anda tahu tidak ada pilot manusia di dalamnya? Bisakah komputer memperhitungkan semua kemungkinan dan menangani keadaan darurat apa pun yang muncul? Atau apakah Anda memerlukan operator manusia dalam keadaan siaga jika terjadi keadaan darurat yang tidak terduga?

Ketika komputer bertanggung jawab atas suatu proses, Anda harus mempertimbangkan apa yang terjadi jika terjadi kesalahan. Near-disaster di Three Mile Island menggambarkan apa yang terjadi jika operator manusia tidak sepenuhnya memahami bagaimana komputer menangani keadaan darurat. Dalam hal ini, komputer mengambil tindakan darurat yang tidak dipahami oleh operator. Mereka membalikkan tindakan komputer (yang benar) dan hampir menyebabkan kecelakaan besar.

Mengintegrasikan

TI juga dapat mengintegrasikan proses dengan cara baru. Kemampuan untuk memanipulasi data suara dan video melalui komputer ditunjukkan dalam film blockbuster baru-baru ini, seperti kapal yang dihasilkan komputer di James Cameron Titanic atau pemulihan film Star Wars asli. Contoh komersial dari cara data dapat diintegrasikan adalah cara supermarket dapat mengembangkan profil pelanggan, seperti yang kita lihat nanti. Contoh lain cara IT dapat mengintegrasikan fungsi adalah cara IT membantu mengubah industri surat kabar nasional Inggris pada 1980-an - lihat Kotak 5.4.

KOTAK 5. 5 ITU BISA MENGUBAH BISNIS

Salah satu contoh dramatis dari transformasi ini adalah industri surat kabar nasional Inggris pada akhir 1980-an. Pada awal tahun 1986, semua surat kabar nasional Inggris ditulis dan dicetak di daerah kecil London, sekitar Fleet Street. Pada akhir tahun 1989, mereka semua telah pindah, dan semua mengadopsi teknologi komputer sebagai pusat produksi surat kabar mereka.

Pada tahun 1970-an semua surat kabar nasional menggunakan teknologi mekanik yang tidak berubah secara fundamental sejak awal abad ini. Pertama jurnalis akan mengetik catatannya, maka catatan ini akan diketik oleh komposer pada mesin Linotype untuk membuat garis tipe timah. Kemudian tipe ini akan dirangkai menjadi beberapa halaman oleh bagian lain dari tenaga kerja, dan seterusnya. Tenaga kerja yang kompleks ini menghasilkan pola hubungan industrial yang sangat kompleks.

Tentu saja, surat kabar adalah produk unik dalam beberapa hal. Harga pertanggungannya mereka tidak termasuk margin keuntungan - laba harus dicapai melalui penjualan iklan. Sebuah surat kabar dapat memiliki angka sirkulasi yang sehat namun gagal secara ekonomi jika tidak menarik iklan yang memadai. Sebuah surat kabar harian juga memiliki masa simpan yang sangat terbatas: jika tidak dapat dijual pada hari yang tepat, tidak lagi laku. Jadi keterlambatan dalam membawa produk ke pasar secara finansial sangat merusak. Ini adalah salah satu alasan mengapa serikat pekerja memberikan pengaruh tawar-menawar yang cukup besar.

Perubahan kritis terjadi pada 1986 ketika Rupert Murdoch membuka pabrik baru di Wapping, dengan beberapa inovasi utama: Teknologi teknologi baru: pabrik baru menggunakan sistem komputer surat kabar AS;

- tenaga kerja baru: Murdoch merekrut tenaga kerja yang sama sekali baru untuk menangani sisi percetakan bisnis, dengan satu perjanjian serikat pekerja;
- distribusi baru: ia pindah dari jalur kereta api dan menuju distribusi jalan.

Mungkin ironisnya, teknologi komputernya bukan yang paling canggih yang tersedia. Namun, begitu dia menunjukkan bahwa surat kabar nasional dapat diproduksi secara andal menggunakan komputer, kelompok surat kabar lainnya dengan cepat mengikuti. Ini mengatur adegan untuk penggunaan komputer yang jauh lebih maju di akhir 1980-an dan melalui 1990-an.

Perubahan dramatis ini disertai dengan aksi industri, terutama di sekitar Wapping. Ini tidak terlalu mengejutkan mengingat skala redundansi. Misalnya, surat kabar terakhir yang meninggalkan Fleet Street adalah Daily Express dan Sunday Express pada November 1989. Pada Desember tahun itu, hanya 25 persen tenaga kerja yang masih dipekerjakan oleh surat kabar ini (Tunstall, 1996).

Jadi contoh ini menggambarkan banyak karakteristik yang dibahas sebelumnya dalam bab ini:

- Teknologi komputer dapat menyederhanakan dan mengintegrasikan proses.
- Menggabungkan teknologi komputer dan komunikasi dapat memungkinkan lokasi yang jauh untuk bekerja bersama.
- Memperkenalkan teknologi komputer dapat menghilangkan proses tradisional dan keterampilan kerajinan sepenuhnya, dan membutuhkan seperangkat keterampilan yang sama sekali baru.

Studi kasus ini juga menyoroti pentingnya faktor sosial dan politik. Salah satu masalah utama bagi pemilik surat kabar nasional adalah kekuatan serikat pekerja. Dalam surat kabar provinsi, ini jauh dari masalah dan teknologi baru diadopsi jauh lebih cepat dan dengan konflik yang relatif sedikit.

Memberi informasi

Proses penting lainnya adalah apa yang disebut Zuboff sebagai 'memberi informasi'. Ini didasarkan pada gagasan bahwa komputer menghasilkan banyak informasi tambahan sebagai produk sampingan dari fungsi utama mereka. Dengan kata-katanya sendiri,

itu. . . Teknologi secara simultan menghasilkan informasi tentang proses produktif dan administrasi yang melandasinya tempat organisasi melakukan pekerjaannya. Ini memberikan tingkat transparansi yang lebih dalam untuk kegiatan-kegiatan yang sebagian atau seluruhnya buram. Dengan cara ini teknologi informasi menggantikan logika tradisional otomatisasi. (Zuboff, 1988, hlm. 10)

Prinsip memberi informasi ini berlaku untuk semua aplikasi komputer. Contoh bagaimana hal itu dapat digunakan untuk mengontrol dan memonitor kinerja pekerja adalah sistem telepon terkomputerisasi yang digunakan dalam call center. Manajemen dapat menemukan dengan menekan satu tombol persis berapa banyak panggilan yang telah ditangani oleh operator dan berapa lama waktu yang diperlukan. Kualitas layanan yang disediakan dalam panggilan telepon mungkin sulit diukur, sehingga statistik kasar ini dapat digunakan (mungkin sayangnya untuk pelanggan) sebagai ukuran produktivitas.

Banyak pengecer telah berinvestasi dalam profil pelanggan. Jika Anda membayar di kasir menggunakan kartu kredit atau salah satu kartu loyalitas toko, maka Anda memberikan banyak informasi tentang toko kepada toko itu. Informasi ini kemudian dapat dikaitkan dengan pembelian yang Anda lakukan secara teratur untuk menemukan pola sistematis dalam belanja Anda. Kemungkinan untuk menargetkan promosi dan penawaran khusus pada pelanggan dengan kebiasaan berbelanja yang dikenal kemudian menjadi masalah teknis manipulasi data.

LATIHAN

Fungsi atau proses apa di tempat kerja Anda yang dapat memanfaatkan otomatisasi melalui teknologi komputer? Apa efek dari otomatisasi seperti itu? Dan informasi potensial apa yang akan dihasilkan?

IT telah tertanam

Cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana teknologi menjadi tertanam dalam kehidupan kita sehari-hari adalah dengan menggunakan contoh motor listrik. Jika Anda harus menghitung berapa banyak motor listrik yang ada di rumah Anda, Anda harus memikirkannya. Anda harus menghitung jumlah peralatan yang mengandung motor kecil, seperti pengering rambut atau mixer makanan. Tetapi sekitar seratus tahun yang lalu, motor listrik adalah alat besar yang berdiri sendiri yang membutuhkan keterampilan dan keahlian mekanik yang signifikan untuk dijalankan dan dirawat. Sekitar pergantian abad kedua puluh, pengecer surat pesanan utama AS Sears dan Roebuck dengan bangga mengumumkan 'motor rumah' - dapat diandalkan dan terjangkau, dan dengan berbagai macam lampiran. Dengan kata lain, Anda membeli satu motor dan kemudian menghubungkan peralatan seperti pembersih atau mixer yang membutuhkan daya motor (Kline, 1996). Teknologi motor itu kini telah tertanam.

Microchip sudah merupakan teknologi tertanam. Ada banyak mikroprosesor di peralatan rumah tangga, seperti perekam kaset video, oven microwave, dan telepon. Ini sudah dapat melakukan fungsi yang tidak layak sebelum teknologi digital. Contoh sederhana adalah fitur 1471 pada sistem telepon Inggris. Menekan angka-angka ini memberi Anda nomor orang terakhir yang dihubungi dan telah memberikan bonus besar dalam mengurangi gangguan atau melecehkan panggilan telepon.

Menggabungkan teknologi komputer dan komunikasi berarti bahwa perangkat dapat menawarkan fungsi baru. Menghubungkan sensor ke komputer yang dapat berkomunikasi menawarkan berbagai kemungkinan baru, termasuk mobil yang mendiagnosis kerusakannya sendiri dan memanggil layanan kerusakan tanpa intervensi pengemudi.

LATIHAN

Tinjau semua teknologi yang dapat Anda temukan di kantor modern yang khas. Berapa banyak microchip tertanam yang bekerja? Apakah ada ruang lingkup lebih lanjut untuk menanamkan?

BERGERAK DARI TEKNOLOGI INFORMASI KE TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Citra 'jalan raya informasi' yang telah menggugah beberapa pakar komputer - belum lagi tokoh-tokoh pemerintah terkemuka - biasanya didasarkan pada kombinasi Internet dan World Wide Web. Ini bukan hal yang sama, meskipun terkadang membingungkan. Internet dapat dengan mudah didefinisikan sebagai 'jaringan jaringan'. Ini adalah serangkaian

koneksi elektronik yang memungkinkan pengguna untuk mengakses dan mentransfer informasi dengan berbagai cara. Salah satu cara ini adalah World Wide Web, yang mulai sekarang kita sebut saja Web.

Internet tumbuh dari jaringan kecil situs militer dan ilmiah AS pada awal 1960-an menjadi kumpulan jaringan yang menjangkau dunia dan yang menggunakan seperangkat aturan umum untuk mengirim dan menerima file. Sebagai contoh, 'http' adalah singkatan dari Hypertext Transfer Protocol dan merupakan seperangkat aturan yang memungkinkan jaringan dan komputer individu untuk saling berkomunikasi, dan mengambil file ke dan dari server.

Server hanyalah sebuah komputer yang menyimpan informasi yang dapat didistribusikan melalui jaringan dan kemudian melalui Internet. Ada protokol lain yang memungkinkan Anda melakukan hal yang berbeda. Misalnya, FTP (File Transfer Protocol) memungkinkan Anda mentransfer file dari komputer jarak jauh ke mesin Anda.

Teknologi ini memungkinkan kita untuk berkomunikasi dengan cara yang terdengar seperti fiksi ilmiah hanya beberapa dekade yang lalu. Misalnya, jika Anda memiliki peralatan dan koneksi yang tepat, Anda dapat dari komputer di rumah Anda:

- mengakses komputer lain di seluruh dunia dalam hitungan menit (meskipun skala waktu ini seringkali agak optimis pada periode sibuk);
- mengunduh informasi dari komputer lain di seluruh dunia; mengirim dan menerima email dari pengguna lain di seluruh dunia;
- menelusuri informasi yang disimpan di universitas dan perpustakaan di seluruh dunia;
- memindai basis data di seluruh dunia;
- mainkan permainan komputer dengan pengguna lain di seluruh dunia;
- menerbitkan database Anda sendiri (yang secara teoritis dapat diakses oleh siapa saja di seluruh dunia);
- mengambil dan memutar audio, klip video dan dokumen multimedia.

Semua fasilitas ini juga tersedia untuk bisnis apa pun, sekecil apa pun. Dan pengguna bisnis sekarang dapat melakukan bisnis di Internet - menjual barang dan jasa (sering disebut e-commerce, yang akan kita bahas nanti).

Fasilitas ini telah tersedia melalui Internet selama beberapa tahun sekarang. Dan kemajuan ini dibangun di atas sejumlah ide yang cukup lama (Winston, 1998, bab 18). Patut dirangkum ide-ide ini karena mereka mungkin menyarankan bagaimana komunikasi elektronik ini akan berkembang di masa depan:

Komputer dapat dioperasikan dari jarak jauh. Ini dicapai pada tingkat tertentu pada tahun 1940. Gagasan ini kemudian dikembangkan sehingga komputer jarak jauh dapat memungkinkan banyak pengguna untuk mengaksesnya secara bersamaan.

Komputer dapat dihubungkan dengan jaringan yang memungkinkan mereka berbagi sumber daya. Komputer-komputer awal tahun 1950-an dan 1960-an - mesin-mesin besar yang memenuhi ruangan-ruangan besar - biasanya mengendalikan jaringan. Pengguna duduk di kantor yang jauh di depan keyboard dan monitor dan terhubung ke mesin utama, yang melakukan semua pekerjaan pemrosesan.

Pesan dapat dikirim secara fleksibel melalui jaringan. Kebutuhan akan komunikasi militer yang aman mendorong pengembangan jaringan yang merupakan pendahulu Internet: Arpanet. Ini menggunakan gagasan bahwa pesan dapat dipecah menjadi potongan-potongan (sekarang dikenal sebagai paket) yang dapat dikirim secara terpisah melalui jaringan dengan cara yang seefisien mungkin. Paket-paket ini akan disusun kembali menjadi pesan lengkap ketika mereka mencapai mesin tujuan. Dengan cara ini, jika satu tautan di jaringan gagal, paket-paket informasi dapat dikirim di sekitar jaringan ke arah lain dan masih mencapai tujuan mereka.

Informasi dapat diatur sebagai web asosiasi. Kembali pada tahun 1945, Vannevar Bush berpendapat bahwa itu mungkin untuk membangun sebuah mesin yang akan memungkinkan pengguna untuk mencari semua pengetahuan yang tersedia. Daripada menggunakan indeks untuk bergerak melalui informasi, ini akan meniru cara pikiran manusia bekerja - dengan asosiasi. Dia berbicara tentang 'jaringan jalan yang rumit' melalui informasi.

Gagasan terkait adalah hiperteks, juga pertama kali didirikan pada 1940-an. Ted Nelson mengembangkan gagasan tentang teks yang tidak memiliki struktur buku konvensional. Anda membaca buku biasa dari halaman 1 hingga halaman 2 hingga halaman 3, dan seterusnya. Dokumen hypertext adalah sekumpulan halaman yang memungkinkan Anda untuk beralih dari sebuah ide pada satu halaman ke ide atau ilustrasi terkait di tempat lain dalam dokumen tersebut. Mungkin contoh paling sederhana dari ini adalah film thriller atau fantasi untuk anak-anak di mana Anda adalah pahlawan dan harus membuat pilihan pada setiap halaman untuk memutuskan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Anda biasanya disajikan dengan tiga pilihan: jika Anda memutuskan untuk pergi ke gua Anda pergi ke halaman 47; jika Anda memutuskan untuk mendaki gunung Anda pergi ke halaman 63; dan seterusnya. Anda kemudian disajikan dengan halaman lain dari cerita - monster itu mengejar Anda keluar dari

gua - dan serangkaian pilihan di akhir - dengan asumsi Anda bertahan sampai akhir halaman!

Pada akhir 1980-an, sebuah program komputer muncul di Apple Macintosh yang menggunakan struktur seperti ini: Hypercard. Dengan menggunakan paket ini, Anda dapat menyajikan serangkaian halaman di layar. Setiap halaman berisi beberapa 'tombol' dan 'hot spot' yang dapat Anda klik untuk melompat ke halaman lain yang menawarkan informasi terkait. Ini adalah pola navigasi yang sekarang kita anggap remeh ketika kita menggunakan CD-ROM multimedia dan mencari di Web.

Pria yang menemukan Web, Tim Berners-Lee, ingin menggunakan hypertext sehingga pengguna komputer dapat mengasosiasikan antara ide-ide dengan cara yang sama seperti yang dilakukan oleh pikiran manusia. Kotak 5.5 menunjukkan contoh navigasi hypertext melalui serangkaian halaman Web.

Berners-Lee juga ingin mereproduksi kolaborasi informal yang akan Anda temukan di area kopi departemen penelitian: di suatu tempat di mana orang dapat berkumpul dan berbagi ide. Pada tahun 1994 ia mendirikan World Wide Web Consortium (W3C) untuk mengambil tugas mengelola Web - tidak mengelola dalam arti mengendalikan, tetapi memastikan bahwa prinsip-prinsip aslinya dipertahankan: standar umum dan keterbukaan.

Komputer dapat bertukar semua jenis informasi, asalkan mereka berbagi aturan standar (biasanya disebut protokol). Fakta bahwa ada aturan standar telah memungkinkan Web untuk menjadi sistem internasional. Namun, ini juga merupakan salah satu masalah terbesar Web.

Misalnya, Web menggunakan bahasa penerbitan standar - HTML (Hypertext Mark-up Language) - yang memungkinkan Anda menentukan bagian teks mana yang merupakan judul, subpos, daftar bullet, dan sebagainya. Tetapi HTML terus dikembangkan untuk memungkinkan penulis menghasilkan halaman Web yang lebih kompleks. Misalnya, versi HTML pertama tidak memungkinkan Anda untuk meletakkan tabel di dokumen Web; versi terbaru memungkinkan tabel yang rumit dan juga menggunakan style sheet dengan cara yang mirip dengan pengolah kata tingkat lanjut.

Selain koneksi internet, Anda memerlukan perangkat lunak pada mesin Anda untuk menginterpretasikan file HTML - perangkat lunak browser seperti Netscape Navigator atau Microsoft Explorer. Perangkat lunak ini terus direvisi untuk mengikuti perkembangan HTML. Versi

browser yang lebih lama mungkin tidak dapat membaca halaman Web tertentu yang telah dirancang untuk mengeksploitasi fitur yang lebih baru.

LATIHAN

Bagaimana Web digunakan di organisasi Anda? Siapa yang menghasilkan situs Web dan halaman-halamannya? Apa rencana untuk pengembangan di masa depan? Bagaimana rencana ini akan memengaruhi cara orang berkomunikasi?

CARA KERJA BARU DAN KOMUNIKASI MENGGUNAKAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Teknologi informasi (TI) menjadi istilah umum karena menekankan gagasan bahwa komputer dapat memanipulasi informasi dalam arti yang sangat luas. Informasi ini dapat mewakili berbagai sumber, dari kata hingga gambar. Perpindahan ke teknologi komunikasi (biasanya sekarang disebut sebagai TIK -teknologi informasi dan komunikasi) menekankan bahwa kita sekarang menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi. Ada sejumlah perkembangan teknis yang telah mendukung langkah ini, serta aplikasi yang telah kita bicarakan di bagian sebelumnya:

- Perkembangan teknologi kabel. Penggunaan kabel serat optik untuk menghubungkan kantor, dan sekarang kota, adalah kemajuan besar. Jenis kabel ini dapat menangani informasi lebih banyak lebih cepat daripada jenis sebelumnya. Ini sangat penting ketika komputer bertukar data video dan audio.
- Perkembangan teknologi satelit. Satelit di orbit mengelilingi bumi dapat secara efektif menutupi populasi lengkap.
- Sistem telekomunikasi digital. Sampai saat ini, sistem telepon menggunakan sinyal analog. Mereka sekarang sedang dikonversi ke pengkodean digital, yang berarti bahwa informasi yang masuk saluran telepon dapat dimanipulasi dan diintegrasikan dengan cara yang sama seperti informasi yang disimpan di komputer. Jadi sekarang kita dapat mengirim teks, data, audio dan video melalui sistem telepon.

Jika Anda melihat cara komputer dapat diterapkan dalam bisnis, berbagai penulis telah menyarankan tahapan dalam evolusi komputerisasi dan strategi informasi, seperti dalam Kotak 5.7. Sebagai contoh, Thorp dan DMR (1998) menyarankan bahwa kita telah beralih dari 'otomatisasi', di mana perkembangan TIK hanya mempengaruhi sebagian kecil dari organisasi, ke 'informasi' dan ke 'transformasi', yang ditandai oleh banyak hubungan kompleks tepat di seberang organisasi, dan di mana setiap orang dipengaruhi sampai tingkat tertentu.

KOTAK 5. 6 MENULIS UNTUK WEB - VERSI DUA BELAS-PERTAMA- DARI DESKTOP PENERBITAN?

Pada awal 1980-an, dokumen yang diproses kata biasanya sangat sederhana dan terbatas. Mereka tidak memiliki fitur yang dapat Anda temukan dalam teks yang dicetak secara profesional. Kedatangan desktop publishing (DTP) pada tahun 1985 menggabungkan perangkat lunak komputer baru dengan pencetakan laser. Perangkat lunak meniru cara huruf profesional mengatur halaman dan printer laser dapat mencapai pencetakan berkualitas tinggi. Ini berarti bahwa siapa pun dapat membuat dokumen yang seolah-olah telah diketik profesional dan dicetak dengan:

- serangkaian font dengan spasi proporsional;
- grafik;
- beberapa kolom; dan seterusnya.

Pada dekade berikutnya, perangkat lunak pengolah kata secara bertahap memasukkan fitur utama DTP sehingga semua hal ini sekarang dapat dilakukan dengan perangkat lunak pengolah kata. Perangkat lunak DTP juga telah tersedia secara luas dan murah. Perangkat lunak ini biasanya berisi banyak template, sehingga mudah untuk meniru format desain yang sudah ada. Pencetakan berkualitas baik sekarang dapat dicapai dengan printer inkjet, sehingga Anda sekarang dapat mencapai hasil yang cukup profesional dengan anggaran yang sangat terbatas.

Jadi DTP telah beralih dari aktivitas profesional yang sangat terspesialisasi ke sesuatu yang dapat dicapai di kantor organisasi kecil. Tentu saja, organisasi masih membutuhkan keahlian grafis dan pencetakan profesional untuk dokumen yang sangat kompleks, terutama yang melibatkan pencetakan warna.

Kami mengantisipasi jenis perubahan yang sama dalam produksi Web. Anda dapat menghasilkan file dalam HTML dengan beberapa cara berbeda:

- ketikkan file teks dan tambahkan perintah HTML sambil jalan;
- menggunakan pengolah kata yang memungkinkan Anda menyimpan file dalam HTML (seperti Word 2000);
- menggunakan perangkat lunak yang dirancang untuk menghasilkan situs Web dan file HTML tanpa Anda harus tahu HTML, seperti Dreamweaver Macromedia.

Desainer Web profesional sering menggunakan HTML 'mentah'. Tetapi paket-paket yang berarti Anda tidak perlu melakukan ini menjadi lebih dan lebih canggih dan lebih mudah digunakan. Kami pikir dalam beberapa tahun ke depan, tidak ada yang perlu belajar HTML kecuali mereka melakukan grafik yang sangat khusus atau imajinatif.

Dalam arti tertentu, ini kembali ke masalah yang kami kemukakan di awal bab ini. Bagaimana caranya dramatis dan revolusioner adalah kemungkinan yang ditawarkan oleh TIK? Kotak 5.7 menawarkan cara lain untuk mengonseptualisasikan pertumbuhan TIK dengan menyarankan bahwa kita berada dalam 'gelombang ketiga' dari 'revolusi TI', di mana jaringan telah menjadi hal biasa bagi semua ukuran organisasi.

KOTAK 5. 7 TIGA GELOMBANG ITU

Jeff Papows (1999) merangkum perkembangan TI dalam organisasi bisnis dalam tiga gelombang, dirangkum dalam Tabel 5.1. Dia juga menyarankan bahwa ada empat pengembangan teknologi yang merupakan 'komponen integral' dari gelombang ketiga ini:

- Internet;
- Web;
- intranet (jaringan yang menggunakan perangkat lunak yang terkait dengan Web tetapi bersifat internal organisasi dan biasanya dilindungi dari pengunjung luar);
- ekstranet (menggunakan teknologi serupa untuk menghubungkan bisnis dengan pemasok, pelanggan, dll.).

Kami menyarankan bahwa pengembangan intranet yang aman dan meningkatnya minat dalam manajemen pengetahuan dapat membawa gelombang keempat yang ditandai dengan komunikasi yang lebih kreatif di dalam dan di seluruh organisasi.

Kami tidak bisa berpura-pura memprediksi masa depan dengan pasti. Ada banyak contoh orang cerdas yang memberikan penilaian yang tidak akurat tentang masa depan:

- 'Saya pikir ada pasar dunia untuk sekitar lima komputer' (dikaitkan dengan ketua IBM pada tahun 1943).
- 'Tidak ada alasan bagi siapa pun untuk memiliki komputer di rumah mereka' (dari presiden Digital Equipment Corporation pada 1977).

Dan ada banyak lagi contoh dari mana ini berasal (lihat Milsted, 1999). Meskipun demikian, kami menyarankan dua tren utama dalam penggunaan TIK yang akan memiliki dampak lebih besar selama beberapa dekade mendatang:

- menggunakan TIK untuk mendukung dan mengaktifkan struktur kerja baru, seperti pertumbuhan jaringan dan organisasi 'virtual', dan meningkatnya penggunaan teleworking;
- peningkatan penggunaan perdagangan elektronik (atau e-commerce).

Kedua hal ini akan memengaruhi cara kita bekerja dan berkomunikasi. Sebagai contoh, pertumbuhan teleworking dan organisasi virtual akan menempatkan penekanan lebih besar pada komunikasi melalui

dokumen elektronik seperti email dan penggunaan Web. Peningkatan volume informasi melalui sarana elektronik ini telah menimbulkan kekhawatiran tentang 'kelebihan informasi'. Bisakah kita mengatasi beberapa masalah ini dengan strategi untuk membuat dokumen yang lebih terorganisir?

Satu koleksi prediksi tren sosial masa depan yang dikutip secara luas, yang oleh Wieners dan Pescovitz (1996), menunjukkan bahwa sekitar 20 persen tenaga kerja AS akan melakukan telekomunikasi pada tahun 2003 tetapi penggunaan kertas begitu mengakar di budaya yang konsep kantor tanpa kertas tidak akan pernah terwujud sepenuhnya. Proyeksi paling optimis mereka adalah bahwa kantor-kantor mungkin sekitar 80 persen bebas kertas pada akhir dekade pertama abad kedua puluh satu.

Kami akan membahas potensi untuk struktur pekerjaan baru secara lebih rinci di bab selanjutnya. Untuk mengakhiri bab ini, kami akan meninjau perkembangan terakhir dalam penggunaan e-commerce, dan kemudian menyarankan beberapa masalah terakhir dalam penerapan TIK.

Perdagangan elektronik (e-commerce)

Dalam salah satu buku pertama yang mengeksplorasi nilai potensial Internet untuk bisnis, Mary Cronin (1994, p. 284) mengemukakan bahwa 'Jalan raya elektronik tidak hanya terbuka untuk bisnis; itu merelokasi, merestrukturisasi, dan secara harfiah mendefinisikan ulang bisnis di Amerika. 'E-commerce tentu saja telah tumbuh, tetapi belum sampai pada taraf tersirat, mungkin karena kehati-hatian finansial:' seperti halnya transportasi yang dapat diandalkan dan uang yang aman sangat penting untuk perdagangan dalam fisik dunia, sehingga sistem keamanan dan pembayaran elektronik akan menjadi jantung dari perdagangan elektronik '(Cairncross, 1997, hal. 144). Masalah keamanan dan pembayaran ini tampaknya telah diselesaikan oleh kemajuan perangkat lunak selama beberapa tahun terakhir. Kami merasa bahwa ekspansi besar akan segera tiba.

Tentu saja ada minat yang semakin besar dalam pembelian di Internet - perhatikan meningkatnya liputan di surat kabar, majalah dan televisi. Salah satu implikasi penting adalah bahwa teknologi ini tersedia untuk usaha kecil dengan biaya yang masuk akal. Bandingkan biaya iklan di seluruh dunia melalui cara konvensional dengan biaya menyiapkan dan menjalankan situs Web kecil.

Tentu saja, Anda memerlukan lebih dari sekadar perangkat lunak Web untuk menjalankan situs komersial di Internet. Untuk mengatur infrastruktur Anda sendiri, PC Magazine menyarankan bahwa Anda

memerlukan yang berikut (dari PC Magazine's Guide to E-business, didistribusikan dengan edisi September, 1998):

- Server web (komputer yang akan meng-host situs Web);
- perangkat lunak server web untuk membangun dan memelihara situs;
- perangkat lunak server pedagang, yang memungkinkan pelanggan membeli produk Anda melalui Internet;
- perangkat lunak pembayaran, yang memungkinkan pelanggan membayar tanpa risiko apa pun;
- perangkat lunak periferai untuk menangani informasi dan fungsi lain seperti pengiriman, pajak, dll;
- keamanan 'firewall' (perangkat lunak yang melindungi jaringan perusahaan Anda dari peretas atau virus);
- koneksi telekomunikasi berkecepatan tinggi.

Perusahaan kecil tidak harus berinvestasi dalam infrastruktur ini. Dengan menggunakan penyedia layanan untuk memasok koneksi jaringan dan perangkat lunak keamanan, ia dapat hadir di Internet dengan biaya yang relatif rendah.

Indikator lain dari pertumbuhan bisnis di Internet adalah pertumbuhan iklan melalui Web. Kami juga dapat menyoroti pertumbuhan Internet itu sendiri: untuk mencapai dengan audiensi 50 juta, radio membutuhkan waktu tiga puluh delapan tahun; televisi memakan waktu tiga belas tahun; televisi kabel memakan waktu sepuluh tahun; dan Internet hanya membutuhkan waktu lima tahun.

Beberapa organisasi sudah menggunakan Internet dengan cara yang sangat radikal untuk mendukung semua jenis kegiatan bisnis. Sebagai contoh, banyak perusahaan besar semakin menggunakan Web dalam rekrutmen mereka. Pelamar mungkin harus menyerahkan CV mereka secara elektronik, yang kemudian dapat diperiksa (lagi secara elektronik) untuk mengkonfirmasi informasi dasar. Pelamar juga mungkin harus mengisi kuesioner berbasis Internet yang panjang dan terperinci yang dirancang untuk membangun profil. Calon dengan profil yang tidak sesuai dapat dihilangkan pada tahap ini.

LATIHAN

Tinjau majalah bisnis dan komputer utama selama beberapa bulan terakhir. Statistik apa yang sekarang mereka kutip tentang pertumbuhan penggunaan Internet dan e-commerce?

MASALAH KOMUNIKASI DALAM APLIKASI INFORMASI DAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI

Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, TIK dicirikan oleh komunikasi manusia-ke-komputer dan komputer-ke-komputer.

Kemampuan komputer untuk memproses informasi dan berkomunikasi ditentukan oleh perangkat lunak. Perangkat lunak ini tergantung pada keterampilan programmer serta jumlah uang yang disiapkan pengembang untuk dibelanjakan. Jadi, mudah memprogram komputer untuk memainkan angka dan angka karena aturannya sedikit dan strateginya sangat sederhana. Tetapi memprogram komputer untuk menerjemahkan teks adalah latihan yang tangguh. Seperti yang telah kita lihat, aturan bahasa rumit dan berubah, dan strategi komposisi tidak jelas. Jadi terjemahan komputer bukan masalah yang telah dipecahkan, meskipun terus membaik.

Banyak interaksi manusia-ke-komputer menimbulkan masalah karena keterbatasan perangkat lunak yang digunakan, dan karena sistem tidak dirancang terutama dari perspektif pengguna. Contohnya adalah sistem penjawab telepon yang digunakan oleh banyak bisnis. Sistem terkomputerisasi ini dirancang untuk:

- merutekan panggilan masuk ke tujuan yang benar;
- memberikan informasi yang mungkin dibutuhkan pennelepon;
- menerima pesan untuk penerima yang tidak hadir.

Masalah muncul karena informasi datang dalam urutan yang kaku dan Anda sering harus mendengarkan direktori mini yang dibacakan sebelum Anda mencapai pilihan yang Anda butuhkan. Anda mungkin juga harus mendengarkan pesan dan musik yang tidak diinginkan. Respons sistem sering memberi kesan bahwa ia dirancang untuk kenyamanan organisasi dan tentu saja bukan milik Anda. Rasa frustrasi menghabiskan beberapa menit di telepon tanpa melakukan kontak dengan manusia telah menimbulkan istilah baru: 'kemarahan telepon'. Ini langsung masalah karena harus berkomunikasi dengan mesin dengan rentang respons yang sangat terbatas dan tidak fleksibel. Organisasi harus mempertimbangkan aplikasi seperti itu dengan sangat hati-hati karena banyak dari mereka jelas melanggar pedoman untuk komunikasi yang baik.

Tentu saja, sistem ini dapat diganti di masa depan oleh teknologi pengenalan ucapan yang lebih canggih yang bertujuan untuk memungkinkan komputer untuk 'mengenali, memahami, dan menanggapi percakapan manusia normal' (Janal, 1999, hal. 4). Jadi teknologi pengenalan suara harus memungkinkan Anda untuk meminta informasi yang Anda butuhkan dalam suara percakapan normal Anda daripada harus menggunakan perintah atau tanggapan terbatas atau memasukkan penekanan tombol khusus pada keypad telepon.

Perangkat lunak pengenalan wicara telah meningkat secara dramatis selama dekade terakhir, meskipun memiliki masalah dengan

wicara yang kurang dapat diprediksi. Ini menjadi lebih efektif untuk dikte pribadi ke dalam PC, meskipun masih ada hambatan penting (Williams et al., 2000).

Ada masalah penting lainnya untuk sistem otomatis dan elektronik dalam organisasi. Pertama, mungkin ada masalah akuntabilitas dan tanggung jawab. Ketika sebagian besar bisnis dilakukan oleh korespondensi, seringkali ada aturan yang sangat ketat tentang bagaimana ini harus dilakukan. Aturan-aturan ini mencakup bagaimana korespondensi diperiksa, siapa yang dapat menandatangani surat tertentu, bagaimana surat disimpan dan diajukan, dll. Tentu saja, Anda dapat melakukan semua hal ini dengan surat elektronik, tetapi banyak bisnis yang tampaknya tidak memiliki sistem yang diperlukan di tempat. Ada juga masalah keamanan. Kotak 5.8 memberikan beberapa contoh lagi bagaimana sistem komputer gagal dengan tidak memperhitungkan proses manusia secara memadai.

KOTAK 5. 8 KOMPUTER ADALAH DALAM BIAYA: TIDAK ADA YANG BISA SALAH, SALAH, SALAH. . .

Stephen Flowers (1996) menganalisis sistem komputer 'gagal' dan menyoroti sejumlah faktor umum, yang banyak di antaranya berkaitan dengan komunikasi. Faktor-faktor ini termasuk:

- 'Budaya bermusuhan' - dengan kata lain, budaya di mana staf merasa tidak dapat berkomentar secara terbuka tentang kesalahan dan kemungkinan masalah. Dalam konteks ini, staf dapat mencoba untuk melanjutkan proyek yang gagal daripada mengakui masalahnya. Ini biasanya akan memperburuk keadaan dalam jangka panjang.
- 'Struktur pelaporan yang buruk' - dengan kata lain, situasi di mana manajemen senior tidak memiliki gagasan yang jelas tentang kemajuan proyek komputer.
- developments Perkembangan yang berfokus pada teknologi' - dengan kata lain, desain sistem yang berfokus pada kemungkinan teknologi dan mengabaikan faktor manusia yang penting yang akan membuat sistem bekerja.
- 'Konsultasi yang buruk' dengan pengguna dan pemangku kepentingan lainnya.

KESIMPULAN

Kami memulai bab ini dengan pertanyaan tentang skala dan dampak dari revolusi informasi. Kami mengakhiri dengan menyarankan bahwa teknologi telah maju ke titik di mana 'revolusi' setidaknya mungkin. TIK menawarkan peluang untuk merestrukturisasi bisnis secara internal dan untuk mengembangkan hubungan eksternal baru dengan pelanggan dan pemasok. Ini dapat mendukung perkembangan yang dapat menjadikan

bisnis pada abad ke-21 sebagai proposisi yang sangat berbeda (Cairncross, 1997):

Komunikasi elektronik berarti jarak jauh kurang penting dan perusahaan tidak lagi terikat pada lokasi fisik tertentu.

- Perusahaan kecil akan dapat menawarkan layanan yang sebelumnya hanya perusahaan besar yang mampu.
- Sebagian besar orang akan memiliki akses ke jaringan canggih.
- Perusahaan dapat mengadopsi struktur yang lebih longgar dan lebih fleksibel.

Kita harus berhati-hati dalam melakukan ekstrapolasi dari beberapa contoh atau studi kasus yang terkenal. Misalnya, saat ini, perdagangan online adalah 'kecil'. Pasar online terbesar adalah Amerika Serikat. Namun hingga baru-baru ini, perdagangan online hanya mencapai sekitar 10 persen dari pendapatan dari belanja televisi, yang pada gilirannya hanya 10 persen dari pengeluaran belanja katalog (Cairncross, 1997, hal. 129). Tetapi statistik seperti itu berubah sangat cepat, dan tentu saja telah berubah sejak zaman ketika kata-kata ini dituliskan di atas kertas.

Poin penting terakhir adalah bahwa teknologi baru sering kali melengkapi proses sebelumnya daripada menggantikannya. Sebagai contoh, program penelitian Masyarakat Virtual melaporkan pada tahun 2000 bahwa:

- pekerja lapangan sering melakukan lebih banyak perjalanan daripada rekan-rekan mereka yang tidak terhubung;
- email dan Internet berfungsi sebagai 'add-on' untuk telepon dan faks.

RINGKASAN

- 'Komputer' telah ditransformasikan pertama menjadi technology teknologi informasi '(TI) dan kemudian menjadi 'teknologi informasi dan komunikasi '(TIK). Fitur mendasar dari teknologi komputasi - pengkodean dan pemrograman digital (algoritma) - telah berkembang menjadi peran dan fungsi baru.
- Di antara fungsi-fungsi baru yang paling penting adalah memantau, mengintegrasikan informasi, menanamkan, dan memberi informasi - menghasilkan informasi baru tentang proses itu sendiri. Organisasi dapat memanfaatkan fungsi-fungsi ini untuk menghasilkan kemungkinan komersial baru, seperti dalam kasus profil pelanggan.
- Selain mengambil fungsi-fungsi baru, komputer telah memperluas jangkauan informasi yang dapat dikodekan secara digital - sekarang kita dapat 'mencampuradukkan bit-bit yang mewakili kata, gambar, dan suara ke dalam paket yang koheren.
- Komputer juga telah berkembang menjadi teknologi komunikasi

(TIK), berkat kemajuan dalam telekomunikasi. Ini adalah perubahan mendasar dalam hal apa yang dapat dilakukan teknologi, meskipun kita harus berhati-hati tentang beberapa klaim yang saat ini dibuat untuk kekuatan 'revolusioner' TIK.

- Model Brian Winston menunjukkan bahwa ada kekuatan penahan atau pembatas yang kuat yang beroperasi di awal komputer. Pengekangan semacam itu masih relevan. Kekuatan sosial, ekonomi, dan politik ini harus dipertimbangkan.
- Organisasi yang sepenuhnya merangkul CT memiliki peluang signifikan yang belum pernah tersedia sebelumnya. Peluang ini tersedia untuk perusahaan besar dan kecil, dan dapat sepenuhnya mengubah industri.
- Organisasi modern menggunakan CT untuk mengembangkan cara kerja baru dan produk baru yang memengaruhi cara kita berkomunikasi dalam organisasi. Sejauh mana perubahan-perubahan ini akan menjadi biasa masih terbuka untuk diperdebatkan, tetapi ada beberapa tren yang sangat mungkin memiliki dampak yang meningkat, seperti peningkatan baru-baru ini di e-commerce.

Akhirnya, kita tidak boleh lupa bahwa aplikasi TIK baru ini harus bertujuan untuk memberikan solusi yang menyelesaikan masalah komunikasi dan kontrol daripada sekadar membuat yang baru.

PERTANYAAN DISKUSI

- Apa fitur paling penting dari TIK modern dalam hal komunikasi dalam organisasi?
- Seberapa baik TIK digunakan di organisasi Anda? Apakah organisasi mengambil keuntungan dari semua fitur yang sekarang tersedia melalui perkembangan seperti Internet?
- Bagaimana perkembangan TIK baru bekerja berdampingan dengan teknologi yang ada?

Developments Perkembangan apa dalam daya komputer yang paling berdampak pada organisasi Anda selama sepuluh tahun ke depan?

- Seberapa pentingkah e-commerce bagi organisasi yang Anda kenal? Bagaimana perkembangannya akan mengubah cara organisasi ini bekerja?
- Banyak sistem otomatis yang dioperasikan oleh komputer tampaknya membuat pelanggan frustrasi. Apakah masalah ini tidak terhindarkan? Bagaimana bisa diselesaikan?

Chapter 6

Struktur dan komunikasi organisasi

PENDAHULUAN

Bab ini membahas struktur organisasi yang umum dan meninjau implikasinya untuk komunikasi. Mengingat peluang baru yang ditawarkan oleh TIK (seperti yang kami jelaskan pada Bab 5), dan mengingat kebutuhan untuk mengembangkan budaya organisasi yang positif dan koheren (seperti dijelaskan pada Bab 4), kita perlu meninjau dampak struktur organisasi. Apakah struktur organisasi tertentu mendorong atau menghambat komunikasi organisasi?

Salah satu masalah yang sangat penting adalah apakah struktur hierarkis yang lebih tradisional memiliki zamannya. Kami mengeksplorasi karya para ahli teori organisasi yang berpendapat bahwa kami perlu mengubah struktur organisasi kami secara radikal untuk memenuhi tantangan pasar saat ini dan permintaan kompetitif yang terus meningkat.

Apapun bentuk organisasi akhirnya muncul dari perdebatan ini, mereka semua tergantung pada kuantitas dan kualitas komunikasi. Jadi kami menyimpulkan bahwa peran komunikasi telah menjadi semakin penting bagi keberhasilan organisasi bisnis modern.

TUJUAN

Bab ini akan membahas:

- mendiskusikan bagaimana kita dapat mengidentifikasi dan menggambarkan berbagai struktur organisasi;
- mendiskusikan bagaimana organisasi dapat digambarkan dalam model yang berbeda:
 - 1 kelompok pemangku kepentingan
 - 2 subsistem organisasi
 - 3 hierarki organisasi;
- mengidentifikasi dan mendiskusikan bagaimana komunikasi direpresentasikan dalam model-model yang berbeda ini dan melihat isu-isu yang mempengaruhi struktur formal ini, termasuk status dan peran jaringan informal;
- meninjau teori organisasi terkini dan mengidentifikasi kemungkinan perubahan dan perkembangan organisasi untuk dekade berikutnya;
- mendiskusikan bagaimana perubahan ini akan memengaruhi struktur organisasi dan komunikasi.

BAGAIMANA KITA BISA MENDEFINISIKAN STRUKTUR ORGANISASI?

Anda akan menemukan banyak cara berbeda untuk mewakili struktur organisasi dalam buku pelajaran yang berbeda. Salah satu yang paling umum adalah bagan organisasi, dan contoh sederhana diberikan pada Gambar 6.1. Tapi apa yang dikatakan di sini? Dimensi vertikal menunjukkan hubungan hierarki dan status; dan dimensi horizontal menunjukkan berbagai kegiatan yang melibatkan perusahaan. Dalam contoh perusahaan manufaktur ini, kegiatan ini meliputi produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan, pemasaran, dan sebagainya.

Penting untuk diingat bahwa diagram ini adalah salah satu cara untuk mewakili suatu organisasi. Seperti yang dikatakan James Taylor (1995, hlm. 43), 'orgchart adalah konstruksi teoretis, atau model konseptual, yang dimaksudkan untuk mewakili struktur organisasi dengan cara yang menangkap intuisi intuitif tentang apa arti sebuah organisasi untuk orang yang menebusnya'. Taylor kemudian berargumen bahwa ini sering 'diterima begitu saja' dan bahwa citra organisasi sebagai sistem yang tertata baik dengan 'hubungan otoritas yang terstruktur dengan baik' (hlm. 45) bisa sangat menyesatkan. Jika manajemen melihat organisasi dengan cara yang 'jelas' ini, maka mereka dapat menerapkan kebijakan yang tidak berfungsi karena organisasi tidak benar-benar bekerja dengan cara yang sistematis. Contoh utamanya adalah sistem otomasi kantor yang gagal mengenali bagaimana manusia dalam sistem sebenarnya perlu bekerja.

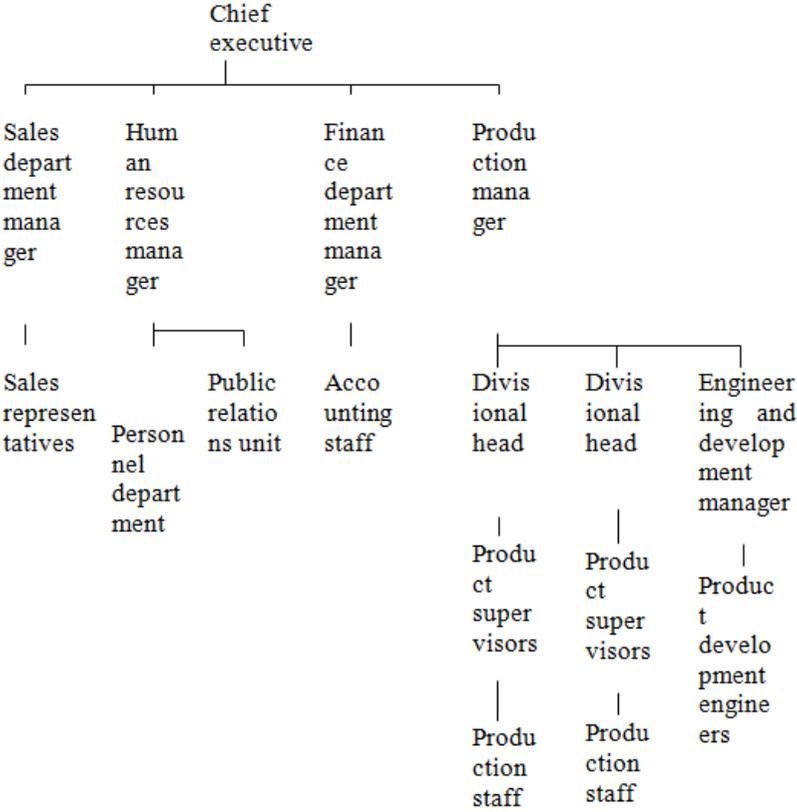
Hal serupa dikemukakan oleh Hosking dan Morley ketika mereka berpendapat bahwa 'pendekatan entitatif telah mendominasi studi organisasi' (1991, hal. 41). Organisasi dipandang sebagai 'entitas yang terdefinisi dengan baik' dengan batas-batas yang jelas, identitas, 'tujuan yang relatif didefinisikan dengan baik' (hlm. 41) dan struktur formal. Mereka berpendapat bahwa 'organisasi sosial lebih baik dalam pengertian proses relasional' (hal. 61). Dengan kata lain, pengorganisasian adalah proses negosiasi berkelanjutan antara orang dan kelompok dengan komunikasi sebagai 'minyak' yang melumasi proses ini.

Berbagai cara untuk mewakili struktur organisasi bukan hanya masalah detail teknis. Mereka dapat mewakili pendekatan yang berbeda secara fundamental dan asumsi teoretis yang berbeda. Jika Anda meninjau beberapa teks klasik tentang organisasi, Anda akan menemukan titik awal yang sangat berbeda. Ini berkisar dari kontribusi organisasi hingga yang lebih luas masyarakat, melalui pendekatan yang didasarkan pada bagaimana kekuasaan dan wewenang diorganisasikan, dan pada pendekatan yang mencerminkan bagaimana organisasi disusun untuk

memenuhi tuntutan lingkungannya. Satu teks manajemen yang sangat berpengaruh berpendapat bahwa 'semua teori organisasi dan manajemen didasarkan pada gambar atau metafora implisit yang mengarahkan kita untuk melihat, memahami, dan mengelola organisasi dengan cara yang berbeda namun parsial' (Morgan, 1997, hal. 4) .

Karena tujuan utama kami adalah untuk fokus pada komunikasi, kami tidak akan memberikan analisis rinci tentang berbagai teori dan metafora (untuk analisis alternatif, lihat Daniels dan Spiker, 1994). Apa yang akan kita lakukan adalah menunjukkan bagaimana perspektif struktural yang berbeda memiliki implikasi penting untuk peran komunikasi, dengan menawarkan tiga cara berbeda untuk menggambarkan struktur organisasi:

- sebagai kelompok kelompok pemangku kepentingan yang terhubung melalui komunikasi;
- sebagai satu set subsistem yang dikelola;
- berdasarkan hirarki perintah yang dapat diwujudkan dengan cara yang berbeda.



FIGUR 6. 1 STRUKTUR

LATIHAN

Pertimbangkan bagaimana Anda akan mencoba menggambarkan struktur organisasi yang Anda kenal baik. Apa isi uraian Anda? Apa yang akan menjadi fokusnya? Apakah Anda akhirnya menggambar beberapa bentuk bagan organisasi? Atau apakah Anda akan berkonsentrasi pada individu atau kelompok dalam organisasi dan hubungan di antara mereka?

Mendefinisikan stakeholder

Penulis terkemuka Inggris tentang organisasi, Rosemary Stewart, mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai "orang yang memiliki minat pada organisasi, yang dapat menyebabkan mereka berusaha untuk mempengaruhi tindakan manajer" (1991, hal. 80). Dia juga berkomentar bahwa 'Manajer harus memperhitungkan lebih banyak - dan lebih kuat - kelompok pemangku kepentingan daripada di masa lalu.' Komentator lain, seperti penulis Amerika Stanley Deetz, berpendapat bahwa model komunikasi bisnis ini jauh lebih relevan dengan modern organisasi karena mereka perlu mempertimbangkan lebih dari motif ekonomi sederhana. Mereka harus mempertimbangkan masalah dan implikasi yang lebih luas, sehingga komunikasi dengan pemasok dan masyarakat setempat harus menjalin hubungan jangka panjang untuk kebaikan bersama (Deetz, 1995). Analisis ini juga telah menghasilkan bentuk

komunikasi baru, seperti dijelaskan dalam Kotak 6.1.

KOTAK 6. 1 BERKOMUNIKASI DENGAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Konferensi pencarian di masa depan adalah metode yang digunakan beberapa eksekutif senior untuk mencoba meningkatkan koneksi dan hubungan antara berbagai kelompok pemangku kepentingan, terutama dalam periode perubahan atau gejolak ekonomi. Konferensi ini didasarkan pada tiga fitur penting:

- 'Mereka menyatukan' seluruh sistem 'di satu tempat untuk bekerja melalui agenda yang berfokus pada tugas organisasi.
- Mereka menekankan hubungan antara para pemangku kepentingan.
- Mereka mendorong para pemangku kepentingan untuk 'mengambil kepemilikan' atas pengembangan masa depan perusahaan dan untuk berkomitmen pada tindakan di masa depan.

Dengan hingga delapan puluh peserta, yang bertahan hingga tiga hari, dan melibatkan fasilitator luar untuk mengelola prosesnya, ini adalah peristiwa yang mahal dan signifikan bagi perusahaan. Mereka perlu direncanakan dengan hati-hati sebelumnya untuk membuat agenda yang akan diikuti oleh semua peserta.

LATIHAN

Ambil organisasi yang Anda kenal, baik sebagai anggota atau sebagai pelanggan atau pengguna. Bagaimana Anda menggambarkan berbagai kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dengan organisasi itu? Apakah layak untuk menyatukan mereka dengan cara yang dijelaskan dalam Kotak 6.1? Apakah analisis Anda menunjukkan adanya masalah dalam komunikasi?

Mendefinisikan subsistem organisasi

Grup eksekutif yang bertanggung jawab atas suatu organisasi bertanggung jawab untuk memelihara sejumlah sistem komunikasi. Sistem-sistem ini saling tergantung, tetapi dijelaskan secara mandiri pada Tabel 6.1, di mana kami mencoba menunjukkan hubungan kelompok eksekutif dengan berbagai sistem komunikasi ini.

LATIHAN

Ambil organisasi yang Anda kenal, baik sebagai anggota atau sebagai pelanggan atau pengguna. Bagaimana subsistem yang dijelaskan di atas tampaknya bekerja di organisasi itu? Apakah semua saluran komunikasi digunakan secara efektif? Apakah analisis Anda menunjukkan adanya masalah dalam komunikasi?

Mendefinisikan hierarki

Kami telah menyarankan bahwa ada berbagai bentuk hierarki dalam organisasi modern. Satu set definisi yang cukup khas berasal dari Andrews dan Herschel (1996). Mereka menyarankan enam bentuk organisasi yang menonjol:

- 1 struktur terpusat tradisional;
- 2 struktur terpusat dengan manajemen terdesentralisasi;
- 3 bentuk divisi;
- 4 struktur terdesentralisasi;
- 5 struktur matriks;
- 6 apa yang mereka sebut organisasi 'tipe D'.

Dalam dua bentuk pertama ini, kami memiliki kontrol yang kuat dari kelompok manajemen senior, yang biasanya akan berbasis di lokasi fisik yang sama. Organisasi terpusat tradisional menekankan kontrol dan koordinasi melalui hierarki yang sangat jelas. Saat Anda menuruni hierarki, Anda menemukan orang-orang mengerjakan tugas yang semakin terspesialisasi. Ada beberapa cara standar untuk bekerja, dan prosedur standar ini dapat menyebabkan masalah jika staf dihadapkan dengan masalah baru untuk ditangani. Dalam tipe lain dari struktur terpusat,

manajemen didesentralisasi sampai batas tertentu. Dengan kata lain, manajemen puncak akan mengontrol fungsi-fungsi utama seperti produksi atau penjualan tetapi para manajer di tingkat yang lebih rendah akan memiliki kebijaksanaan ketika mereka membuat keputusan operasional spesifik.

Dalam formulir 3 dan 4, kami memiliki struktur di mana manajemen senior telah mengalihkan kewenangan dengan cara yang agak berbeda. Dalam struktur divisi, organisasi memiliki kantor pusat yang mengoordinasikan dan mengendalikan tetapi pekerjaan utama organisasi dilakukan dalam divisi-divisi. Divisi ini mungkin didasarkan pada fungsi atau produk yang berbeda, atau pada wilayah geografis yang berbeda. Divisi akan memiliki wewenang untuk membuat keputusan dalam batas-batas tertentu. Bahkan dimungkinkan adanya perpecahan dalam satu organisasi yang saling bersaing secara langsung.

Dalam sebuah organisasi yang terdesentralisasi, semua sub-unit dimiliki oleh perusahaan induk yang mungkin tidak banyak berupaya untuk berkoordinasi asalkan kinerja ekonomi unit-unit yang berbeda memenuhi target.

Dalam struktur matriks, kami memiliki struktur perintah ganda sehingga karyawan melapor kepada staf senior dalam hal peran spesialis mereka. Ini sangat berbeda dari hierarki tradisional di mana setiap karyawan cenderung memiliki manajer lini tunggal, dan kami membahas ini secara lebih rinci nanti.

Bentuk akhir - tipe D - dicirikan oleh 'pengaturan kerja terdistribusi' di mana pekerjaan didistribusikan antara 'inti' organisasi dan unit perifer yang mungkin melibatkan subkontrak eksternal dan berbagai mekanisme lain berdasarkan penggunaan teknologi informasi.

MENDEFINISIKAN STRUKTUR DALAM STRUKTUR

Meskipun penokohan yang luas dari suatu hierarki berguna, kita dapat berargumen bahwa beberapa organisasi (terutama yang lebih besar) sepenuhnya sesuai dengan struktur dasar tunggal. Jadi kita perlu mempertimbangkan secara lebih rinci bagaimana beberapa struktur dasar bekerja: garis, staf / fungsional, matriks dan komite.

LATIHAN

Untuk masing-masing dari keempat jenis struktur ini, temukan contoh di organisasi yang Anda kenal dan nilai seberapa baik komunikasi beroperasi dalam struktur itu.

Struktur garis

Struktur garis didasarkan pada gagasan bahwa pada setiap tingkat, orang mengendalikan dan mengelola pekerjaan kelompok di tingkat di bawahnya. Instruksi dan informasi melewati dari atas ke bawah, dan informasi dan permintaan diteruskan dari bawah ke atas. Komunikasi sideways berlangsung melalui titik lintas.

Struktur seperti itu memiliki potensi keuntungan:

- Ini dengan jelas menetapkan garis tanggung jawab administratif (Anda tahu apa yang harus Anda lakukan dan kepada siapa Anda melapor).
- Semua tingkatan organisasi harus diberi tahu tentang hal-hal yang relevan dengan bidang mereka.

Tetapi juga memiliki kelemahan potensial:

- Ini mengarah ke jalur komunikasi yang terlalu panjang (misalnya, ketika pesan harus melintasi organisasi).
- Orang-orang di tingkat yang lebih tinggi dapat dengan mudah kelebihan informasi.
- Ini dapat menyebabkan 'kompartementalisasi' informasi.

Berbagai teknik telah digunakan untuk mengatasi beberapa masalah komunikasi saluran, termasuk:

- Mengontrak jalur komunikasi. Seorang manajer senior dapat menangani beberapa level sekaligus, baik melalui pertemuan atau dengan semacam pemberitahuan umum.
- Mengurangi jumlah tingkat administrasi. Jika komunikasi dilewatkan melalui lebih sedikit orang, kesalahpahaman cenderung terjadi.

Salah satu ciri dari banyak organisasi besar selama dua puluh tahun terakhir adalah restrukturisasi teratur yang telah mengurangi lapisan manajemen menengah (kadang-kadang disebut de-layering atau downsizing). Ini sering dilakukan sebagai bagian dari latihan 'rekayasa ulang', menggunakan ide-ide yang dijelaskan dalam Kotak 6.2.

KOTAK 6.2 PROSES RE-TEKNIK

Business process re-engineering (BPR) didefinisikan oleh para pendirinya sebagai 'pemikiran ulang mendasar dan desain radikal dari proses bisnis untuk mencapai peningkatan dramatis dalam ukuran kinerja kritis dan kontemporer, seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan' (Hammer dan Champy, 1993, hlm. 32). Mereka menyarankan bahwa memikirkan kembali radikal tentang apa organisasi akan menyebabkan perubahan seperti:

- perubahan dalam struktur organisasi seperti pindah ke kerja tim;
- perubahan definisi pekerjaan dan peran dengan meningkatnya pembagian tanggung jawab;

- perubahan peran manajer - mereka menjadi lebih seperti penasihat atau fasilitator;

Reduction pengurangan drastis dalam jumlah level manajemen - hierarki menjadi lebih datar.

Dengan kata lain, 'rekayasa ulang berarti organisasi memulai kembali, mengevaluasi kembali cara mereka menciptakan produk atau layanan yang memberikan nilai kepada pelanggan mereka' (Andrews and Herschel, 1996, hal. 351).

Tetapi apakah itu berhasil? Pada pertengahan 1990-an, rekayasa ulang datang untuk kritik yang sangat serius (Micklethwait dan Wooldridge, 1996, bab 1). Disarankan bahwa:

- Banyak jika tidak sebagian besar proyek rekayasa ulang gagal memberikan - bahwa BPR memiliki tingkat kegagalan 85 persen (Birchall dan Lyons, 1995, hal. 237).
- Rekayasa ulang gagal memperhitungkan faktor manusia yang lebih lunak yang memengaruhi kinerja bisnis.
- Ketergantungan sederhana pada pemotongan biaya dan TI tidak memberikan perbaikan yang dijanjikan dan organisasi harus 'berinvestasi pada orang pertama'.

Bahkan artikel yang menyatakan bahwa BPR memiliki catatan keberhasilan yang lebih mengesankan juga menyarankan bahwa BPR tidak akan bekerja tanpa penekanan kuat pada keterampilan perubahan budaya, termasuk komunikasi yang jelas dan pengembangan kepercayaan.

Staf atau struktur fungsional

Dalam hal staf atau struktur fungsional, manajemen mencakup manajer spesialis dan fungsional, masing-masing memberikan instruksi kepada pekerja tentang aspek pekerjaan mereka. Versi model ini diadvokasi oleh salah satu ahli teori manajemen awal, Frederick Taylor, yang biasanya dikaitkan dengan memecah tugas-tugas manual menjadi tugas-tugas fungsional kecil. Dia benar-benar menyarankan agar manajemen juga beroperasi dengan cara ini, tetapi manajemen pada zamannya tidak ingin kehilangan basis daya mereka dan hanya menerapkan logikanya kepada para pekerja.

Hampir tidak mungkin bagi bisnis untuk beroperasi sebagai organisasi yang berfungsi murni, karena tidak akan ada yang mengoordinasikan pekerjaan, atau mengambil tanggung jawab utama. (Taylor memang menganjurkan departemen perencanaan pusat untuk menyatukan semuanya.) Namun, kebanyakan organisasi memanfaatkan fungsi spesialis, karena ada potensi keuntungan struktur fungsional:

- Pekerja diperintahkan oleh spesialis dengan pengetahuan ahli.
- Jalur komunikasi pendek.
 - Tetapi ada kelemahan yang sesuai:
- Pekerja memiliki banyak penyelia dan dapat menerima instruksi yang bertentangan.
- Pekerja mungkin mengalami kesulitan dalam menetapkan prioritas.
- Pekerja dapat memainkan satu penyelia dengan lainnya.

Beberapa kelemahan ini dapat diatasi dengan definisi tanggung jawab yang jelas. Tetapi untuk sebagian besar tujuan, organisasi yang berfungsi murni tidak praktis.

Struktur komite

Istilah 'komite' digunakan (dan disalahgunakan) untuk berbagai struktur organisasi. Sebenarnya, komite adalah sekelompok orang yang dipilih oleh anggota organisasi untuk mengendalikan urusannya. Anggota komite kemudian memilih pembawa kantor tertentu, biasanya kursi, sekretaris dan bendahara. Komite juga dapat menunjuk seorang eksekutif untuk melaksanakan keputusan kebijakan dan untuk menghadiri operasi organisasi sehari-hari.

Ketua, yang kewenangannya diberikan oleh komite, bertanggung jawab atas kelancaran fungsinya. Namun, anggota komite dapat, dalam kondisi tertentu, mengeluarkan kursi dari kantor.

Komite sering menunjuk subkomite untuk membantu mereka dengan tugas tertentu. Subkomite ini dapat berupa komite berdiri atau ad hoc (dibentuk untuk tujuan ini). Komite berdiri biasanya bertanggung jawab atas kegiatan yang sedang berlangsung seperti keuangan, publisitas, dll., Sementara komite ad hoc dibentuk untuk tugas khusus dan dibubarkan begitu tugas selesai.

Klub dan organisasi profesional sering dijalankan oleh komite yang beroperasi berdasarkan prinsip demokrasi. Pengambilan keputusan biasanya dengan suara terbanyak, meskipun mereka sering mencoba untuk mencapai konsensus. Beberapa komite, terutama dalam bisnis, tidak benar-benar demokratis tetapi memiliki variasi pada prinsip demokrasi. Universitas tradisional, misalnya, sering beroperasi dengan sistem komite yang saling terkait, dan keanggotaan komite ini sering ditentukan oleh status atau undangan. Meningkatnya manajerialisme di pendidikan tinggi telah melemahkan struktur ini.

Ada beberapa komite 'benar' dalam bisnis dan industri dalam pengertian yang telah kami definisikan di atas, tetapi kebanyakan

organisasi bisnis menunjuk komite untuk koordinasi dan tujuan khusus. Sebagai contoh, sistem perwakilan biasanya beroperasi dengan struktur tipe komite.

Keuntungan potensial dari struktur ini meliputi:

- Ini memungkinkan pertukaran informasi dan ide secara cepat.
- Ini mendorong kerja sama.
- Ini menghasilkan ide dan informasi baru.

Ada juga kelemahan potensial:

- Keputusan tergantung pada frekuensi pertemuan.
- Efektivitas sangat tergantung pada sekretariat dan ketua.

Kami akan meninjau kembali masalah ini di Bagian tiga ketika kita melihat kelompok, tim, dan pertemuan.

Struktur matriks

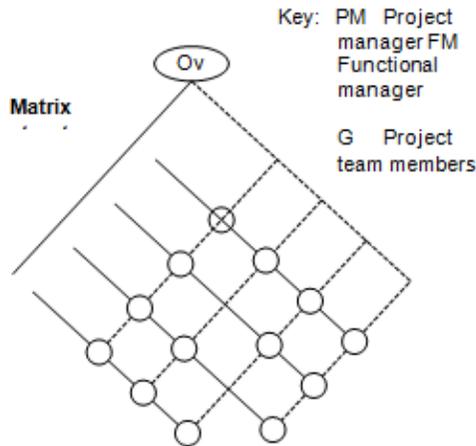
Struktur matriks (Gambar 6.2) adalah variasi dari struktur fungsional dasar. Dalam struktur ini, laporan berikut ini kepada manajer secara keseluruhan:

- sejumlah manajer proyek eksekutif, masing-masing bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek tertentu;
- sejumlah manajer spesialis, masing-masing bertanggung jawab untuk kegiatan spesialis.

Manajer proyek memiliki kontrol langsung terhadap staf spesialis yang dialokasikan untuk proyek. Manajer proyek dan spesialis dapat meminta saran dan dukungan manajer spesialis. Staf yang dialokasikan masih bertanggung jawab kepada manajer spesialis mereka untuk kualitas pekerjaan mereka, sedangkan manajer proyek memiliki kontrol penuh atas pekerjaan yang dialokasikan untuk tim.

Jenis struktur ini dapat bekerja dengan baik dalam situasi yang membutuhkan fleksibilitas. Keuntungan potensial termasuk jalur komunikasi pendek, akses siap ke informasi spesialis, dan kerjasama antardisiplin yang efektif. Jika umur proyek terbatas, tim dapat dibangun, diperluas, dikontrak, dan dibongkar sesuai kebutuhan pekerjaan. Sebagai pengaturan permanen, struktur matriks menghadirkan kesulitan, karena manajer spesialis cenderung kehilangan kendali atas staf mereka.

Struktur matriks telah berhasil digunakan untuk proyek yang terbatas dalam penelitian, pengembangan, desain dan kontrak.



FIGUR 6. 2 Basic matrix structure of an organization

KOMPLEKSITAS DALAM STRUKTUR

Sebagian besar organisasi menggunakan beberapa kombinasi dari struktur ini. Organisasi besar sering menggunakan fungsi lini dan staf, di samping elemen sistem matriks dan sistem komite. Misalnya, departemen penelitian dan pengembangan dapat diorganisasikan pada sistem proyek dengan fungsi koordinasi antar departemen (seperti keselamatan, hubungan masyarakat, perencanaan penelitian, dll.) Yang ditangani oleh sistem komite yang dimodifikasi. Ada serangkaian kompleksitas lebih lanjut yang memiliki implikasi untuk komunikasi:

- *Perbedaan antara pekerjaan dan peran perwakilan.* Orang-orangnya mungkin sama tetapi kedua sistem itu berbeda. Mereka memiliki tujuan dan struktur yang berbeda, dan peran yang dimainkan orang berbeda. Misalnya, dalam hierarki pekerjaan, John Smith adalah tukang las dan menerima instruksi dari atasannya, Bill Jones. Pada dewan karya, John Smith adalah wakil terpilih dari tokonya dan Bill Jones telah dinominasikan oleh kepala departemennya sebagai anggota. Pada dewan karya, keduanya memiliki status yang sama dan suara yang sama dalam pengambilan keputusan, setidaknya dalam teori. Akan ada juga perbedaan tergantung pada jenis sistem perwakilan: apakah itu murni didirikan karyawan, atau manajemen bersama-karyawan struktur, atau struktur kuasi-yudisial? Komunikasi antara manajemen dan struktur ini jelas sangat penting, dan kami mengemukakan beberapa masalah untuk dipertimbangkan dalam Kotak 6.3.

- *Sifat peran penasehat.* Beberapa struktur berisi staf dengan fungsi penasihat murni; yang lain berisi staf dengan penasihat dan beberapa tanggung jawab administratif yang didelegasikan. Contohnya termasuk staf dengan keahlian spesialis dalam sumber daya manusia.
- *Peran komunikasi informal.* Karena hal ini menimbulkan masalah penting tentang bagaimana kita mendefinisikan struktur organisasi 'nyata', ini akan dibahas lebih rinci di bagian utama berikut.

KOTAK 6.3 APAKAH SISTEM PERWAKILAN BERKOMUNIKASI SECARA EFEKTIF?

Kita bisa mencurahkan seluruh teks untuk kompleksitas manajemen / komunikasi serikat. Ini sangat penting, karena manajemen dan karyawan sering memiliki persepsi yang sangat berbeda. Di antara pertanyaan paling penting yang dapat kita ajukan dari bentuk komunikasi ini adalah:

- Apakah prosedurnya jelas? Apakah peserta mengetahui konstitusi, kekuatan pengambilan keputusan, prosedur dan metode pengambilan keputusan? Apakah dokumen yang relevan tersedia untuk semua? Apakah rapat dilakukan secara adil dan terbuka?
- Apakah ada catatan yang efektif?
- Apakah informasi dan keputusan apa pun dikomunikasikan dengan jelas? Informasi yang ditangani oleh sistem perwakilan jelas sangat penting bagi karyawan; kebocoran dan desas-desus yang tidak akurat dapat memiliki dampak yang sangat negatif terhadap moral karyawan.
- Apakah ada pendidikan dan pelatihan yang memadai? Pekerja dan perwakilan mereka harus sepenuhnya terlatih dalam prosedur komunikasi yang digunakan, untuk menghindari kecurigaan bahwa mereka sedang dimanipulasi.

Organisasi yang berkembang

Kadang-kadang buku teks memberi kesan bahwa ini adalah masalah hanya untuk perusahaan besar. Namun, struktur adalah masalah bagi perusahaan kecil dan berkembang, meskipun ada perbedaan skala yang jelas. Struktur dapat menjadi sangat penting ketika perusahaan mencoba untuk tumbuh.

Pertimbangkan kasus organisasi layanan kecil yang didirikan oleh dua mitra. Berapa banyak staf tambahan yang dapat mereka rekrut sebelum mereka perlu membangun lapisan manajemen?

Bagaimana jika mereka memutuskan untuk membuka situs kedua? Bagaimana ini akan dikelola? Perkembangan ini mungkin juga menciptakan ketegangan dalam hubungan antara kedua mitra. Pada awalnya, mereka mungkin dapat berbagi pekerjaan secara merata dan tidak khawatir tentang spesialisasi. Tetapi begitu mereka memiliki tenaga kerja yang signifikan, mereka akan memiliki sejumlah masalah tambahan.

Misalnya, bagaimana mereka akan menangani kompleksitas hukum ketenagakerjaan dan hak kesejahteraan? Apakah mereka akan mempekerjakan beberapa staf penasihat atau mereka akan meminta beberapa perusahaan luar untuk menangani aspek-aspek ini? Semua ini adalah masalah kritis struktur organisasi.

PERAN 'ORGANISASI INFORMAL'?

Banyak penulis membuat perbedaan antara organisasi 'formal' dan organisasi 'informal'. Organisasi formal adalah organisasi sebagaimana dinyatakan dalam bagan organisasi: peran pekerjaan resmi dan garis tanggung jawab dan komunikasi. Organisasi informal adalah jaringan hubungan yang hidup berdampingan, berdasarkan hubungan pribadi dan politik: 'banyak anggota organisasi dapat menarik kekuasaan dari peran mereka dalam jaringan sosial [ini]' (Morgan, 1997, hal 187).

Komunikasi di organisasi informal ini sering dianggap sebagai berkualitas rendah, karena merupakan campuran antara kebocoran, rumor, dan spekulasi. Namun, kadang-kadang informasi yang sangat akurat (dan kadang-kadang sangat memalukan bagi manajemen) dapat menjangkau karyawan melalui jaringan ini, yang dapat didefinisikan dengan berbagai cara, termasuk selentingan, jaringan 'anak lelaki tua' dan pertemuan sosial perusahaan. Kita dapat memeriksa 'organisasi informal' ini lebih dekat dengan melihat gagasan tentang selentingan ini.

Selentingan

Gary Kreps (1990, hal. 208) mendefinisikan selentingan sebagai 'komunikasi yang berkembang di antara anggota organisasi dan tidak perlu ditentukan oleh struktur formal dan hierarki organisasi tetapi tumbuh dari keingintahuan anggota organisasi, ketertarikan antarpribadi, dan interaksi sosial'. Survei penelitian dan tulisannya tentang selentingan menunjukkan bahwa:

- adalah campuran antara kebocoran, dugaan, tebakan, dan gosip yang beredar dalam suatu organisasi;
- sering dilihat sebagai 'jahat' atau 'jahat';
- bisa sangat cepat dan akurat;
- 'adalah saluran komunikasi yang sangat kuat dan berpotensi bermanfaat' (Kreps, 1990, hlm. 209).

Panduan Inggris untuk metode komunikasi internal mencantumkan selentingan sebagai metode 'yang perlu dimasukkan dalam strategi komunikasi apa pun sebagai bagian dari campuran media' (Scholes, 1997, hal. 139). Dan gagasan menggunakan atau mengelola selentingan ini adalah tema yang cukup umum dalam beberapa teks dan artikel manajemen.

Tetapi kami berpendapat bahwa gagasan tentang organisasi 'formal versus informal' ini dapat menyesatkan. Ini menyarankan dua sistem komunikasi paralel - satu didasarkan pada pengejaran rasional tujuan organisasi dan yang lainnya berdasarkan emosi dan hubungan. Dalam Bagian 1 buku ini, kami berpendapat bahwa semua komunikasi memiliki aspek informasi dan hubungan. Jika manajemen merasa bahwa mereka dapat menyampaikan pesan 'resmi' mereka melalui hierarki dan menggunakan 'metode komunikasi yang lebih cepat' untuk 'menghindari selentingan' (Scholes, 1997, hal. 141), maka mereka mengadopsi pandangan cacat dari proses komunikasi.

LATIHAN

Identifikasi rumor yang baru-baru ini beredar di organisasi yang Anda kenal. Bagaimana rumor itu berkembang? Apa peran manajemen dalam proses komunikasi? Apakah perbedaan antara proses formal dan informal membantu menjelaskan hal ini?

APAKAH STRUKTUR BIROKRATIS MENGHANCURKAN?

Meskipun kami berpendapat bahwa sebagian besar organisasi memiliki campuran struktur di dalamnya, deskripsi paling umum dari organisasi modern besar masih menyampaikan karakteristik yang didefinisikan Weber sebagai birokratis. Misalnya, Laudon dan Laudon menyarankan bahwa 'semua organisasi modern sama karena mereka berbagi. . . karakteristik '(Laudon dan Laudon, 1994, p. 89). Karakteristik ini termasuk hierarki, pembagian kerja yang jelas, aturan dan prosedur eksplisit, dan penilaian yang tidak memihak. Karyawan dipekerjakan dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi teknis dan keahlian profesional mereka. Organisasi ini ditujukan untuk memaksimalkan efisiensinya.

Tentu saja, ada banyak contoh birokrasi yang dikelola dengan buruk. Tetapi ada masalah yang lebih mendasar: Heckscher dan Donnellon (1994) menunjukkan bahwa birokrasi memiliki keterbatasan mendasar dan inheren bahkan ketika itu dikelola dengan baik. Mereka menyarankan bahwa salah satu prinsip dasarnya - bahwa orang bertanggung jawab hanya untuk pekerjaan mereka sendiri- adalah kelemahan mendasar dalam lingkungan ekonomi saat ini. Prinsip ini menciptakan tiga konsekuensi utama yang tidak diinginkan:

Kecerdasan terbuang sia-sia. Karyawan tidak bekerja dengan kapasitas penuh mereka.

Organisasi informal tidak dapat 'dikendalikan'. Dia berpendapat bahwa aturan birokrasi tidak pernah bisa begitu jelas dan eksplisit dan

komprehensif sehingga mencakup semua yang terjadi. Dengan kata lain, organisasi akan berhenti jika semua staf mengikuti aturan surat itu. Ini sering terjadi ketika staf yang terlibat dalam perselisihan industri memutuskan untuk bekerja untuk pemerintah. Jadi dia berpendapat bahwa 'seluruh rangkaian sistem dan hubungan informal sangat penting jika birokrasi bekerja sama sekali' (Heckscher dan Donnellon, 1994, hal. 21).

Organisasi tidak dapat berubah secara efektif. Sulit membayangkan bagaimana birokrasi yang ketat dapat berevolusi dengan lancar dari waktu ke waktu daripada dalam keadaan cocok dan mulai. Hal-hal mulai salah, organisasi merestrukturisasi, dan rutinitas baru masuk sampai semuanya mulai salah lagi. Dan ini membawa kita ke pencarian bentuk organisasi baru.

BENTUK BARU ORGANISASI BISNIS

Paul Thompson dan Chris Warhurst (1998, hlm. 1) menyarankan bahwa ada jumlah kesamaan yang umum di antara para komentator bisnis dan akademik populer tentang apa tren dalam pekerjaan dan tempat kerja '. Pijakan yang sama ini didasarkan pada gagasan bahwa kita telah memasuki era informasi, di mana bentuk dominan pekerjaan dan produksi tidak lagi berproduksi. Perpindahan dari manufaktur ke industri jasa tidak hanya menciptakan jenis pekerja baru, yang disebut pekerja pengetahuan, tetapi juga menuntut struktur organisasi baru dan pola komunikasi baru.

Beranjak dari piramida

Salah satu prediksi umum adalah bahwa organisasi akan mengadopsi struktur yang lebih datar dengan lebih sedikit lapisan manajemen. Tetapi hanya menghilangkan lapisan manajemen tidak bisa menjadi tujuan itu sendiri, meskipun ini tampaknya benar dari banyak operasi perampingan pada 1980-an. Banyak penulis berpendapat bahwa penghapusan ini akan bekerja dengan baik hanya jika staf lebih jauh di piramida diizinkan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka. Ini mungkin memiliki implikasi khusus bagi para manajer menengah yang tetap: mereka harus 'mengelola pusat organisasi' (Cannon, 1996, hlm. 245) dengan meningkatkan cara mereka mengelola orang dan sistem informasi.

Rekomendasi lain yang terkait adalah bahwa organisasi baru ini harus menjadi kurang kaku dan mekanistik. Mereka harus menjadi lebih 'organik'; perbedaan yang jelas antara peran yang menjadi ciri bagan organisasi formal akan menjadi kabur ketika orang bekerja sama untuk mencapai tugas yang diperlukan.

Saran lain adalah bahwa organisasi akan melakukan restrukturisasi sehingga hanya ada sedikit orang yang secara langsung dipekerjakan oleh organisasi.

Apakah ini berarti perubahan paradigma?

Salah satu interpretasi adalah bahwa organisasi bergerak ke arah cara kerja yang benar-benar baru. Alih-alih menjadi perkembangan berkelanjutan dari praktik sebelumnya, ini berarti perubahan radikal dan revolusioner. Pertimbangkan kutipan berikut dari Don Tapscott (1996, hal. 12): enterprise perusahaan baru adalah jaringan tim terdistribusi yang bertindak sebagai klien dan server untuk satu sama lain and dan 'perusahaan memerlukan strategi baru yang secara fundamental baru untuk ekonomi baru. Jaringan memungkinkan struktur-struktur baru dan strategi-strategi baru. 'Pernyataan ini memberikan cita rasa dari beberapa ide dan prospek baru yang mendukung pengembangan apa yang disebut' organisasi virtual '. Bentuk organisasi ini 'tidak memiliki bentuk fisik yang dapat diidentifikasi dari. . . batasannya ditentukan dan dibatasi hanya oleh ketersediaan IT '(Harris, 1998, hlm. 75). Martyn Harris membahas beberapa model organisasi virtual dan menyarankan bahwa mereka semua didasarkan pada tiga ide mendasar:

- Perubahan yang dibutuhkan organisasi untuk berkembang dan makmur menandai perubahan radikal dari praktik masa lalu. Dengan kata lain, kita mengalami pergeseran paradigma.
- Teknologi, TIK, akan memainkan peran sentral dalam perubahan ini. Visi-visi ini selalu bergantung pada IT untuk menyediakan tautan komunikasi yang fleksibel dan untuk menyimpan dan mendistribusikan informasi (seperti yang kita bahas dalam Bab 5).
- Struktur etika / moral organisasi harus dirombak. Dengan kata lain, perilaku berdasarkan hierarki dan kontrol harus digantikan oleh pola hubungan baru. Salah satu konsep utama adalah bahwa kita harus bergerak menuju hubungan 'kepercayaan tinggi'.

Kita tentu saja dapat menemukan contoh organisasi yang sulit untuk diklasifikasikan dalam istilah konvensional. Misalnya, pertimbangkan konsultasi properti internasional yang dibentuk dengan menggabungkan dua asosiasi real estat dari sisi yang berbeda di dunia. Manajemen menyatukan tiga puluh empat perusahaan terpisah di bawah logo dan jaringan komputer yang sama. Ini memungkinkan perusahaan untuk bertukar pengetahuan lokal dan berkolaborasi. Tetapi apakah ini satu organisasi?

Henning (1998) menggambarkan sebuah perusahaan teknik yang hanya memiliki tiga puluh lima karyawan, tanpa staf di bidang keuangan, personalia, manufaktur atau hubungan masyarakat. Semua fungsi ini disubkontrakkan ke organisasi luar. Karyawan berkonsentrasi pada apa yang mereka lakukan terbaik: mengembangkan solusi untuk masalah

teknik dan menjalin hubungan pemasaran. Segala sesuatu yang lain dilakukan dari luar.

Henning juga berbicara tentang dua 'bentuk tanggung jawab utama yang harus dihadapi organisasi virtual' (1998, hlm. 145). Yang pertama adalah bahwa para pekerja lapangan dapat kehilangan kontak dengan organisasi, mengarah ke moral rendah dan motivasi berkurang. Liabilitas kedua adalah kepentingan yang saling bertentangan. Jika organisasi terdiri dari serangkaian aliansi, maka ini mungkin memerlukan konsultasi dan negosiasi yang hampir permanen untuk dipertahankan.

Meskipun organisasi virtual belum merupakan bentuk yang dominan, kita dapat melihat bahwa banyak organisasi bergerak ke arah itu - dengan meningkatkan ketergantungan pada jaringan, dan oleh pertumbuhan dalam teleworking.

Organisasi berjaringan

Organisasi jaringan dapat divisualisasikan sebagai kluster atau federasi unit bisnis yang dikoordinasi oleh inti pusat organisasi - berpotensi sangat berbeda dari struktur organisasi hierarkis klasik.

Inti pusat memberikan visi dan strategi keseluruhan yang luas, memberikan administrasi yang koheren, dan memastikan bahwa sub-unit bekerja bersama untuk mendukung tujuan bersama. Jaringan akan terus berubah untuk melayani kebutuhan pelanggan dan untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis. Komunikasi elektronik sangat penting untuk model ini, memungkinkan komunikasi yang cepat tidak hanya antara inti dan sub-unit tetapi juga antara unit. Akibatnya, organisasi jaringan dapat dijelaskan dalam dua komponen berbeda:

- Infrastructure infrastruktur teknologi; dan
- Structure struktur sosial: orang-orang di jaringan dan bagaimana mereka menggunakannya untuk berinteraksi satu sama lain.

Forum pekerjaan masa depan di Henley mengutip banyak contoh organisasi yang telah memanfaatkan TIK untuk merestrukturisasi organisasi mereka dengan cara yang kurang radikal, sering dengan merelokasi bagian dari pekerjaan mereka (Birchall dan Lyons, 1995). Beberapa contoh ini adalah:

- Perusahaan bahasa Inggris yang memproduksi bahan untuk konferensi dan presentasi penjualan. Setelah seharian bekerja dengan klien untuk menghasilkan desain yang sesuai untuk presentasi, rancangan sketsa disetujui dan kemudian dikirim ke New York di mana tata letak profesional selesai. Klien menerima produk jadi kembali di Inggris keesokan paginya. Sejauh yang mereka ketahui, pekerjaan telah selesai

dalam semalam. Karena perbedaan waktu, waktu telah menyusut untuk meningkatkan layanan pelanggan.

- Supermarket yang ingin meningkatkan layanan dari pemasok mereka. Perkembangan pertukaran data elektronik (EDI) berarti bahwa data pada tingkat stok dapat dikomunikasikan langsung dari supermarket ke pemasok. Data ini secara otomatis diperbarui setiap kali stok dibeli. Menghubungkan informasi komputer dengan cara ini berarti pemesanan ulang persediaan secara otomatis.
- Perusahaan teknik multinasional yang bekerja di lebih dari 150 lokasi di lebih dari tiga puluh negara. Perusahaan ini mengembangkan jaringan telekomunikasi sendiri yang mendukung voicemail, email, dan konferensi video. Sistem ini dikaitkan dengan database yang memungkinkan setiap situs untuk memanfaatkan perpustakaan desain yang dibantu alat komputer.

Pekerjaan didistribusikan ke mana pun ada kapasitas cadangan; tim virtual diciptakan untuk proyek yang terdiri dari staf yang berlokasi di seluruh dunia; dan kantor-kantor lokal kecil memiliki fasilitas internasional untuk memanfaatkan.

Implikasi lain dari perubahan ini adalah bahwa banyak organisasi merevisi konsep 'kantor' mereka, dan kami memberikan beberapa contohnya dalam Kotak 6.4.

KOTAK 6.4 WAJAH PERUBAHAN KANTOR

Markas besar baru British Airways, yang dibuka pada akhir 1997, dipandang sebagai 'katalis untuk perubahan dan cara mengubah cara orang bekerja sama' (Steenstra, 1999, hal. 307). Desainnya menggunakan metafora desa, jalan, dan lingkungan. Masing-masing dari enam bangunan berlantai empat memiliki halaman sendiri, yang bertindak sebagai titik fokus untuk bangunan itu. Tempat-tempat makan, belanja, dan tempat pertemuan pusat dirancang untuk 'memberikan jumlah terbesar kemungkinan koneksi acak antara orang-orang dari bangunan mana pun di Eropa' (hal. 307).

Manajemen mengklaim peningkatan kinerja hingga 20 persen berdasarkan penghematan ruang di kantor tradisional, dan peningkatan efisiensi. Di lingkungan baru ini, tidak ada meja individu. Staf memiliki loker individual yang berisi file yang dapat mereka pindahkan ke meja terdekat, di mana mereka juga dapat menyambungkan laptop mereka ke jaringan. Staf dapat dengan mudah bekerja dari rumah dengan mengatur tautan email dan konferensi video sebagaimana diperlukan. Mereka dapat bertemu di salah satu kedai kopi atau di ruang pemesanan yang lebih formal.

Ada banyak percobaan serupa dalam tata letak kantor. Satu utas umum adalah bahwa pekerja kantor memiliki tiga item dasar peralatan: komputer laptop, ponsel, dan loker atau troli seluler untuk penyimpanan. Beberapa proposal tampak lebih menarik perhatian, seperti ruang pertemuan di mana tidak ada kursi dan Anda tidak dapat memesan lebih dari lima menit.

Teleworking

Banyak surat kabar dan majalah pada akhir 1990-an melukiskan visi dramatis tentang pekerjaan jarak jauh atau jarak jauh: gagasan teleworking. Akun-akun populer ini sering dicat dengan citra yang sangat positif atau sangat negatif. Akun positif cenderung menekankan aspek 'kebebasan' untuk dapat bekerja di lingkungan Anda sendiri dan mampu mengendalikan kecepatan dan waktu. Akun negatif cenderung menekankan masalah isolasi.

Laporan pemerintah menggemakan komentar ini. Misalnya, Inisiatif Masyarakat Informasi Departemen Perdagangan dan Industri di Inggris menerbitkan studi tolok ukur internasionalnya pada tahun 1997. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis dapat memperoleh manfaat dari teleworking dengan 'praktik kerja yang lebih fleksibel, penghematan biaya yang signifikan, peningkatan produktivitas dan kemampuan untuk menargetkan layanan lebih dekat dengan kebutuhan pelanggan' (hal. 57). Di seluruh dunia, Amerika Serikat memiliki proporsi bisnis tertinggi yang menggunakan teleworking. Di Eropa, Inggris memimpin. Penggunaan akses jarak jauh berkorelasi erat dengan penggunaan internet. Satu-satunya pengecualian adalah Jepang, di mana hanya 8 persen karyawan bekerja dari rumah setidaknya satu hari dalam sebulan menggunakan akses jarak jauh, dibandingkan dengan 14 persen di Jerman, 24 persen di Inggris, dan 34 persen di Amerika Serikat. Laporan tersebut menyarankan bahwa 'ini dapat mencerminkan struktur bisnis yang lebih kaku dan praktik kerja, karakteristik budaya kerja kolektivistis tinggi Jepang' (hlm. 59). Sekali lagi kita melihat pentingnya budaya, baik di tingkat nasional maupun organisasi.

Debat tentang nilai teleworking juga berbeda dalam budaya yang berbeda. Debat-debat Eropa awal cenderung memandang telework sebagai pekerjaan kantor yang hanya tidak terampil dan dibayar rendah yang dilakukan di rumah. Asumsinya adalah bahwa pekerjaan itu diselenggarakan oleh kantor yang jauh tetapi pusat. Di Amerika Serikat, perdebatan terutama berfokus pada biaya dan manfaat dari menghilangkan perjalanan pulang pergi (Qvortrup, 1998, hlm. 22, 23). Baru-baru ini, telah terjadi debat yang lebih sistematis di tingkat internasional yang telah

mengakui bahwa ada berbagai bentuk teleworking yang sangat berbeda. Ini membuat pengukuran dan perbandingan cukup sulit. Sebagai contoh, Qvortrup menguraikan lima cara umum untuk mengatur teleworking:

- Kantor rumah elektronik, tempat pekerja beroperasi dari rumah hampir sepanjang waktu.
- Pusat fasilitas bersama. Di sini ada gedung, dilengkapi dengan fasilitas IT, digunakan oleh berbagai pekerja dari berbagai perusahaan atau wiraswasta. Pusat-pusat ini bisa di lokasi pedesaan atau di daerah perumahan.
- Pusat kerja satelit. Ini mirip dengan pusat fasilitas bersama kecuali bahwa mereka dimiliki oleh satu perusahaan.
- Pusat perusahaan swasta. Ini adalah pusat milik pribadi yang biasanya terletak di daerah pedesaan. Mereka menawarkan fasilitas untuk pekerja lokal yang menyediakan layanan berbasis IT untuk pelanggan yang jauh.
- Fasilitas kerja yang fleksibel. Kategori ini mencakup pekerja yang beroperasi agak jauh dari fasilitas organisasi utama: mereka cenderung bergerak, menggunakan peralatan portabel dan komunikasi.

Teleworking lebih kompleks daripada yang mungkin pertama kali muncul. Jackson dan Van Der Wielen (1998, hlm. 340) menyimpulkan bahwa kita membutuhkan 'inovasi sosial - sikap dan bentuk perilaku baru - serta inovasi teknis - jika bentuk-bentuk pekerjaan baru ingin berhasil'.

LATIHAN

Apa artinya teleworking di sektor bisnis tempat Anda bekerja (atau berniat untuk bekerja)? Apa aplikasi dan implikasi sosialnya?

KOTAK 6. 5 MENGGUNAKAN TEKNOLOGI BARU UNTUK MENDUKUNG PERUBAHAN STRUKTURAL

Beberapa komentator menyarankan pada akhir 1999 bahwa pengadaan elektronik akan menjadi 'hal besar berikutnya' dalam bisnis elektronik, di mana perusahaan menggunakan teknologi Internet untuk menangani cara mereka mendapatkan pasokan. Pada dasarnya ada tiga cara untuk melakukan ini:

- Perusahaan dapat meng-host katalog pemasok di Internet atau sistem intranetnya sendiri dengan pembaruan rutin dari pemasok.
- Perusahaan dapat menempatkan tautan panas di intranetnya ke situs pemasok.
- Perusahaan dapat mengatur apa yang pada dasarnya adalah situs lelang yang memungkinkan pemasok untuk menawar kontrak tertentu.

Dalam dua model pertama ini, staf di perusahaan masuk dan membeli persediaan dalam batas yang telah ditentukan dan mengikuti prosedur standar. Cara baru berhubungan dengan pemasok ini bertujuan untuk memangkas biaya dan menyediakan informasi yang jauh lebih baik tentang pengeluaran perusahaan.

Sebagai contoh lain, komentator keuangan menyarankan bahwa ada tiga revolusi besar dalam perbankan Inggris. Yang pertama terjadi sejak lama ketika bank-bank lokal yang dimiliki swasta secara bertahap bergabung menjadi bank nasional. Revolusi kedua dirangsang oleh ketersediaan teknologi baru di tahun 1970-an dan membawa kita 'lubang di mesin' dinding (ATM), yang sekarang kebanyakan orang andalkan sebagai cara menarik uang tunai. Revolusi kedua ini memungkinkan bank untuk menutup banyak cabang kecil mereka dan menjadi lebih menguntungkan. Revolusi ketiga yang diusulkan mengintegrasikan teknologi ATM yang mapan dengan akses Internet. Pada akhir tahun 1999 Bank Koperasi mengumumkan rencana untuk memasang mesin di toko-toko Co-op di seluruh Inggris, menghubungkan mereka melalui teknologi satelit.

Hal ini menimbulkan pertanyaan menarik tentang apa yang akan terjadi pada kantor cabang bank yang tersisa. Apakah orang masih ingin berbicara langsung dengan penasihat keuangan dan mengembangkan beberapa bentuk hubungan? Kita tidak boleh melupakan pentingnya orang yang terikat pada hubungan bahkan dalam praktik yang relatif otomatis. Sebagai contoh, Castells (1996, hal. 396) mencatat bahwa salah satu layanan perbankan telepon pertama di Inggris berlokasi di West Yorkshire karena penelitian yang menyarankan bahwa aksen ini adalah yang paling 'mudah dipahami dan dapat diterima' di seluruh Inggris.

TAPI BAGAIMANA CEPAT ORGANISASI BENAR-BENAR BERUBAH?

Meskipun para pendukung bentuk organisasi baru dapat menawarkan contoh persuasif, kami tidak dapat berasumsi bahwa semua organisasi sangat progresif. Kita juga tidak bisa mengabaikan implikasi politik dari bentuk-bentuk kerja baru. Gambar yang lebih pesimistik dilukis di kertas dari konferensi tahunan International Labour Process (Thompson dan Warhurst, 1998). Ini menunjukkan bahwa klaim 'revolusioner' dan perubahan grosir dapat dibesar-besarkan ketika kami mempertimbangkan bukti seperti berikut:

- 'Sebanyak itu' pekerjaan pengetahuan 'sebenarnya sangat rutin dan berulang;

- 'Bahwa organisasi mungkin ingin memastikan konsistensi dan' kualitas 'dengan menggunakan prinsip-prinsip kontrol yang kuat yang mirip dengan gagasan' McDonaldisasi 'yang dibahas oleh Ritzer (lihat Kotak 4.4 pada hal. 80–81);
- bahwa beberapa praktik hubungan manusia modern yang mengklaim 'memberdayakan' pekerja adalah perangkat 'untuk mencapai tidak kurang dari total kolonisasi. . . tenaga kerja '(Thompson dan Warhurst, 1998, p. 7);
- "Bahwa" sebagian besar perusahaan di AS tetap dikelola secara tradisional, berpaut pada rute otoriter yang rendah kepercayaan, keterampilan rendah, menuju daya saing '(ibid., Hlm. 9);
- bahwa relatif sedikit pekerja saat ini dapat memanfaatkan fleksibilitas yang ditawarkan oleh TIK.

Namun, mereka juga menunjukkan situasi di mana telah terjadi perubahan positif yang signifikan.

Harris (1998) mengemukakan komplikasi lebih lanjut: organisasi yang lebih besar mungkin mengandung sejumlah struktur berbeda di dalamnya - beberapa berdasarkan pada bentuk yang lebih tua dan beberapa berdasarkan pada prinsip baru dan / atau teknologi baru. Dia mengutip contoh-contoh yang beragam seperti Kementerian Perdagangan dan Industri Internasional Jepang dan BBC untuk mengilustrasikan poin bahwa 'pasar, hierarki dan jaringan dapat berdampingan sebagai alternatif pelengkap dalam pengaturan kelembagaan yang sama' (hal. 85, penekanan pada asli). Dia kemudian mengeluh bahwa ahli teori sering mengabaikan keragaman ini, terutama mereka yang menganjurkan organisasi virtual.

APA PERUBAHAN INI BERARTI UNTUK KOMUNIKASI

Jika struktur organisasi berubah (jika hanya sebagian) dengan cara yang dianjurkan dalam bagian sebelumnya, maka komunikasi bisnis juga harus berubah. Sebagai contoh, Tom Cannon mengkarakterisasi bentuk-bentuk baru organisasi dalam hal komunikasi: natural komunikasi mengikuti arus alami dan orang-orang bekerja bersama berdasarkan "kebutuhan untuk" bukan "harus melakukan" '(1996, hal. 249). Perubahan semacam ini tentu akan berdampak pada gaya manajemen. Sebagai contoh,

jika kita mengasumsikan organisasi jaringan yang luas dengan banyak tautan eksternal dan sub-kontrak, maka para manajer di 'inti' organisasi harus mengadopsi gaya yang jauh lebih kooperatif dan kurang terarah. Juga akan ada peningkatan kebutuhan untuk kerja sama horisontal dan kebutuhan untuk mengelola semakin pentingnya kerja tim.

RINGKASAN

- Struktur organisasi dapat didefinisikan dalam hal model yang berbeda, seperti kelompok ‘pemangku kepentingan’ dan hierarki organisasi, yang menyoroti berbagai aspek komunikasi.
- Hirarki juga dapat dibagi lagi dengan cara yang berbeda, dan ini diperumit dengan gagasan tentang sistem penasihat dan perwakilan.
- Komunikasi adalah aspek penting dari semua sistem ini, dan memengaruhi semua struktur formal ini. Kami juga harus mempertimbangkan peran jaringan ‘informal’.
- Sebagian besar deskripsi organisasi fokus pada struktur inti tertentu: garis, komite dan matriks. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana organisasi modern telah bergerak dari bentuk birokrasi klasik dengan beberapa keterbatasan yang melekat.
- Sejumlah ahli teori organisasi sekarang berpendapat bahwa kita perlu mengubah organisasi kita untuk memenuhi tuntutan persaingan yang semakin meningkat dan menyadari potensi teknologi baru.
- Bisa jadi klaim perubahan revolusioner dan grosir dapat dilebih-lebihkan ketika kita mempertimbangkan apa yang terjadi di banyak organisasi besar. Meski begitu, peran komunikasi tetap penting untuk keberhasilan organisasi bisnis modern.

PERTANYAAN DISKUSI

Struktur apa yang ada dalam organisasi yang Anda kenal?

- Bagaimana perbedaan dalam struktur mempengaruhi komunikasi?
- Apa pengalaman Anda dalam restrukturisasi organisasi? Seberapa sukseskah program perubahan seperti itu?
- 'Bagaimana Anda mendefinisikan' organisasi informal '? Apa dampak nyata dari selentingan?
- Apa pandangan organisasi Anda tentang teleworking? Bagaimana ini akan berubah selama dekade berikutnya?
- Bagaimana teleworking dikembangkan sejak statistik dalam buku ini disusun?
- Seberapa jauh organisasi yang Anda kenal bergerak ke arah model 'virtual' atau 'jaringan'? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi atau menghambat setiap perubahan?

Menulis bisnis

Perencanaan dan pengorganisasian

Bab 7

PENGANTAR

Banyak buku tentang penulisan bisnis dimulai dengan menawarkan saran tentang bisnis yang paling tepatgaya. Misalnya, buku yang menggambarkan dirinya sebagai course kursus menulis yang paling banyak digunakandi dunia berbahasa Inggris dimulai dengan menekankan bahwa penulis bisnis yang baik harus menulis sehingga pembaca menerima kesan yang jelas dan akurat dari pesan penulis. Kalau begitu segera beralih ke lima prinsip penulisan yang jelas, di mana prinsip 1 lebih disukai

kata-kata yang jelas dan familier '(Joseph, 1998, hlm. 12). Kami mengomentari prinsip-prinsip seperti ini di bab berikutnya, tetapi kami berpikir bahwa semua penulis perlu memulai dengan mengambil langkah mundur untuk merenungkan pendekatan mereka dalam menulis dan cara mereka mengatur informasi. Titik awal kami diwakili dalam kutipan berikut dari para peneliti dan konsultan Inggris terkenal di Australia komunikasi: effort upaya nyata dalam menulis adalah pemikiran yang diperlukan untuk perencanaan dan mempersiapkan, dalam penghakiman yang diperlukan untuk mengorganisasi dan meletakkan, dan secara terus-menerus kebutuhan akan kepekaan dalam penyandian gagasan dalam kata-kata dan frasa '(Turk dan Kirkman, 1989, hlm. 126). Turk dan Kirkman di sini mengidentifikasi tiga langkah penting yang kami cerminkan dalam hal ini buku: perencanaan; mengatur materi; dan memilih cara terbaik untuk mengekspresikan diri.

Mereka juga menekankan pada perencanaan dan persiapan. Jadi bagaimana Anda merencanakan dan bersiap untuk menulis? Apakah ada cara terbaik untuk menjalani proses ini? Misalnya, dalam hal ini Bab kami menekankan pentingnya tujuan yang jelas. Sebuah dokumen bisa indah tertulis, tetapi jika tidak memiliki tujuan yang jelas dan tidak memenuhi kebutuhan atau harapan dari para pembacanya, maka itu bukan dokumen bisnis yang efektif. Bab ini dimulai dengan memeriksa berbagai pendekatan penulisan. Kami menyoroti jalannya bahwa struktur dokumen mempengaruhi persepsi kita dan menunjukkan bahwa cara itu diatur mempengaruhi bagaimana pembaca meresponsnya. Karena itu, penting untuk dokumen penulis untuk memiliki tujuan yang jelas dan kami menyarankan cara di mana ini dapat disiapkan dan diungkapkan. Akhirnya, kami membahas berbagai metode dan teknik untuk perencanaan

struktur dokumen, dan berikan contoh untuk menunjukkan bagaimana struktur tertentu dapat mendukung tujuan tertentu.

TUJUAN

Bab ini akan membahas:

- tinjau pendekatan yang berbeda untuk menulis dan sarankan agar Anda memutuskan mana pendekatan yang cocok untuk Anda;
- jelaskan mengapa pengorganisasian dan penataan informasi sangat penting;
- membahas bagaimana menetapkan tujuan yang jelas;
- menjelaskan berbagai metode dan prinsip untuk menyusun informasi, termasuk penggunaan outliner dan perangkat lunak lain yang relevan, dan tunjukkan bagaimana ini dapat digunakan untuk merencanakan dokumen;
- menunjukkan bagaimana kita juga dapat menggunakan prinsip-prinsip ini untuk mengatur informasi di berbagai tingkatan, termasuk cara membuat paragraf dan menautkannya ke dalam teks yang tertata dengan baik;
- menunjukkan bagaimana struktur dokumen dapat dan harus mendukung tujuannya.

APAKAH ADA CARA TERBAIK UNTUK MENENTUKAN PENULISAN BISNIS?

Satu buku pegangan terkenal untuk penulis teknis menawarkan jawaban yang sangat jelas:

Cara terbaik untuk memastikan bahwa tugas menulis akan berhasil. . . adalah untuk membagi proses penulisan menjadi lima langkah berikut:

- Persiapan
- Penelitian
- Organisasi
- Menulis draf
- Revisi

Pada awalnya, lima langkah ini harus diikuti secara sadar - bahkan secara sadar diri -

. . . Dengan latihan, langkah-langkah dalam setiap proses ini menjadi hampir otomatis. (Brusaw et al., 1997, p. Xiii).

Di bawah 'persiapan', mereka menyarankan tiga langkah utama. Pertama, Anda perlu menetapkan tujuan dokumennya. Dengan kata lain, Anda perlu memutuskan apa yang pembaca Anda harus ketahui atau

lakukan setelah membaca dokumen. Kita kembali lagi nanti. Kedua, Anda perlu menilai Anda pembaca 'untuk memutuskan apa yang sudah mereka ketahui dan tingkat terminologi atau jargon apa yang akan terjadi dapat diterima. Terakhir, Anda perlu menetapkan 'ruang lingkup proyek penulisan'. Dengan kata lain, berapa banyak detail yang perlu Anda teliti atau sertakan untuk memastikan bahwa dokumen Anda mencapai tujuannya? Apa yang penulis sebut sebagai organisasi adalah urutan terbaik untuk menyajikan ide-ide Anda.

Kita akan membahas ini nanti ketika kita berbicara tentang menyusun informasi. Mereka berbicara tentang menggunakan 'metode pengembangan' yang paling tepat, yang juga akan kita bahas nanti dalam bab ini.

Banyak teks tentang komunikasi bisnis merekomendasikan pendekatan ini - bahwa menulis adalah yang terbaik dicapai melalui urutan langkah yang pasti. Penulis yang berbeda menggunakan label berbeda untuk langkah-langkahnya, tetapi idenya sangat mirip, seperti yang ditunjukkan Tabel 7.1. Tabel ini didasarkan pada teks-teks itu fokus pada dokumen yang diproses atau dicetak kata. Seperti banyak organisasi sekarang menerbitkan banyak dokumen melalui World Wide Web, kami juga dapat bertanya apakah pendekatan bertahap ini bisa diterapkan ke situs Web. Kotak 7.1 membahas hal ini.

Latihan

Pertimbangkan bisnis terakhir atau tulisan panjang yang Anda lakukan. Apakah Anda mengikuti langkah ini? Jika tidak, mengapa tidak? Apakah tulisan akan lebih berhasil jika Anda mengadopsi pendekatan yang lebih terorganisir?

Haruskah kita selalu mengikuti langkah-langkah yang disarankan?

Jika saran dari komunikator bisnis jelas, apakah saran ini didukung oleh bukti penelitian? Bisakah kita memastikan kesuksesan dengan mengikuti langkah-langkah ini?

Seperti halnya sebagian besar aspek komunikasi manusia, kenyataan lebih kompleks daripada beberapa saran. Dalam salah satu ulasan paling mudah diakses dan menarik tentang apa yang kita ketahui proses penulisan, Mike Sharples menyimpulkan ada tiga 'kegiatan inti' secara tertulis - merencanakan, menyusun, dan merevisi - tetapi 'alur kegiatan, tidak hanya dalam satu arah' (Sharples, 1999, hlm. 72). Modelnya direproduksi dalam Gambar 7.1. Ini menunjukkan aliran materi dalam arah searah jarum jam - dari catatan dan rencana untuk konsep hingga salinan

akhir - dan aliran ide dalam arah yang berlawanan. Misalnya, membaca draf dapat menghasilkan gagasan yang mengubah rencana.

Sharples juga meninjau studi spesifik tentang dampak dari fase perencanaan awal, juga seperti melihat beberapa metode yang kita bahas dalam bab ini. Dia menyimpulkan bahwa 'waktu yang dihabiskan tentang perencanaan menghabiskan waktu dengan baik' (hlm. 88) tetapi ada beberapa cara berbeda untuk merencanakan. Penulis perlu menemukan kombinasi metode yang sesuai dengan situasi mereka daripada mengandalkan 'pendekatan model' tunggal.

TABEL 7. 1 Langkah-langkah yang disarankan dalam penulisan bisnis, seperti yang diusulkan oleh berbagai penulis

Heller dan Hindle (1998)	Stanton (1996)	Barker (1999)
Putuskan apa yang ingin Anda katakan Teliti informasinya Tulis draf Anda Edit dan revisi	Tulis tujuan Anda. Buat pesan Kumpulkan informasi Kelompokkan informasinya Masukkan informasi ke dalam Mengatur informasi urutan logis Menghasilkan kerangka kerangka Tulis draf pertama Edit dan revisi konsep akhir	Buat pesan Atur informasi Tulis draf pertama Edit dan revisi

KOTAK 7.1 BAGAIMANA KITA HARUS RENCANA SITUS WEB?

Banyak panduan terbaru untuk pembuatan dan desain situs Web juga menganjurkan pendekatan bertahap. SEBUAH contoh khas berasal dari Jennifer Fleming, yang menyarankan siklus pengembangan dengan fase berikut:

1. Pengumpulan informasi. Ini berarti mengumpulkan semua informasi yang Anda butuhkan untuk merencanakan dan mengimplementasikan situs, termasuk tujuan dan target audiens.
2. Strategi. Anda menentukan ruang lingkup proyek dan memutuskan apa yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan pengguna.
3. Prototyping. Anda membuat rencana kasar untuk situs dan memutuskan bagaimana pengguna akan pindah tentang itu.
4. Implementasi. Anda kemudian membangun situs tersebut.

5. Luncurkan. Ini adalah periode tepat sebelum dan setelah situs ditayangkan, di mana Anda perlu memeriksa dan ujilah dengan seksama.
6. Pemeliharaan dan pertumbuhan. Anda harus selalu memperbarui situs dari waktu ke waktu.

Tahap-tahap ini secara umum mirip dengan rekomendasi untuk dokumen tertulis: perencanaan, diikuti dengan penyusunan, diikuti dengan revisi dan pengeditan. Dua tahap terakhir lebih spesifik ke situs web. Namun, Fleming sangat cepat menunjukkan bahwa meskipun proses ini bisa digambarkan sebagai rapi dan terkendali. . . dan sangat linier 'seperti di atas, biasanya sangat berbeda dalam praktiknya, di mana kesalahan dan keterlambatan dapat mengganggu kemajuan (1998, hlm. 75–104).

Kami dapat mengambil kesimpulan praktis dari ulasan singkat ini:

- Penting untuk mengembangkan rencana dan tujuan,
- tetapi ini tidak berarti bahwa Anda harus menulis dalam urutan langkah yang kaku,
- dan Anda harus meninjau rencana dan tujuan awal Anda saat tulisan Anda berkembang,
- jadi Anda perlu menemukan pendekatan untuk merencanakan dan mengatur tulisan Anda yang sesuai kamus.

Temuan penelitian lain adalah bahwa penulis dapat memiliki cara pendekatan yang sangat berbeda tiga komponen utama dari proses penulisan, dan kami merangkum beberapa yang penting perbedaan dalam Kotak 7.2.

Poin penting lain yang tidak selalu ditekankan adalah perencanaan seharusnya tidak adil tentang kata-kata atau teks - itu harus mempertimbangkan seluruh apa yang kita sebut dokumen 'Desain'. Ini dirangkum dalam Gambar 7.2 - segitiga perencanaan. Diagram ini menunjukkan

bahwa ada tiga aspek yang saling terkait yang akan membuat dokumen jadi:

- Gaya penulisan, yaitu pilihan kata, jargon, cara Anda berbicara dengan pembaca dan sebagainya. Kita akan membahas hal ini di Bab 8.
- Layout dan desain, mis. Desain halaman, dan penggunaan alat bantu visual apa pun seperti ilustrasi atau diagram dan sebagainya. Kita akan membahas hal ini di Bab 9.
- Cara informasi disusun, yang merupakan fokus dari sisa bab ini.

Table 7.2 *Main strategies used by writers*

<i>'Watercolourist'</i>	<i>'Architect'</i>	<i>'Bricklayer'</i>	<i>'Sketcher'</i>	<i>'Oil painter'</i>
Tend to write 'in one pass' from mental plan	Make detailed plan	Build the text up, sentence by sentence	Produce rough plan	Start by drafting rather than planning, working from broad headings
Tend to review and revise on screen rather than print out drafts	Do a draft, then print out. Revise paper version and then return to computer	Revise on screen as they go	Make frequent revisions and review/revise both on screen and from paper draft	Review drafts on paper

KOTAK 7. 1 APAKAH ANDA SEBUAH BRICKLAYER ATAU PENGGEMAR MINYAK?

Beberapa studi penelitian telah mencoba untuk menyelidiki strategi utama yang digunakan oleh penulis.

Sharples (1999, hlm. 114 dst.) Mengidentifikasi dua studi besar yang muncul dengan hasil yang sangat mirip. Tabel 7.2 menyoroti perbedaan utama antara strategi.

Beberapa penulis tampaknya menggunakan satu strategi hampir secara eksklusif; yang lain mengadopsi strategi yang berbeda untuk tugas yang berbeda. Kita dapat menemukan contoh penulis profesional sukses yang menggunakan masing-masing strategi ini. Kunci keberhasilan menulis adalah menyadari apa yang Anda butuhkan menghasilkan daripada mengikuti proses tertentu. Saat Sharples menyimpulkan, 'Menjadi seorang penulis

di atas segalanya, memiliki kendali atas cara Anda menulis dan memercayai kemampuan Anda untuk membuat kemajuan ' (1999, hal. 128).

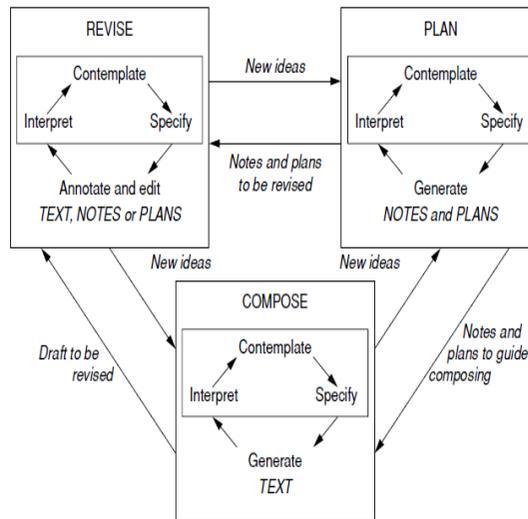


Figure 7.1 Sharples's model of writing as creative design

MENGAPE INFORMASI STRUKTURING BEGITU PENTING DI KOMUNIKASI BISNIS?

Kita tahu dari beberapa dekade penelitian tentang persepsi, kognisi, dan memori manusia otak terus-menerus mengantisipasi, mengatur, dan mengatur ulang informasi yang diterimanya. Banyak waktu kita tidak sadar akan jumlah atau tingkat pemrosesan ini. Hasilnya, kita bisa disesatkan oleh cara informasi disajikan. Scott Plous menunjukkan ini sangat meyakinkan dalam ringkasan penelitiannya tentang pengambilan keputusan manusia dan pemecahan masalah. Untuk ujian dia mengutip penelitian yang meminta siswa mengomentari klip video kecelakaan di jalan.

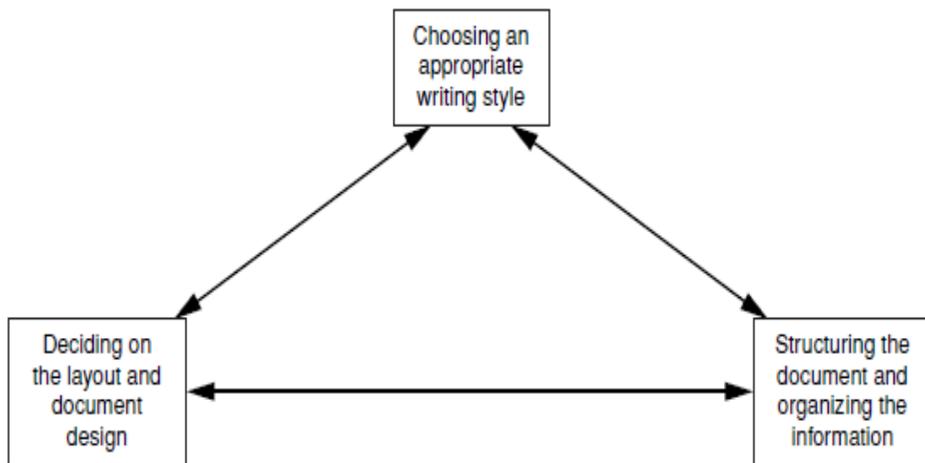
Siswa yang ditanya seberapa cepat mobil berjalan ketika mereka 'hancur' diperkirakan rata-rata usia yang 30 persen lebih tinggi daripada siswa yang ditanya tentang kecepatan mobil-mobil 'menabrak'. Siswa yang ditanya tentang mobil 'hancur' juga cenderung 'ingat' seminggu kemudian kecelakaan itu melibatkan pecahan kaca - sesuatu yang *tidak ada* di film klip. Dengan kata lain, para siswa ini tidak hanya mengingat - mereka telah *merekonstruksi* gambar kecelakaan yang didasarkan pada gagasan 'menghancurkan' dan secara tidak sadar berlebihan elemen apa yang sebenarnya mereka lihat. Penelitian lain telah menunjukkan kekuatan saran khususnya format pertanyaan - misalnya, membuat perbedaan untuk

perkiraan orang jika Anda bertanya 'bagaimana *lama* adalah film 'daripada' seberapa *pendek* adalah film '(Plous, 1993, hlm. 32 dst. dan 66 dst.).

Jadi penyimpanan dan pemahaman kita akan pesan tergantung pada bagaimana pesan itu disampaikan.

Kita tidak dapat dengan mudah menyerap atau mengingat informasi yang tidak terstruktur dengan jelas. Untuk sebuah contoh sederhana, baca daftar hewan berikut satu kali dan cobalah untuk mengingat dan mengulanginya sebelum Anda membaca:

- chacma
- Cheetah
- gorila
- impala
- macan tutul



7.2 Informasi penataan: segitiga perencanaan. Setiap kali kami menulis bisnis mendokumentasikan, kita perlu merencanakan tiga faktor yang saling mempengaruhi:

- bagaimana kita akan menyusun dokumen dan mengatur informasi;
- bagaimana kita akan merancang dokumen dan menata bagian dan halaman;
- gaya penulisan apa yang harus kita gunakan untuk mengekspresikan ide-ide kita kepada audiens yang dituju.

Kebanyakan orang menemukan daftar ini sulit untuk diingat. Ini diatur - diatur dalam alfabet urutan betical - tetapi ini tidak membantu Anda untuk menyusun daftar dengan cara yang berarti. Saya tidak memberi Anda banyak bantuan mengingat informasi, terutama karena beberapa hewan tidak dikenal secara luas. Struktur yang bermakna akan membuat ingatan jauh lebih mudah.

Pertimbangkan reorganisasi berikut:

<i>Herbivores</i>	<i>Carnivores</i>	<i>Primates</i>
impala	cheetah	chacma
wildebeest	leopard	gorilla
zebra	wolf	vervet

Ingat klasifikasi ini lebih mudah karena dua alasan:

- Daftar panjang telah dibagi menjadi tiga daftar pendek.
- Ada beberapa logika di subdivisi.

Namun, kita harus menggunakan struktur yang masuk akal. Jika kita memeriksa tiga sub-daftar ini dengan cermat, logikanya tidak konsisten. 'Herbivora' dan 'karnivora' merujuk pada kebiasaan makan sementara 'primata' pada tatanan zoologi. Jika kami menambahkan 'beruang' ke daftar itu tidak cocok ke dalam salah satu klasifikasi karena itu bukan herbivora, karnivora atau primata. Untuk dapatkan klasifikasi yang konsisten secara logis yang akan kita dapatkan berdasarkan kebiasaan makan (herbivora, karnivora, dan omnivora) atau yang didasarkan pada zoologi (primata dan non-primata).

Ini menggambarkan hal itu, sementara klasifikasi membantu kami untuk memesan informasi kami, kami perlu menggunakan sistem klasifikasi yang konsisten - harus menggunakan satu kriteria pada waktu. Tentu saja dimungkinkan untuk memiliki sub-klasifikasi. Kita dapat mengklasifikasikan hewan ke dalam primata dan non-primata dan kemudian lagi membagi masing-masing kelompok menjadi herbivora, karnivora dan omnivora. Jika Anda mencoba membantu orang mengingat daftar semacam ini, maka Anda juga perlu untuk memilih kriteria yang sesuai dengan materi pelajaran dan kebutuhan audiens. Misalnya, sebuah ahli gizi hewan akan lebih tertarik pada klasifikasi makanan daripada yang zoologi. Poin praktis di sini adalah jika kita dapat menyajikan informasi yang terorganisir dengan jelas dan diatur dengan cara yang masuk akal bagi audiens, maka audiens itu akan menemukan informasi lebih mudah dimengerti dan diingat.

TUJUAN

Banyak diskusi tentang tujuan menyiratkan bahwa Anda harus membuatnya 'sempurna' bekerja sebelumnya Anda melakukan hal lain - lihat Kotak 7.3 untuk contoh kontroversial. Kami melihat tujuan sebagai lebih banyak fleksibel, sejalan dengan deskripsi proses penulisan yang

kami berikan sebelumnya. Sana ada dua aspek tujuan yang ingin kami soroti dalam bab ini:

- Membuat frase tujuan Anda dengan cara tertentu dapat membantu Anda memutuskan informasi apa yang ingin Anda ambil menyediakan.
- Tujuan yang jelas membantu Anda meningkatkan dokumen dengan merevisi atau mendesain ulang.

Setelah kita membahas ini, kita akan melihat satu tujuan bisnis yang umum untuk membujuk dan menunjukkan beberapa kompleksitas menerjemahkan ini ke dalam tulisan.

KOTAK 7. 2 SIAPA YANG ‘KOMUNIKATOR MODEL ANDA?’

Satu kategori menarik dari teks manajemen menggunakan tokoh sejarah dan terkadang fiksi untuk bertindak sebagai panutan bagi perilaku manajemen. Jadi kami memiliki teks tentang kepemimpinan pada Musa, Jenghis Khan dan bahkan Star Trek. Contoh lain baru-baru ini menunjukkan bahwa Yesus Kristus menyediakan model pemasaran dan komunikasi yang efektif (Finan, 1998). Itu Argumen di sini adalah bahwa komunikasi adalah salah satu alat utama yang digunakan oleh Yesus, dan hidupnya menggambarkan kekuatan beberapa prinsip dasar:

- tujuan yang jelas dan sederhana;
- perencanaan yang cermat untuk kesuksesan jangka panjang. Salah satu poin utama Finan adalah bahwa semua milik Yesus tindakan yang dilaporkan berkontribusi pada strategi keseluruhannya;
- menggunakan setiap dan setiap kesempatan untuk menjelaskan pesannya;
- menyusun tim yang berkomitmen untuk 'menyebarkan berita' dan mendukungnya.

Tujuan ungkapan

Ros Jay memberikan contoh betapa bermanfaatnya untuk memperbaiki tujuan Anda dan membuatnya lebih spesifik. Misalkan Anda harus menulis proposal yang akan meyakinkan pelanggan untuk 'membeli satu dari kolam renang kami (Jay, 1995, hlm. 14ff.). Ini dapat mencakup berbagai models. Misalkan kita percaya bahwa model 'mewah' akan sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang terbaik. Tapi kebutuhan apa, kan? Jay menyarankan 'kualitas' dan 'kemudahan perawatan' sebagai kebutuhan, tetapi tentu saja kita bisa lebih spesifik. Kita dapat mengembangkan tujuan yang membantu menyusun struktur perusahaan.

Communication: misalnya, untuk menunjukkan bahwa model de luxe akan memuaskan pelanggan X dengan dibangun dengan baik dan dapat diandalkan, mudah dirawat, aman untuk semua anggota keluarga untuk digunakan, dan ekonomis untuk dijalankan. Kita dapat menggunakan tata letak sederhana untuk menunjukkan bagaimana tujuan ini disusun:

Untuk menunjukkan bahwa model mewah akan memuaskan pelanggan X dengan menjadi:

1. dibangun dengan baik dan dapat diandalkan;
2. mudah dirawat;
3. aman untuk semua anggota keluarga untuk digunakan; dan
4. ekonomis untuk dijalankan.

Tata letak ini menunjukkan bahwa tujuan ini disusun dalam dua bagian:

- tujuan keseluruhan; dan
- daftar kriteria atau argumen utama yang mendukung tujuan ini.

Anda dapat menyusun tujuan utama untuk investigasi atau laporan dengan cara yang sama. Untuk contoh:

Untuk menunjukkan bahwa mengganti sistem informasi manajemen kami saat ini dengan Genesis sistem akan:

1. meningkatkan keputusan manajemen kami;
2. memberi staf operasi pekerjaan yang lebih memuaskan; dan
3. menghemat biaya operasional.

Sekali lagi, ini adalah tujuan yang kemudian memasok struktur utama argumen.

Anda akan mengharapkan laporan ini memiliki tiga bagian utama: satu tentang keputusan manajemen Sions, satu tentang pekerjaan staf dan satu tentang menjalankan biaya.

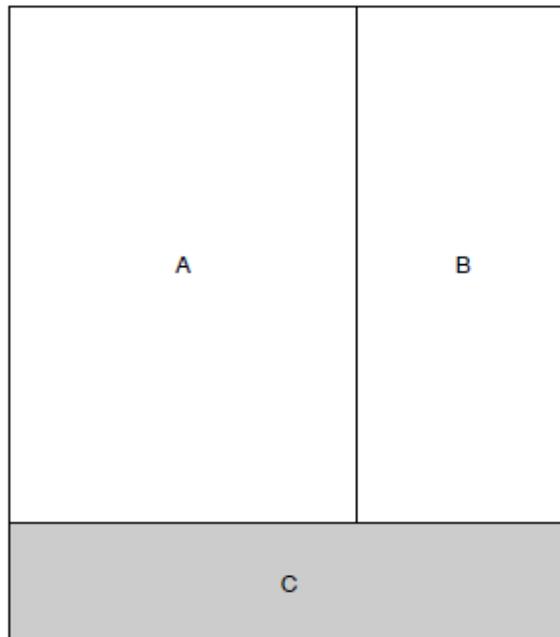
Tujuan yang jelas dapat mengarah pada dokumen baru (dan lebih baik)

David Sless (1999) menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan besar menggunakan beberapa putaran pengujian pelanggan perbaiki format yang dulunya merupakan dokumen multi-halaman yang rumit - surat tradisional ditambah beberapa bentuk. Satu halaman yang dihasilkan memenuhi semua tujuan yang diperlukan:

- memberi tahu pelanggan bahwa polis asuransi mereka akan dibatalkan jika pembayaran tidak diterima pada tanggal tertentu;
- mengingatkan pelanggan tentang rincian kebijakan yang dipermasalahkan; dan

- memberikan slip pembayaran yang dapat digunakan pelanggan melalui pos atau di kantor pos.

Desain sebelumnya menempatkan tujuan-tujuan ini di halaman terpisah. Ini dibuat praktis masalah - jika pelanggan secara tidak sengaja memisahkan surat dan formulir, mereka tidak tahu kebijakan mana yang sedang dikejar. Menggunakan satu lembar menghilangkan masalah ini. Tata letak dari bentuk baru juga jelas menyoroti tiga bagian dengan menggunakan naungan di belakang teks:



Bagian A adalah 'surat' yang menjelaskan jadwal pembatalan, bagian B diringkaskan kebijakan dan bagian C adalah slip pembayaran.

KAPAN TUJUAN INI UNTUK DIHADAPI

Studi tentang persuasi kembali sekitar dua ribu lima ratus tahun ke waktu ketika para Sophis Yunani mengajar orang untuk berdebat kasus mereka di pengadilan dan di forum publik.

Aristoteles (meskipun bukan seorang Sofis) menyadari bahwa ada lebih banyak persuasi daripada argumen logis. Dia mengenali bahwa ada tiga elemen dasar:

- *etos* - penetapan kredibilitas pengirim, atau kepercayaan;
- *logo* - menarik alasan; dan
- *pathos* - menarik emosi. Ketiga elemen dasar ini masih menopang banyak teori persuasi modern.

Kredibilitas pengirim

Aristoteles dengan tepat beralasan bahwa jika orang dapat mengesankan audiens dengan kredibilitas mereka, maka apa yang mereka katakan kemungkinan akan diterima. Dalam konteks bisnis, kredibilitas pengirim beroperasi di sejumlah tingkatan. Misalnya, grup dalam organisasi dapat mencapai kredibilitas dengan mencapai targetnya, dan individu-individu di dalam organisasi dengan hidup sesuai harapan janji mereka. ('Jika Juliet Smith mengatakan besok akan siap, Anda dapat mengandalkan itu.') Kami juga cenderung percaya pada komunikasi dari staf yang rapi dan bermanfaat.

Argumen rasional

Kita tidak bisa hanya mengandalkan aturan logika yang ketat yang digunakan orang Yunani kuno. Di sebagian besar situasi bisnis, Anda tidak maju dari fakta yang tak terbantahkan ke kesimpulan logis; Anda memiliki banyak bukti, seringkali bertentangan, yang harus ditimbang sebelum suatu keputusan Sion diambil. Anda harus menunjukkan bahwa bobot bukti mendukung kesimpulan tertentu, dan bahwa kesimpulan ini menyarankan tindakan tertentu.

Jadi, argumen persuasif dalam penulisan bisnis biasanya terdiri dari:

- presentasi fakta dan kesimpulan yang jelas;
- analisis obyektif dari informasi ini;
- kesimpulan yang beralasan dari analisis;
- tindakan yang diusulkan berdasarkan pada kesimpulan ini.

Naik banding ke emosi

Sementara komunikasi bisnis umumnya tidak emosional, penting untuk menyadari bahwa audiens akan sering bereaksi secara emosional terhadap suatu pesan. Penting untuk mengetahui area-area itudi mana audiens dipengaruhi oleh emosi yang kuat, terutama di mana politik, agama dan keyakinan serta nilai-nilai moral diperhatikan.

Analisis audiens

Sebagai korespondensi persuasif bertujuan mengubah pandangan dunia audiens dalam beberapa cara, itu adalah penting untuk memiliki beberapa gagasan tentang pandangan dunia audiens *saat ini* dan faktor-faktor yang ada kemungkinan akan *memotivasi* audiens untuk mengadopsi pandangan yang diinginkan.

Format korespondensi

Dalam korespondensi persuasif, yang paling penting adalah korespondensi harus mendorong audiens untuk membacanya karena biasanya tidak ada paksaan untuk melakukannya. Persyaratan minimum-Untuk surat persuasif adalah bahwa surat itu jelas dan diatur dengan baik.

Memutuskan isi tulisan persuasif

Anda dapat menggunakan ketiga prinsip Aristoteles. Misalnya, ketika melamar.

Untuk dukungan finansial, kredibilitas pengirim (*etos*) dapat ditentukan oleh sejumlah

faktor-faktor, seperti:

- status tinggi penulis atau organisasi;
- legalitas dokumen yang jelas, misalnya dengan menggunakan organisasi yang tepat alat tulis dan pencantuman nomor penggalangan dana;
- menyatakan (secara singkat) beberapa pencapaian organisasi.

Kita juga harus menggunakan argumen logis dan memberikan beberapa bukti bahwa perbandingan itu diperlukan. Bukti tersebut dapat berasal dari:

- fakta dan angka;
- pendapat ahli.

Daya tarik emosional harus ditangani dengan hati-hati. Telah terbukti terlalu emosional

banding tidak selalu menghasilkan tindakan yang diinginkan, meskipun mereka sering mendapatkan respon emosional. Sebagai contoh, orang biasanya ingin melupakan emosi yang tidak menyenangkan secepatnya. Amal telah menemukan bahwa berfokus pada situasi yang buruk selama banding kurang sukses daripada menempatkan beberapa penekanan pada hasil yang berpotensi bahagia dari sukses menarik.

METODE DAN PRINSIP UNTUK STRUKTUR INFORMASI

Ada beberapa cara berbeda dalam memandang struktur.

Chunking, pemesanan dan signposting

Banyak pelatihan keterampilan komunikasi yang telah kami lakukan selama ini

dua puluh tahun lebih telah menggunakan tiga prinsip dasar ini (Hartley, 1984):

- Potongan adalah cara informasi dapat dipecah menjadi beberapa bagian atau 'potongan' yang membuat informasi lebih mudah dicerna. Contoh akan menjadi cara kita mengurutkan daftar hewan pada hal. 144–145 menjadi tiga bagian untuk membuatnya lebih mudah ingat.
- Memesan adalah cara kita menempatkan potongan-potongan itu ke dalam suatu urutan yang akan membuat mereka lebih banyak atau kurang bermanfaat atau bermakna.
- Sign posting adalah cara kami dapat menawarkan petunjuk atau sinyal untuk menjelaskan atau menunjukkan jalannya informasi terstruktur.

Kita dapat menggambarkan prinsip-prinsip ini dengan contoh sehari-hari. Buletin berita di AS atau Televisi Inggris biasanya diatur dengan jelas sebagai berikut:

- Buletin disajikan dalam serangkaian acara khusus dengan beberapa penggunaan secara keseluruhankategori - misalnya, kisah olahraga dikelompokkan bersama menjelang akhir (chunking).
- Pendahuluan di awal daftar cerita utama atau 'berita utama' (signposting). Ringkasan ini diulangi di akhir dan kadang-kadang juga sekitar setengah jalan.
- Kisah yang paling 'penting' adalah yang utama (memesan). Sering ada yang singkat, lucu cerita di akhir untuk memberikan bantuan ringan.

Semua metode yang kami lanjutkan untuk menggunakan beberapa kombinasi dari ketiga prinsip dasar ini. Mereka sering menggunakan analogi visual sebagai ide dasar, jadi kami mulai dengan 'sihir' dari piramida.

LATIHAN

Tinjau dokumen atau publikasi menggunakan tiga prinsip ini. Apakah prinsip yang digunakan efektif untuk membuat dokumen mudah diikuti? Apakah Anda lebih suka yang berbeda cara chunking atau pemesanan?

Prinsip piramida

Prinsip piramida dijelaskan secara rinci dalam buku dengan nama yang sama oleh Barbara Minto, yang pertama kali diterbitkan di Amerika Serikat pada tahun 1987 dan sejak itu mengilhami banyak bisnis penulis dan pelatih, termasuk Alan Barker (1999). Ini didasarkan pada gagasan bahwa pikiran manusia akan mencari pola dalam informasi yang disajikan, seperti yang telah kami sarankan di atas, dan bahwa piramida adalah pola

umum dan nyaman. Jadi dia menyarankan 'setiap dokumen tertulis harus sengaja disusun untuk membentuk piramida gagasan' (Minto, 1991, hal. 1). Dia menjelaskan bagaimana membangun piramida yang kemudian dapat diterjemahkan ke dalam dokumen, menekankan bahwa setiap tingkatan dalam piramida harus merangkum ide - ide yang dikelompokkan di bawahnya *dan* bahwa Anda harus secara logis memesan dan mengelompokkan ide ke dalam kelompok yang masuk akal (apa yang akan kita sebut chunking). Dia merekomendasikan pendekatan top-down, meskipun dia juga menunjukkan bagaimana Anda bisa membangun piramida dari bawah ke atas, tempat Anda memiliki kumpulan informasi tetapi tidak memiliki gagasan yang jelas tentang bagaimana menyatukannya.

Dengan tujuan yang jelas, Anda dapat menggunakan pendekatan top-down. Anda mulai dengan mendefinisikan tingkat atas piramida. Untuk melakukan ini, Anda perlu memutuskan pertanyaan apa yang sedang Anda hadapi dan apa jawaban yang Anda rekomendasikan. Jawaban ini kemudian mengisi kotak di bagian atas piramida. Misalnya, anggaplah Anda telah diminta untuk menghasilkan laporan tertulis yang akan mengevaluasi proposal untuk mengganti sistem informasi yang ada dengan yang baru. Jika Anda memutuskan bahwa sistem informasi yang baru adalah ide yang baik, maka proposisi ini menjadi top box di piramida. Anda kemudian harus bertanya pada diri sendiri bagaimana meyakinkan pembaca Anda untuk ikut dengan proposisi. Misalnya, Anda mungkin ingin berdebat bahwa suatu sistem baru akan benar-benar memberikan informasi yang lebih komprehensif daripada yang sekarang. Mungkin lebih murah untuk dijalankan. Mungkin lebih mudah digunakan dan memungkinkan staf menghabiskan lebih banyak waktu untuk pekerjaan lain yang lebih penting.

Anda dapat melihat dari Gambar 7.3 bahwa Anda dapat menggunakan ide-ide ini untuk membangun lapisan kedua piramida.

Dengan membuat pertanyaan logis yang mengikuti dari ketiga proposisi ini, Anda bisa menghasilkan lapisan ketiga piramida. Pertanyaan kuncinya di sini adalah 'bagaimana'. Bagaimana akan sistem baru memberikan informasi yang lebih komprehensif? Bagaimana menjalankannya lebih murah? Bagaimana apakah ini akan memungkinkan staf untuk menghabiskan lebih banyak waktu melakukan pekerjaan yang lebih penting? Untuk membangun yang lengkap piramida, Anda cukup mengulangi urutan tanya-jawab ini untuk menghasilkan banyak level sewajarnya.

Minto juga menyediakan model yang sangat menarik untuk membentuk pengantar dokumen apa pun. Ini berdasarkan sarannya bahwa kita perlu menguraikan sejarah peristiwa yang ada mengarah ke dokumen. Ini dapat diwakili oleh apa yang dia sebut pattern pola klasik bercerita - situasi, komplikasi, pertanyaan, jawaban '(1991, hlm. 18). Urutan ini adalah dijelaskan sedikit lebih detail di bawah ini.

Diagram laba-laba dan peta pikiran

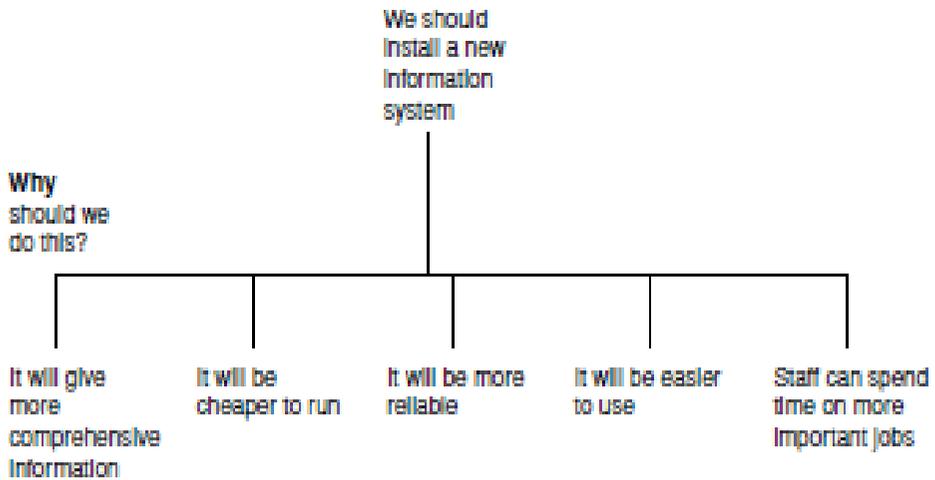
Prinsip piramida menganjurkan agar kita memvisualisasikan struktur argumen kita sebagai sebuah piramida. Tetapi analogi visual apa lagi yang bisa kita gunakan?

Diagram laba-laba Cara lain untuk mengembangkan struktur ide adalah membuat diagram laba-laba. Anda menulis ide atau topik utama Anda di tengah halaman dan kemudian buat 'web laba-laba' yang terkait ide-ide yang menghubungkannya. Ini kemudian memberi Anda struktur yang dapat Anda ubah dan revisi sampai mencakup apa yang Anda inginkan. Gambar 7.4 menunjukkan diagram laba-laba yang diproduksi untuk mencoba merencanakan versi awal bab ini. Kami telah menggunakan metode yang sangat sederhana ini meringkas ide dalam berbagai cara - untuk membuat catatan kuliah, merencanakan kuliah, untuk memberi selebaran, untuk merencanakan laporan dan makalah, dan sebagainya. Diagram laba-laba memiliki sejumlah potensi keuntungan lebih dari catatan linear atau transkripsi lengkap:

- Ini cepat dan mudah dilakukan.
- Ini memberikan peta visual dari topik yang membuatnya mudah diingat.
- Itu bisa meringkas ide-ide rumit.

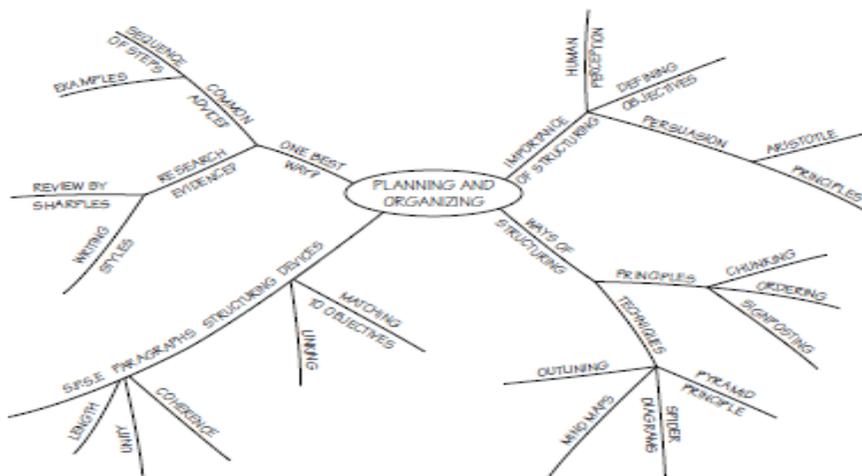
LATIHAN

Temukan dua laporan yang baru-baru ini diproduksi di organisasi Anda - satu yang menerima respons yang menguntungkan atau mengarah pada tindakan yang pasti, dan yang tidak. Cobalah untuk meringkas struktur laporan ini dalam piramida seperti di atas. Apakah laporan 'lebih baik' lebih mudah menerjemahkan menjadi piramida? Minto berpendapat bahwa semakin dekat sebuah laporan mengikuti prinsip piramida, semakin efektif kemungkinannya.



Gambar 7.3 Informasi penataan: struktur piramida. Diagram menunjukkan piramida

dengan proposisi utama dan satu lapisan yang menjawab pertanyaan mendasar 'Mengapa?' Untuk memperluas piramida ke lapisan berikutnya, Anda harus memperluas apa yang Anda maksud untuk masing-masing dari lima pernyataan (menjawab pertanyaan 'Bagaimana?'). Misalnya, bagaimana Anda bisa menunjukkan bahwa sistem baru akan lebih dapat diandalkan atau lebih murah? Anda mungkin memiliki data tentang rental atau biaya perawatan yang membuktikan maksud Anda. Informasi apa yang akan disediakan oleh sistem baru mana yang akan 'lebih komprehensif'? Dan seterusnya untuk setiap struktur.



Peta konsep

Perkembangan yang lebih canggih dari ide ini berasal dari Tony Buzan, salah satu yang terkemuka pendukung Mind Map®, yang ia gambarkan sebagai ‘teknik grafis yang kuat

memberikan kunci universal untuk membuka kunci potensi otak’(Buzan dengan Buzan, 1995, hal. 59). Dia berpendapat bahwa peta-peta ini bekerja paling baik ketika Anda menggabungkan berbagai teknik, seperti:

- penekanan, dengan memasukkan gambar, warna dan spasi pada halaman, dan oleh variasi dalam ukuran garis, teks dan gambar;
- asosiasi, dengan membuat tautan di seluruh diagram dan dengan mengembangkan kode Anda sendiri mewakili ide.

Hasilnya, banyak contoh dalam buku utamanya jauh lebih kompleks secara visual dan

berwarna-warni dari diagram laba-laba yang kami berikan sebelumnya. Beberapa di antaranya berasal dari bisnis atau aplikasi komersial seperti peta oleh insinyur Boeing dan eksekutif Digital (hal. 171) dan peta yang digunakan oleh Vanda North untuk memutuskan apakah akan memindahkan bisnisnya markas besar (hlm. 126).

Membangun peta elektronik

Sekarang ada berbagai paket perangkat lunak yang memungkinkan Anda membuat berbagai jenis laba-laba diagram dan peta pikiran, termasuk paket dari Buzan sendiri.

Latihan

Buat diagram laba-laba pada topik pilihan Anda dan kemudian baca buku oleh Buzan untuk melihat apakah teknik tambahannya akan membuatnya lebih bermanfaat.

Menguraikan

Kami telah mencoba menunjukkan bahwa komunikasi tertulis yang paling sederhana pun memerlukan beberapa bentuk struktur yang direncanakan. Ini dapat bervariasi dari garis tiga atau empat titik untuk respons terhadap surat pertanyaan, untuk garis besar dengan pos dan subpos untuk laporan investigasi, dan kami akan menunjukkan contoh ini di bab-bab selanjutnya. Perangkat lunak pengolah kata modern termasuk outliner sehingga Anda bisa mengetik teks Anda baik dalam mode halaman normal atau langsung ke outliner. Asalkan Anda telah menggunakan hierarki judul yang pengolah kata Anda memungkinkan, maka Anda juga dapat meninjau teks Anda secara garis besar kapan saja. Anda juga dapat memindahkan teks di sekitar dalam tampilan outline,

yang bisa lebih mudah daripada menggunakan ‘potong dan tempel’ dalam tampilan normal. Jadi, Anda dapat membuat garis besar langsung ke pengolah kata untuk melihat apakah rencana Anda terlihat masuk akal dan kemudian mengembangkannya. Misalnya, satu administrator junior diminta untuk memproduksi laporan singkat tentang mengganti karpet di kantor utama. Dia mulai dengan yang berikut ini:

- kualitas karpet tersedia dan kesesuaian untuk berbagai jenis area kerja;
- biaya berbagai tingkatan;
- warna yang tersedia (perlu pamflet yang menunjukkan warna);
- layanan pas yang ditawarkan oleh perusahaan lokal;
- jaminan.

Untuk dokumen yang lebih panjang, seperti laporan investigasi, Anda dapat menggunakan fungsi outliner untuk menghasilkan rencana tindakan sebagai panduan sebelum Anda memulai penyelidikan Anda. Begitu investigasi selesai, ini dapat diperluas dalam garis besar laporan. Misalnya, jika Anda diminta untuk menyelidiki kebutuhan mesin fotokopi organisasi Anda selama lima tahun ke depan, rencana Anda bisa terlihat seperti ini:

- menyediakan fasilitas penyalinan;
- perkiraan kebutuhan masa depan;
- teknologi - saat ini dan berkembang;
- biaya operasi;
- layanan cadangan dan suku cadang.

Setelah informasi telah dikumpulkan dan diperiksa, Anda dapat mengembangkan rencana ini menjadi garis besar yang lebih komprehensif. Misalnya, di bawah biaya operasi, Anda ingin menyelidikinya biaya komparatif untuk pembelian atau sewa dan berbagai bentuk sewa yang tersedia. Dalam beberapa tahun ke depan kita cenderung melihat kemajuan besar dalam hal perangkat lunak komputer mendukung penulisan kami melalui fungsi-fungsi seperti outliner dan kemajuan lainnya (lihat Sharples, 1999, ch. 12).

Latihan

Jika Anda belum bereksperimen dengan fungsi outliner dalam perangkat lunak pengolah kata Anda, gunakan untuk meninjau laporan yang telah Anda lakukan dan kemudian coba persiapkan sesuatu menyusunnya di outliner terlebih dahulu dan kemudian merevisinya dalam tampilan tata letak halaman normal. Melakukan hal ini membantu Anda mengatur pikiran Anda?

PERANGKAT PERANGKAT DALAM DOKUMEN TERTULIS

Ada berbagai perangkat yang dapat kita gunakan dalam dokumen untuk membuat struktur menjadi jelas bagi pembaca. Untuk menggambarkan bagaimana hal ini dapat dilakukan, kita akan berkonsentrasi pada fitur-fitur paragraf: struktur, panjang, kesatuan, koherensi, dan alat penghubung. Dalam bab-bab selanjutnya, kami menunjukkan fitur-fiturnya seperti tipografi dan desain halaman dapat memberikan isyarat yang serupa, termasuk penggunaan judul dan subpos yang ditautkan dengan tata letak pada halaman.

Struktur paragraf

Pertimbangkan paragraf berikut:

Setiap teks bisnis tertulis yang substansial berisi sejumlah informasi yang berbeda sebagai bagian dari presentasi untuk mencapai beberapa tujuan komunikasi. Apa saja teks substansial tanpa subdivisi menghadirkan masalah bagi pembaca - mereka dapat memiliki tidak ada gagasan yang jelas tentang unit informasi yang digunakan untuk membuat informasi total disajikan. Membagi menjadi beberapa paragraf adalah metode yang paling mendasar dalam menghadirkan unit informasi. Paragraf adalah kumpulan kalimat yang berhubungan dengan satu topik atau tema.

Jika Anda memeriksa paragraf ini, Anda akan melihat bahwa itu berkaitan secara progresif dengan satu baris pemikiran: berbagai potongan informasi dalam teks tertulis. Kemudian mempertimbangkan masalah ini hadir untuk pembaca dan bagaimana ini bisa diselesaikan. Jadi paragraf memiliki struktur ditunjukkan pada Tabel 7.3. Urutan ini adalah struktur umum dalam paragraf dalam penulisan bisnis karena menyajikan a perkembangan logis:

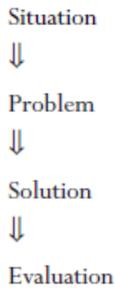


Table 7.3 Paragraph structure

<i>Sentence</i>	<i>What each sentence does</i>
Any substantial written business text contains a number of different pieces of information that are part of a presentation to achieve some communication objective	Introduces the situation/topic
Any substantial text without subdivision presents problems for readers – they can have no clear idea of the units of information that go to make up the total information presented	States the problem
Subdividing into paragraphs is the most basic method of presenting units of information	Gives the solution
A paragraph is a collection of sentences dealing with a single topic or theme	Gives an evaluation or judgement

Jenis struktur yang sama juga digunakan sebagai model untuk menyusun dokumen - lihat Kotak 7.4

untuk beberapa contoh. Seringkali, hanya dua atau tiga komponen yang ada, tetapi mereka ikuti urutan yang sama:

- situasi - masalah – evaluasi
- situasi - evaluasi.

Misalnya, paragraf berikut mengikuti pola 'situasi - evaluasi':

Setiap teks bisnis tertulis yang substansial mengandung sejumlah informasi yang berbeda. Potongan-potongan ini biasanya terkait dengan cara yang terstruktur.

Struktur umum lainnya adalah mengikuti urutan waktu:

Kami bepergian dengan mobil ke Springfield. Dekat Halfway House, ban depan kiri meledak dan mobil tergelincir keluar dari jalan menuju penghalang. Kami sangat beruntung melarikan diri tanpa cedera.

Paragraf ini juga mengikuti urutan 'situasi - masalah - evaluasi'.

Anda juga dapat menggunakan pengaturan fisik atau spasial sebagai dasar untuk struktur paragraf.

Misalnya, Anda dapat menggambarkan rumah dalam hal fitur lantai bawahnya, diikuti olehnya fitur lantai atas. Poin yang paling penting untuk ditekankan adalah bahwa paragraf harus memiliki paragraf yang jelas dan konsisten.

Panjang paragraf

Seperti yang baru saja Anda lihat, paragraf dapat terdiri dari satu kalimat. Paragraf satu kalimat pendek grafik sering digunakan untuk menekankan suatu titik.

Tidak ada batas atas jumlah kata dalam paragraf. Menulis bisnis yang bagus cenderung memiliki paragraf yang lebih pendek daripada tulisan sastra. Untuk dokumen panjang seperti melaporkan, maksimal 100 kata per paragraf adalah pedoman kasar. Untuk dokumen yang lebih pendek lebih baik diberi seperti huruf dan memo, sekitar 60 kata cocok, tetapi Anda tidak boleh menghancurkan kesatuan paragraf dalam upaya untuk mengurangi panjangnya.

Untuk mempertahankan minat pembaca, Anda harus menggunakan paragraf dengan panjang yang berbeda-beda.

Kesatuan

Persatuan di sini berarti bahwa paragraf tersebut membahas satu topik dan tidak relevan. Kalimat apa pun yang tidak merujuk ke topik harus dikecualikan dan dipindahkan ke paragraf baru. Ini memungkinkan pembaca untuk mengikuti jalan pikiran Anda satu langkah pada satu waktu. Namun, sebuah paragraf mungkin memiliki tautan kalimat yang menghubungkannya dengan sebelumnya atau paragraf berikut, dan kita akan melihat nanti.

Koherensi

Tidak cukup bahwa semua kalimat dalam paragraf merujuk pada topik; mereka juga harus berkembang tema dengan cara yang logis. Setiap kalimat harus mengikuti secara alami dari yang sebelumnya satu. Pertimbangkan variasi paragraf ilustratif pertama dari bagian ini, jika ada menerjemahkan dua kalimat terakhir.

- (1) Setiap teks bisnis tertulis yang substansial mengandung sejumlah potongan berbeda
informasi yang merupakan bagian dari presentasi untuk mencapai beberapa tujuan komunikasi
- (2) Teks apa pun yang substansial tanpa subdivisi menghadirkan masalah bagi pembaca -

mereka tidak dapat memiliki gagasan yang jelas tentang unit-unit informasi yang membentuk total informasi yang disajikan.

- (3) Paragraf adalah kumpulan kalimat yang berhubungan dengan satu topik atau tema .
- (4) Membagi menjadi beberapa paragraf adalah metode yang paling dasar menyajikan unit informasi.

Ini menghancurkan koherensi paragraf: kalimat baru (3) mengomentari konsep paragraf *sebelum* konsep ini sepenuhnya dikembangkan (kalimat 4 dalam paragraf akhir).

Menautkan perangkat

Kita dapat menggunakan tautan untuk membantu pembaca mengikuti alur pemikiran kita. Menautkan dapat diterapkan ke kalimat dalam paragraf dan paragraf dalam sebuah teks. Berbagai cara menghubungkan adalah:

- menghubungkan tanda baca;
- menghubungkan kata-kata;
- menghubungkan frasa;
- menghubungkan kalimat.

Tautan dapat memperlambat pembaca, jadi hindari penggunaan yang berlebihan. Itu juga bisa menjengkelkan, khususnya jika hubungannya jelas.

KOTAK 7.4 DOKUMEN STRUKTURING

Suzanne Sparks (1999, hlm. 48) menyarankan agar Anda harus ‘menyusun tulisan Anda untuk dijangkau pembaca Anda dan menawarkan lima struktur yang memungkinkan untuk surat dan memo yang mirip dengan itustruktur paragraf yang kita bicarakan di atas. Misalnya, ia menyarankan agar persuasif komunikasi harus didasarkan pada lima paragraf berikut:

1. Anda mencoba membangun landasan bersama.
2. Anda menjelaskan masalah yang akan diselesaikan jika pembaca menyetujui permintaan Anda.
3. Anda menjelaskan solusinya dan menunjukkan bagaimana itu memiliki manfaat signifikan bagi pembaca yang melebihi kerugian.
4. Anda mendaftar semua manfaat untuk pembaca.
5. Anda dengan jelas menentukan apa yang ingin pembaca lakukan.

Menghubungkan tanda baca

Titik koma biasanya digunakan untuk menunjukkan bahwa dua pernyataan bisa saja ditulis sebagai kalimat terpisah berkaitan erat, misalnya:

Perusahaan telah mengajukan permohonan cerukan untuk membiayai peningkatan level stok; ini akan sangat penting untuk kelanjutan ekspansi bisnis.

Klausa setelah titik koma bisa ditulis sebagai kalimat terpisah, tetapi penggunaannya dari titik koma menekankan hubungan dekat dari dua ide.

Menghubungkan kata dan frasa

Kata-kata penghubung adalah kata-kata seperti 'demikian', 'karena itu', 'juga', 'tetapi', 'pertama' . . . 'kedua'. Untuk contoh:

Program ini telah dirancang untuk memenuhi kebutuhan bisnis besar. *Namun* , dapat disesuaikan untuk usaha kecil.

Mengulangi kata-kata kunci juga dapat memberikan penautan, seperti pada:

Program ini telah dirancang untuk memenuhi kebutuhan bisnis besar. *Itu*

Program juga dapat disesuaikan untuk usaha kecil.

Demikian pula, frasa seperti 'penting berikutnya adalah. . . , 'kami menyimpulkan karena itu. . . , untuk jumlahkan ' . . . semua bisa membantu transisi antara kalimat dan paragraf.

Menghubungkan kalimat

Di mana satu topik telah dibahas secara rinci dan topik yang sama sekali baru akan dieksplorasi, kadang-kadang diperlukan untuk mengisyaratkan ini dengan kalimat transisi di akhir paragraf.

Misalnya, jika kita telah mempertimbangkan penyebab inflasi dan ingin pindah untuk obat untuk inflasi, kalimat transisi dapat memperjelas ini:

Setelah memeriksa penyebab inflasi sekarang kita akan memeriksa penyembuhan yang mungkin.

STRUKTUR PENCARIAN UNTUK TUJUAN

Untuk mengakhiri bab ini, poin terpenting adalah struktur tulisan Andakomunikasi harus mendukung tujuan Anda (ini juga berlaku untuk komunikasi tatap muka, seperti yang akan kita lihat di Bagian empat buku ini). Kami dapat menggambarkan ini dengan melihat kemungkinan struktur untuk surat persuasif. Berikut ini adalah beberapa elemen yang

mungkin termasuk. Tidak semua elemen ini diperlukan dalam setiap kasus dan harus mengikuti urutan yang diberikan:

- pengantar yang menarik perhatian;
- pernyataan situasi;
- pernyataan kebutuhan atau keuntungan bagi penerima;
- pernyataan kebutuhan pengirim;
- visualisasi hasil;
- rekonsiliasi kebutuhan pengirim dan penerima;
- panggilan untuk bertindak.

Latihan

Bandingkan struktur surat ini dengan contoh lain yang dapat Anda temukan. Struktur apa yang kemungkinan besar memiliki dampak yang diinginkan?

RINGKASAN

- Banyak teks membagi proses penulisan menjadi serangkaian langkah dan menyarankan Anda mengikuti mereka dalam urutan itu, bergerak dari persiapan dan penelitian, ke pengorganisasian materi, dan terus menulis dan merevisi.
- Penelitian menunjukkan bahwa hidup lebih kompleks. Penulis perlu menemukan kombinasi metode yang sesuai dengan situasi mereka. Adalah penting untuk mengembangkan rencana dan tujuan, tetapi ini tidak berarti bahwa Anda harus menulis dengan urutan langkah yang kaku.
- Penelitian menunjukkan bahwa jika kita dapat menyajikan informasi yang terorganisir dan jelas terorganisir dengan cara yang masuk akal bagi audiens, maka audiens itu akan menemukan informasi lebih mudah dimengerti dan diingat.
- Tujuan yang jelas adalah bagian penting dari perencanaan. Membuat frase tujuan Anda dalam acara tertentu dapat membantu Anda memutuskan informasi apa yang perlu Anda berikan.
- Ada berbagai cara menyusun informasi yang dapat Anda gunakan sebagai dasar dokumen tertulis. Semuanya didasarkan pada tiga prinsip dasar: chunking, order dan signposting.
- Ada banyak teknik yang berguna untuk menyusun materi. Seringkali mereka menggunakan beberapa analogi visual sebagai ide dasar. Perlu mempertimbangkan prinsip piramida, penggunaa Peta Pikiran dan penggunaan outliner.

- Ada juga perangkat yang dapat kita gunakan dalam dokumen untuk membuat struktur menjadi jelas pembaca. Untuk menggambarkan hal ini, kami berkonsentrasi pada fitur paragraf: argumen struktur, panjang, kesatuan, koherensi, dan alat penghubung.
- Struktur komunikasi tertulis Anda harus mendukung tujuan Anda, dan kami menggambarkan hal ini dengan melihat struktur yang memungkinkan untuk surat persuasif.

Diskusi

Bagaimana Anda menggambarkan gaya penulisan Anda saat ini dan apa yang Anda inginkan ubah / tingkatkan?

- Bagaimana kita dapat memutuskan struktur mana yang 'terbaik' untuk dokumen yang diberikan?
- Jika pembaca yang berbeda lebih suka berbagai cara penataan, bagaimana Anda bisa memenuhi semua kebutuhan?
- Teknik-teknik seperti Peta Pikiran meminta Anda memvisualisasikan struktur dokumen Anda. Apakah pendekatan visual ini cocok untuk semua orang?
- Perangkat tautan apa yang paling berfungsi dalam dokumen bisnis?
- Dengan asumsi bahwa kami memiliki dokumen terstruktur untuk mencerminkan tujuan kami, apa lagi faktor-faktor dapat memengaruhi cara mereka ditafsirkan oleh pembaca?

Chapter 8

Gaya penulisan yang efektif

PENGANTAR

Seperti yang kami katakan pada bab sebelumnya, penulisan bisnis harus mencapai beberapa tujuan bisnis akan membantu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan. Misalnya, Anda mungkin sedang menulis untuk memberi seseorang informasi yang akurat (seperti dalam lembar informasi produk) atau untuk membujuk seseorang untuk mengatur proyek (seperti dalam proposal proyek). Seberapa efektif Anda mencapai tujuan Anda sebagian akan tergantung pada gaya penulisan Anda. Jadi kita memerlukan strategi yang akan meningkatkan kemungkinan efektivitas bahasa bisnis. Inistrategi adalah apa yang dibahas dalam bab ini - bagaimana menulis dengan gaya yang efektif untuk bisniskomunikasi.

Kami mulai dengan mengidentifikasi beberapa kritik umum terhadap bahasa resmi dan bisnis dan kemudian bekerja melalui kriteria utama yang kami gunakan untuk mengidentifikasi gaya yang sesuai - konten yang efektif dan nada yang sesuai. Banyak komunikator bisnis menganjurkan Plain English sebagai persetujuan gaya pribadi untuk memenuhi kriteria ini dan kami meninjau klaim pendukung utama dan kritik terhadap pendekatan ini. Akhirnya, kami melihat beberapa strategi terperinci untuk meningkatkan penulisan dan menilai nilainya metode yang seharusnya untuk mengukur keterbacaan suatu dokumen. Tetapi kita tidak bisamenawarkan 'solusi ajaib' untuk masalah bahasa. Sepanjang bab ini kita akan menunjukkan kesulitan dan perangkap mengandalkan aturan sederhana atau absolut dari bahasa 'efektif'. Sebagaimana kami ilustrasikan pada Bagian satu, komunikasi itu kompleks dan tergantung pada konteks.

Bab ini akan membahas:

- mengidentifikasi kritik umum terhadap penulisan bisnis;
- menjelaskan kriteria utama yang kami gunakan untuk mengidentifikasi gaya penulisan bisnis yang efektif;
- menguraikan karakteristik utama, potensi keuntungan dan kemungkinan pembatasan Pendekatan bahasa Inggris yang sederhana;
- merangkum strategi-strategi penting 'bahasa sederhana' dan sarankan cara meningkatkan bahasa Anda dengan menggunakan kata-kata yang tepat dan kalimat yang efektif; dan
- mengevaluasi metode untuk mengukur keterbacaan suatu dokumen.

APA YANG BISA SALAH DENGAN PENULISAN BISNIS?

Ada dua aspek utama dari komunikasi bisnis: bagaimana bisnis berkomunikasi kepada pelanggan dan masyarakat umum, dan bagaimana bisnis berkomunikasi dengan diri sendiri. Kedua aspek penulisan bisnis telah masuk untuk bagian mereka yang adil dari kritik. Melihat komunikasi eksternal, Wind and Main (1998) menyimpulkan bisnis itu melakukan pekerjaan yang sangat buruk untuk menjelaskan dirinya sendiri, dan terlalu sering meletakkan kakinya di mulut'. Mereka terus mengkritik gaya perwakilan bisnis: 'di TV, CEO [Kepala Eksekutif Petugas] muncul sebagai penggerutu lidah, dan pembicaraan perusahaan menekan kehidupan bahasa'.

Sebagai contoh dari bahasa 'mati' dan penuh jargon yang mereka anggap khas berbicara di perusahaan, mereka menyoroti pengumuman berikut dari yang inovatif Perusahaan Amerika: 'Sumber daya manusia melampaui fungsi personalia tradisional oleh mitra dengan pelanggan internal untuk menemukan solusi yang berarti untuk masalah terkait orang dan kebutuhan '(Wind and Main, 1998, hal. 3). Apa artinya ini bagi seseorang yang tidak memiliki pemahaman yang sangat canggih tentang perdebatan teoretis dalam praktik personalia? Mungkin tidak banyak! Sayangnya, penggunaan bahasa ini dapat pulih kembali pada organisasi. Alih-alih mengesankan audiens eksternal, itu dapat membuat gambar sombong atau komunikasi berlebihan yang menciptakan ketidakpercayaan. Kritik terhadap bahan tertulis yang beredar di *dalam* organisasi bisa sama pedas. Sekali lagi ini bukan hal yang baru. Pada puncak Pertempuran Inggris di Perang Dunia kedua, Perdana Menteri Inggris, Winston Churchill, masih menemukan waktu untuk menuliskan memo ke stafnya merekomendasikan laporan yang menetapkan poin utama dalam serangkaian paragraf pendek dan renyah. Dia mengeluh bahwa sebagian besar surat kabar resmi terlalu jauh lama, membuang-buang waktu dan energi dengan tidak menyoroti poin-poin utama, dan terkandung jugabanyak 'frasa berbulu'. Kotak 8.1 memberikan beberapa contoh penulisan bisnis yang dimiliki mencapai ketenaran berkat publisitas dari Kampanye Bahasa Inggris Polos di Amerika Kerajaan. Jika tulisan bisnis sering kali ambigu, terlalu rumit dan tidak menarik, apa yang bisa kita lakukan tentang itu? Mungkin kita harus menerima saran William Horton bahwa kita membutuhkan yang baru jenis dokumen bisnis - 'yang menjawab pertanyaan dengan tergesa-gesa' (1997, hal. 3). Satu tanggapan umum adalah mengadopsi Plain English. Sebelum kami menyelidiki ini secara rinci, kami perlu memeriksa kriteria umum yang sering diterapkan untuk menulis bisnis untuk mencapai gaya yang sesuai.

APA GAYA YANG BAIK DALAM PENULISAN BISNIS?

'Gaya dalam penulisan berkaitan dengan pilihan' (Kirkman, 1992, hal. 6). Bahkan jika Anda bekerja di sebuah organisasi yang memiliki aturan sangat ketat tentang bagaimana surat dan laporan disajikan, Anda masih harus membuat pilihan tentang kata dan frasa mana yang akan digunakan, bagaimana mengatur paragraf, dan sebagainya. Anda harus membuat pilihan gaya untuk membuat dokumen yang mana memiliki konten dan nada yang sesuai - dan kami akan menyelidiki dua aspek ini dalam pencarian dari gaya bisnis 'terbaik'.

KOTAK 8.1 KONTENDER UNTUK BULL EMAS

British Plain English Campaign terkenal dengan penghargaan tahunannya 'Golden Bull' yang

diberikan kepada organisasi yang berhasil menghasilkan contoh yang sangat menghebohkan yang tidak dapat dipahami penulisannya. Terlepas dari dampak kampanye dan langkah lain untuk meningkatkan komunikasi bisnis, mereka masih memiliki sedikit kesulitan menemukan 'entri yang layak'.

Kembali pada tahun 1984, Martin Cutts dan Chrissie Maher dari kampanye dikompilasi menjadi koleksi lucu 'gobbledygook' (diperbarui dalam koleksi Kampanye Bahasa Inggris polos tahun 1994, Utter Drivel). Koleksi ini menunjukkan bagaimana departemen pemerintah dan komersial organisasi sering menggunakan 'penggunaan bahasa yang aneh'. Contohnya termasuk:

- dewan yang memutuskan untuk mengganti istilah 'bottleneck' dengan capacity kapasitas terlokalisasi kekurangan 'di salah satu dokumen perencanaannya;
- bank yang memasukkan hukuman 585 kata dalam dokumen cerukan;
- perusahaan yang mengancam tenaga kerjanya yang 'Jika Anda lalai mematuhi perintah iniwaktu yang disebutkan di sini, Anda akan bertanggung jawab untuk proses eksekusi untuk tujuan tersebut mendorong Anda untuk mematuhi hal yang sama';
- dewan yang menambahkan erratum bermanfaat berikut ke dalam rencana distriknya: 'Untuk pernyataan justifikasi membaca catatan implementasi dan sebaliknya.'

Pada tahun 1998, Cutts (yang tidak lagi dikaitkan dengan Kampanye Bahasa Inggris Polos) adalah terlibat dengan layanan terjemahan Uni Eropa untuk meningkatkan gaya dokumen muncul dari Brussel. Contoh bahasa aneh dari Brussels dilaporkan di waktu di pers Inggris, termasuk:

- 'Konversi tak disengaja' untuk menggambarkan kecelakaan pesawat;

- 'Unit hewan pemakan biji-bijian' untuk menggambarkan seekor sapi;
- 'Meningkatkan interoperabilitas sistem transportasi antar-modal' untuk menggambarkan perampingan jadwal bus dan kereta.

Kriteria konten

Kriteria apa yang dapat kita gunakan untuk mengevaluasi konten teks bisnis? Yang paling umum adalah tercantum di bawah ini, meskipun banyak teks tentang komunikasi bisnis fokus pada tiga yang pertama:

- ketepatan;
- keringkasan;
- kejelasan;
- tekanan.

Ketepatan

Dalam penulisan bisnis, akurasi adalah kriteria yang paling penting. Informasi yang tidak akurat dan salah perkawinan seringkali lebih berbahaya daripada tidak ada informasi sama sekali. Anda ingin bepergian sebuah pesawat yang telah dilayani sesuai dengan manual yang tidak akurat?

Tetapi ini menimbulkan masalah: *seberapa* akurat seharusnya tulisan Anda? Tingkat akurasi yang tinggi seringkali membutuhkan detail dan kualifikasi informasi yang cukup besar. Hasilnya bisa saja teks yang panjang dan tidak jelas yang tidak bisa dibaca oleh siapa pun. Pertimbangkan misalnya memo sederhana berikut:

Untuk: Manajer Umum

Dari: Manajer Personel

Dukungan untuk Kantin Staf

Berdasarkan memo Anda yang meminta informasi tentang sikap staf ke kantin staf,

Saya ingin melaporkan sebagai berikut.

Pada minggu yang dimulai 25 Januari 2001, Tuan Smith, Jones dan Kbumalo dari ini departemen melakukan survei pendapat staf menggunakan kuesioner sederhana, yang telah disiapkan oleh Jo Singh dari Departemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian dari proyek untuk kualifikasi pengembangan manajemennya. Mereka mampu memberikan kuesioner kepada 470 staf yang merupakan 69,24% dari tenaga kerja yang makan siang dan makan di sekitar pabrik.

Pada minggu berikutnya, kuesioner dianalisis menggunakan pemindai dan perangkat lunak. Ware dalam Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 89,47% dari mereka yang ditanyaimendukung kantin staf. Salinan lengkap laporan mereka dilampirkan untuk pembacaan Anda.

Meskipun memo ini hanya panjang 136 kata, memo ini berhasil menunjukkan banyak contoh gaya yang buruk. Sebagai contoh,

- Pembaca tidak membutuhkan tingkat akurasi ini. Penulis seharusnya dibulatkan angkanya menjadi 89 persen atau bahkan 90 persen.
- Survei opini bergantung pada respons yang dapat berubah dari hari ke hari, dan ternyata tidak dibenarkan untuk melaporkan hasilnya ke dua tempat desimal. Sekali lagi, membulatkan angka akan jauh lebih masuk akal.

Ini adalah contoh yang sangat sederhana (dan mungkin sepele), tetapi kita telah melihat banyak masalah inilaporan manajemen yang lebih serius dan penting.

Keringkasan

Contoh yang diberikan di atas juga gagal pada kriteria singkatnya. Dokumen yang terlalu panjang biasanya disebabkan oleh bahan yang tidak perlu dan / atau tulisan yang bertele-tele. Dalam komunikasi apa pun situasi, penulis biasanya memiliki lebih banyak informasi daripada yang diperlukan dan karena itu harus menentukan:

- apa yang sudah diketahui audiens;
- apa yang perlu diketahui audiens;
- apa yang ingin diketahui audiens.

Setelah Anda memiliki gagasan yang jelas tentang ini, Anda dapat memotong pesan tanpa meninggalkan pentinginformasi yang kurang. Jika kita mempertimbangkan memo di atas, kita dapat mengajukan pertanyaan berikut:

- Apakah tanggal pasti survei dibutuhkan atau diinginkan?
- Apakah nama-nama simpatisan relevan?
- Tingkat akurasi apa yang dibutuhkan?

Jika kita ingat bahwa informasi terperinci semua termasuk dalam laporan (yang manajer dapat membaca untuk memeriksanya), teks memo dapat dikurangi menjadi sebagai berikut:

Re: permintaan Anda untuk informasi tentang sikap terhadap kantin.

Kami telah mensurvei sikap staf dengan kuesioner. Kami mensurvei 70% staf dan 90% dari mereka mendukung. Laporan kami terlampir.

Ini mengurangi bagian dari 136 kata menjadi 34 kata, yaitu sebesar 75 persen.

Tentu saja, Anda bisa mengambil keringkasan terlalu jauh! Pesan di atas dapat dikurangi menjadi hanya tujuh kata-kata: '90% staf mendukung kantin staf'. Tetapi pesan ini akan menempatkan beban yang lebih besar pada pembaca, yang harus mengingat latar belakang permintaan tersebut. Ada juga masalah akurasi: *90 persen dari 70 persen* benar-benar mendukung.

Kriteria berikutnya: kejelasan.

Kejelasan

Kurangnya kejelasan sering disebabkan oleh gaya yang buruk, dan bukannya masalah yang sulit, dan mungkin saja disebabkan oleh:

- frase dan klise yang kaku;
- terlalu banyak detail dan pengulangan;
- kurangnya struktur logis;
- penggunaan berlebihan dari istilah abstrak dan generik.

Pertimbangkan misalnya surat berikut:

Yang terhormat

KEMASAN DAN PENGHAPUSAN FURNITUR DAN PERLENGKAPAN KANTOR

Kami menerima bantuan terhormat Anda dari ult ke-30. Selanjutnya sehubungan dengan perkiraan yang Anda butuhkan untuk pengepakan dan penghapusan

perabot kantor Anda, peralatan dan catatan dari tempat Anda di 123 Main St ke tempat baru Anda di 456 Rivonia Rd pada inst 20th.

Kami ingin mengkonfirmasi pengaturan di mana perwakilan kami, Tn. S Strydom, akan memanggil Anda pada pukul 09:00 pada 6 inst. di alamat yang disebutkan di atas, untuk membuatnya inspeksi barang-barang yang disebutkan di atas dengan maksud untuk memperkirakan jumlahnya kemasan kasus dan kendaraan kita akan perlu untuk mempengaruhi pengepakan dan selanjutnya penghapusan yang sama. Kami percaya bahwa waktu yang disarankan akan sesuai dengan kenyamanan Anda. Kami kemudian akan mengirimkan kutipan kami untuk pertimbangan Anda dan berharap bahwa kami dapat dipercaya untuk ambil

pekerjaan yang disebutkan di atas. Kutipan kami akan tetap berlaku selama tujuh hari. Waktu yang Anda sarankan untuk dihapus, 08:00 pada 20 inst., Akan sepenuhnya kami tepati asalkan kami menerima tanggapan tepat waktu Anda.

Kami mohon untuk tetap tinggal

Salam sejahtera

W Smith

Manajer Penghapusan

Surat ini tidak jelas karena sejumlah alasan:

- penggunaan singkatan dan klise yang ketinggalan zaman, seperti ult. dan inst., dan 'Anda terhormat kebaikan';
- detail yang tidak perlu. Apakah pelanggan perlu tahu bahwa kontraktor kereta telah memperkirakan jumlah 'peti kemas dan kendaraan' yang dibutuhkan?
- fakta kabur. Apa yang dimaksud dengan 'komunikasi selanjutnya' dan 'tepat waktu'tanggapan'? kata-kata sombong, misalnya 'tepat waktu', 'dalam penerimaan'.

Tekanan Informasi penting harus ditekankan. Tetapi bagaimana kita memutuskan apa yang penting?

- informasi yang penting bagi audiens; dan
- informasi yang akan mendukung argumen Anda sebagai penulis.

Informasi yang kurang penting harus ditinggalkan atau ditempatkan kemudian dalam teks.

Dengan menggunakan kriteria ini, surat sebelumnya dapat ditingkatkan lebih lanjut (Tabel 8.1). Terlepas dari menentukan peringkat item dalam urutan kepentingan, penekanan dapat dicapai oleh orang lain .metode, seperti berikut ini:

- Format dan tipografi. Tata letak dan tipografi dokumen dapat digunakan untuk sorot poin-poin penting. Kami akan mengatakan lebih lanjut tentang ini di Bab 9. Teknik termasuk penggunaan ruang putih, penggunaan daftar dan poin-poin, dan penggunaan pos.
- Struktur tata bahasa. Kita dapat menekankan sebuah kata dengan menjadikannya subjek dari kalimat. Misalnya, daripada 'Suhu diukur dengan optik pyrometer ', Anda dapat mengatakan 'Pyrometer optik mengukur suhu. 'Ini menempatkan penekanan pada alat ukur.

Tentu saja, penekanan tidak boleh dilakukan pada titik di mana informasi terdistorsi atau

di mana fakta-fakta penting disembunyikan.

Menyeimbangkan kriteria konten

Teks yang baik tergantung pada pencapaian keseimbangan yang berhasil dari keempat kriteria untuk memenuhi kebutuhan pembaca. Dalam contoh sederhana yang kami gunakan di atas, kriteria relatif mudah diaplikasikan. Tetapi bahkan dalam contoh sederhana kita dapat menggali lebih dalam dan menemukan kemungkinan ambiguitas. Misalnya, memo tentang fasilitas kantin menemukan bahwa sebagian besar Staf 'mendukung', tetapi apa sebenarnya artinya? Fasilitas apa yang mereka inginkan? Dan seberapa sering mereka menggunakannya? Persetujuan umum ini mungkin menutupi perbedaan yang sangat kuat dalam hal apa yang diinginkan kelompok staf tertentu dari kantin. Tentu saja, detail ini mungkin ada dalam laporan terlampir, tetapi memo tersebut harus menyoroti temuan-temuan utama. Saat ini, memo ini tidak memberikan petunjuk yang sangat jelas untuk tindakan manajemen apa pun. Jadi kriterianya harus selalu diterapkan sehubungan dengan apa yang perlu dicapai oleh komunikasi tertulis.

Table 8.1 *How a letter can be improved*

<i>Improved letter</i>	<i>Comment</i>
REMOVAL OF OFFICE CONTENTS	
Thank you for your letter of 30 June about moving the contents of your offices. We wish to confirm the following points from our telephone conversation.	Gives an immediate audience orientation.
We are able to move the contents of your offices at 08:00 on 20 July as required. We have provisionally included your move in our work schedule.	Immediately confirms that the work can be done.
Mr S Strydom will visit you at 09:00 on 6 July to prepare a quotation and he will submit this to you within 24 hours.	There is no unnecessary information here.
We will hold your move on our removal schedule until 12 July to give you time to decide on our quotation. If there is anything you wish to know about these arrangements, please contact me at 706 2345(ext. 6781).	Gives a definite date. Also clarifies how the customer can respond.
Yours sincerely	
W Smith Removals Manager	

KRITERIA NADA

Sekalipun isi pesannya bagus, penulisan bisnis masih bisa gagal mencapai tujuan hidup jika nadanya menyinggung pembaca. Kami sudah berpendapat bahwa komunikasi selalu menyampaikan dua pesan simultan: informasi dan hubungan. Kita bisa memeriksa gayanya penulisan bisnis untuk melihat apakah itu membangun atau memperkuat hubungan yang sesuai. Ini adalah sangat penting karena semua yang Anda tulis dapat dianggap ditulis atas nama organisasi Anda (atau, dalam komunikasi internal, bagian Anda dari organisasi). Apa saja sikap yang Anda ungkapkan diasumsikan sebagai sikap organisasi. Karena itu Anda harus menyadari gambar yang ingin diproyeksikan dan ditulis oleh organisasi Anda.

Untuk ilustrasi sederhana, bandingkan kalimat berikut dari surat kepada pelanggan dan tentukan organisasi mana yang memproyeksikan citra paling 'profesional' dan positif:

- "Jika ini tidak menyelesaikan keluhanmu, berikan aku cincin."
- 'Jika ini tidak menyelesaikan masalah Anda, komunikasikan dengan yang bertanda tangan di bawah pada Anda kenyamanan paling awal. '
- 'Jika ini tidak menyelesaikan masalah, harap telepon saya di. . . '

Tentu saja, berbagai hubungan yang ada dalam bisnis berarti Anda harus peka terhadap persyaratan dari situasi ini. Karena itu, Anda tidak menggunakan nada yang sama saat menulis seorang pelanggan yang belum membayar akunnya selama enam bulan seperti yang Anda lakukan pada calon pelanggan. Namun, ada persyaratan nada tertentu yang hampir selalu berlaku komunikasi tertulis. Fakta bahwa komunikasi tertulis merupakan sesuatu yang permanen catatan berarti bahwa penulis harus:

- menghindari keakraban yang tidak semestinya;
- mengadopsi nada profesional;
- gunakan nada yang sesuai dengan status penerima;
- peka terhadap keberadaan praktik bisnis yang berbeda;
- peka terhadap perbedaan budaya.

Dua poin terakhir sangat penting dalam bisnis internasional, di mana ada selalu ada bahaya pelanggaran secara tidak sengaja. Jika kami mencari gaya bisnis yang memenuhi kriteria konten dan nada ini, dapatkah Plain English memberikan jawabannya?

BANGKITNYA PLAIN ENGLISH

Kritik terhadap penulisan resmi dan bisnis bukanlah hal baru. Sama-sama lama adalah permohonan untuk menulis yang jelas dan mudah dimengerti; Martin Cutts (1995) menghasilkan contoh-contoh ini

permohonan akan kembali ke abad keenam belas. Kami akan menguraikan bangkitnya Bahasa Inggris Biasa di Indonesia Inggris Raya sebagai studi kasus yang khas, dengan komentar singkat tentang dampak prinsip-prinsip ini.

Salah satu masalah utama yang mendorong munculnya Plain English adalah kualitas yang buruk bentuk resmi dan publikasi pemerintah. Sebelumnya di abad kedua puluh, ada beberapa upaya untuk menyederhanakan bahasa pemerintahan, termasuk buku yang sangat berpengaruh oleh Sir Ernest Gowers, *Plain Words* (kemudian direvisi dan diperluas menjadi *The Complete Plain Words*; Gowers, 1987). Artikel berpengaruh lainnya, masih dikutip dalam panduan modern, berasal dari George Orwell pada tahun 1946 ('Politik dan bahasa Inggris').

Keenam aturan dasarnya layak diulang sebagai ringkasan yang berguna dari pemikiran awal Bahasa Inggris Polos (dan masih direkomendasikan dalam panduan utama gaya penulisan seperti *The Economist Style Guide*, 1996):

1. Jangan pernah menggunakan METAPHOR, perumpamaan atau kiasan lain yang biasa Anda gunakan.
2. Jangan pernah menggunakan kata yang panjang di mana KATA PENDEK akan dilakukan.
3. Jika mungkin untuk memotong kata, selalu hentikan.
4. Jangan pernah menggunakan pasif di mana Anda dapat menggunakan AKTIF.
5. Jangan pernah menggunakan PHE ASING, kata ilmiah atau kata JARGON, jika Anda bisa pikirkan padanan bahasa Inggris sehari-hari.
6. Patahkan salah satu dari aturan ini lebih cepat daripada mengatakan sesuatu yang benar-benar biadab.

Aturan-aturan ini digemakan dalam banyak panduan modern untuk bahasa bisnis yang efektif. Sebagai contoh, dalam sebuah buku yang diterbitkan oleh British Industrial Society, Alan Barker (1999, hlm. 1) menawarkan tiga 'aturan emas penulisan efektif':

- Gunakan kata-kata yang mudah dikenali oleh pembaca Anda.
- Buat kalimat langsung.
- Buat poin Anda, lalu dukung.

Sebuah buku Amerika terbaru (Joseph, 1998, hlm. 12) menawarkan lima prinsip utama:

- Memilih kata-kata yang jelas dan familier.
- Buat sebagian besar kalimat pendek dan sederhana.
- Lebih suka kata kerja aktif; hindari pasif.

Gunakan gaya percakapan sebagai panduan.

- Perbaiki, revisi, dan revisi lagi.

Ada banyak kesamaan antara prinsip-prinsip ini, dan kita akan mengeksplorasi rekomendasi paling penting secara lebih rinci nanti dalam bab ini.

Tumbuhnya dampak Bahasa Inggris Biasa

Upaya awal untuk mempromosikan Bahasa Inggris Polos dalam dokumen resmi hanya berdampak kecil. Di Amerika Kerajaan, situasi pada pertengahan 1970-an disimpulkan sebagai berikut: 'Bentuk resmi di Inggris adalah lelucon nasional, sudah bertahun-tahun. Masyarakat mengharapkan mereka untuk menjadi tidak bisa dimengerti, sombong, panjang lebar, dan penuh jebakan (Cutts and Maher, 1986, hlm. 9). Cutts dan Maher, yang telah bekerja untuk menekan departemen pemerintah dan menawarkan bentuk dan saran alternatif kepada masyarakat umum, memutuskan untuk mempromosikan. Pada tahun 1979 Kampanye Bahasa Inggris Plain didirikan dan menerima publikasi yang cukup besar dalam pers nasional setelah memasang parit publik atas formulir pemerintah di sebelahnya Gedung Parlemen. Kelompok konsumen di Amerika Serikat juga mengalami kemajuan, dan Presiden Carter memutuskan bahwa peraturan harus ditulis dalam Bahasa Inggris, meskipun itu adalah peraturannya perintah eksekutif kemudian dicabut.

Pada 1980-an, beberapa pemerintah secara formal merespons tekanan yang meningkat ini. Sebuah Buku Putih pemerintah Inggris pada tahun 1982 memerintahkan *semua* departemen pemerintah untuk meninjau *semua* formulir resmi mereka, untuk menghilangkan yang tidak perlu, dan untuk memastikan bahwa semua formulir jelas dan mudah dimengerti. Inisiatif serupa berhasil di negara lain.

Sebagai contoh, pemerintah Australia mengadopsi kebijakan serupa pada tahun 1984.

Salah satu ciri dari kelompok penekan adalah upaya mereka yang terus menerus untuk mempublikasikan contoh-contoh tulisan resmi yang buruk. Mungkin didorong oleh prospek ejekan publik.

KOTAK 8. 2 POLITIK GAYA BAHASA

George Orwell tidak hanya tertarik untuk meningkatkan kualitas dokumen resmi.

Salah satu perhatian utamanya adalah cara negara totaliter menggunakan bentuk 'korup'

bahasa untuk menyamarkan niat sebenarnya di balik dogma politik. Senjata kunci digunakan oleh negara dalam novel klasiknya *Nineteen Eighty-four*, adalah bahasanya - Newspeak.

Bahasa ini secara sistematis menghancurkan hubungan antara kata-kata dan makna dan digunakan untuk itu dijadikan dogma dari partai yang berkuasa itu tidak berarti dan tidak dapat disangkal pada saat yang sama. Argumen Orwell untuk bahasa yang jelas dan transparan adalah argumen yang harus dicegah fitur linguistik tertentu yang digunakan untuk membingungkan dan mendominasi.

Aspek penting lain dari pemikiran Orwell juga sangat relevan dengan pemikiran modern

Bahasa Inggris Biasa: gagasan bahwa bahasa sederhana akan 'otomatis transparan'. Ini mengasumsikan bahwa ada kode tetap di mana kata sesuai dengan makna tetap. Ini bukan pandangan kita. Seperti yang kami tunjukkan di Bagian satu buku ini, bahasa adalah kode fuzzy tempat fleksibilitas norma. Meskipun Plain English dapat membantu pemahaman, itu tidak pernah bisa menjamahnya.

Organisasi komersial mengadopsi kebijakan Bahasa Inggris Polos pada 1980-an. Tekanan yang terus menerus ini telah membuat dampak; misalnya, Kampanye Bahasa Inggris Polos sekarang mengklaim bahwa 'hari ini sulit untuk menemukan bentuk pemerintah pusat yang benar-benar mengerikan 'dan banyak perusahaan komersial telah mengadopsi teknik dan materi pelatihan mereka (Kampanye Bahasa Inggris, 1993). Perkembangan dalam Bahasa Inggris Biasa Satu perbedaan besar antara rekomendasi Bahasa Inggris modern dan rekomendasi penulis sebelumnya seperti Gower adalah perhatian yang diberikan kepada organisasi, desain dan tata letak dokumen; tulisan yang bagus bukan hanya tentang 'memperbaiki kata-kata'. Kami juga mengikuti ini filsafat, itulah sebabnya kita akan melihat organisasi dan tata letak di bab berikutnya.

KOTAK 8. 3 ORGANISASI INI MEMILIKI ATURAN

Beberapa organisasi menerbitkan aturan yang sangat pasti untuk mengontrol tulisan staf mereka. Beberapa di antaranya aturan berutang lebih kepada preferensi pribadi manajemen yang bertanggung jawab daripada 'aturan' apa pun tata bahasa atau komunikasi. Sebagai contoh (kedua contoh dari Lauchman, 1998, hal. 8):

Satu perusahaan telekomunikasi besar memberi tahu karyawannya, 'JANGAN PERNAH MENGGUNAKAN SPLIT INFINITIF! ' Satu perusahaan besar mengklaim bahwa 'personil' adalah tunggal dan

karenanya merekomendasikan kalimat seperti 'Semua personel wajib melapor untuk bekerja pada jam 8.30 pagi.'

Kesepakatan saat ini tentang bahasa sederhana

Jika Anda membaca pilihan teks tentang komunikasi bisnis, maka Anda mungkin dikejutkan oleh konsensus yang muncul atas gaya bahasa. Tabel 8.2 menggambarkan perjanjian ini - dan juga menyarankan beberapa perbedaan dalam penekanan - dengan membuat daftar delapan karakteristik utama dataran gaya bahasa dan menunjukkan bagaimana mereka dirangkum dalam tiga teks penting: salah satu rangkuman Inggris terbaik dari pendekatan Plain English, oleh Martin Cutts; 'Kursus menulis yang paling banyak digunakan di dunia berbahasa Inggris' (Joseph, 1998); teks AS terbaru yang diterbitkan oleh American Management Association (Lauchman, 1998). Yang membandingkan versi formulir pajak dan menemukan bahwa versi yang direvisi 'hampir sama menuntut pembayar pajak sebagai bentuk lama' (1993, hlm. 128).

Kami setuju dengan poin utama Penman - bahwa kami perlu merancang dokumen yang sesuai tetapi kami masih berpikir bahwa *semua* penulis bisnis harus mempertimbangkan rekomendasi yang akan datang dari sumber-sumber bahasa Inggris. Kecuali jika Anda memiliki bukti yang bertentangan, mereka adalah yang paling aman bertaruh, terutama jika Anda memiliki khalayak umum atau campuran. Untuk sisa buku ini, kita harus berbicara tentang 'bahasa sederhana' untuk merujuk pada pendekatan ini - menggunakan ungkapan paling sederhana dan paling jelas. Sion yang sesuai untuk audiens.

Satu kata peringatan lebih lanjut: mengubah gaya bahasa dalam suatu organisasi tidak adil

ubah bahasa. Penggunaan bahasa mencerminkan aspek penting dari budaya organisasi, seperti kita lihat di Bagian satu buku ini. Mungkin juga ada implikasi spesifik untuk hubungan organisasi seperti yang ditunjukkan dalam studi dalam Kotak 8.4.

MENERAPKAN STRATEGI BAHASA PLAIN

Di bagian akhir ini, kami merangkum strategi bahasa biasa yang dapat Anda pertimbangkan di blog Anda sendiri.

KOTAK 8. 4 DI MANA BAHASA INGGRIS STRUKTUR ORGANISASI

Jim Suchan mempelajari bagaimana penilai laporan (RAS) di lembaga pemerintah membuat keputusan berdasarkan informasi dalam laporan tertulis dari bawahan (dengan siapa mereka tidak memiliki kontak

langsung). RA merasa bahwa laporannya tidak terorganisir dengan baik dan sulit dibaca, tetapi mereka punya berbagai strategi untuk 'memahami semua hal yang kacau dalam laporan ini' (Suchan, 1998, hal. 312). Terlepas dari kritik ini, mereka tidak menyarankan bahwa bawahan mereka harus merubah gaya penulisan mereka - itu diterima sebagai bagian dari pekerjaan. RA telah menjadi sangat terampil dalam bermanuver melalui laporan untuk menemukan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Mereka bangga dengan keterampilan itu: itu membedakan mereka dari yang lain. '

Beberapa laporan ditulis ulang dengan menggunakan teknik seperti dimasukkannya pos dan subpos, daftar berpoin, kata kerja aktif, paragraf pendek, dll. Namun, ini direvisi laporan tidak mengarah pada keputusan yang lebih baik. Mereka tidak disukai, dan digambarkan sebagai 'abnormal ceramah'. Gaya laporan baru dilihat sebagai perubahan mendasar dalam hubungan antara mereka dan bawahan mereka - memeras RA dan 'merebut otoritas mereka'.

Rumor yang beredar di organisasi tentang kemungkinan pemotongan dan restrukturisasi adalah Faktor yang jelas dalam persepsi ini.

Studi ini menunjukkan bahwa kita tidak bisa begitu saja memaksakan gaya bahasa baru pada suatu organisasi tanpa mempertimbangkan dampak dan implikasi yang lebih luas. Seperti yang disimpulkan Suchan, 'nilai dokumen yang dirasakan dan yang paling penting hasil organisasi dari penggunaannya bergantung pada faktor-faktor di luar desain, organisasi, dan gaya dokumen '(1998,

Tekan titik yang tepat pada 'skala kata'

Anda perlu menggunakan kata-kata yang tepat dalam situasi tertentu. Beberapa organisasi telah mencoba mengontrol pilihan kata dengan memperkenalkan bahasa Inggris yang disederhanakan. Sayangnya, ini bisa membawa yang lain masalah (lihat Kotak 8.5). Dengan asumsi Anda memiliki pilihan bebas, pertimbangkan di mana kata-kata Anda cocok empat skala berikut:

- *Abstrak - beton*. Kata abstrak adalah nama dari sesuatu yang kita alami sebagai ide atau disposisi seperti kebebasan, keadilan atau kebosanan. Nama kata yang konkret sesuatu yang bisa kita alami langsung dengan indera kita seperti buku, anjing atau sebuah terompet. Masalah utama dengan terminologi abstrak adalah ketidajelasannya. Itu sering membutuhkan contoh nyata untuk *memperjelasnya*. Meskipun pernyataan seperti 'Inflasi adalah

memengaruhi biaya administrasi kami 'mungkin benar, itu tidak jelas. Pernyataan itu bisa termasuk contoh nyata, seperti 'Inflasi mempengaruhi biaya administrasi kami biaya pencetakan dan alat tulis meningkat sekitar 7 persen per tahun untuk yang terakhir tiga tahun.'

- *Khusus generik* . 'Kendaraan' adalah istilah umum, karena mencakup berbagai hal. Ada sebuah mulai dari generik hingga spesifik, seperti pada: kendaraan - kendaraan bermotor - mobil motor – Toyota mobil - 1998 Toyota Corolla - 1998 hijau, Toyota Corolla 1,6 liter - dan seterusnya. Menulis bisnis cenderung terlalu umum.
- *Formal - bahasa sehari-hari* . Pada acara - acara informal, seperti percakapan santai di Internet di tempat kerja atau pada acara sosial, kita cenderung menggunakan lebih banyak kata sehari-hari. Itu perusahaan dalam kesulitan keuangan 'lebih formal, sedangkan' Perusahaan sedang turun 'lebih sederhana. Bahasa formal yang berlebihan bisa terdengar sombong; juga cenderung menjauhkan penulis dari audiensnya. Sangat penting untuk melenggang tulisan Anda pada titik pada skala ini yang sesuai; kata-kata sehari-hari sering disukai dalam tulisan bisnis karena mereka menyarankan sikap yang kurang serius terhadap materi pelajaran.
- *Emotif - referensial* . Kata-kata emosional dapat dianggap sebagai kata-kata yang menyampaikan keduanya fakta dan sikap atau disposisi. Istilah referensial lebih banyak menyampaikan fakta daripada sikap.

Oleh karena itu 'Lantai toko ditutupi dengan serbuk gergaji' pada dasarnya faktual, sedangkan 'Lantai toko itu kotor' menyampaikan sikap penulis. Seringkali kata-kata yang tidak awalnya dianggap emotif memperoleh konotasi emotif karena keadaan. Ini mungkin sangat penting dalam komunikasi antar budaya. Misalnya, orang kulit hitam Afrika Selatan secara berturut-turut disebut sebagai penduduk asli, bukan Orang Eropa dan Bantu. Setiap kata ini telah memperoleh konotasi negatif, dan istilah referensi saat ini adalah 'kulit hitam'. Di Amerika Serikat, bagaimanapun, lebih disukai istilahnya adalah 'Afro-Amerika' bukan 'Amerika hitam'.

Hindari jargon dan bahasa gaul teknis

Jargon adalah bahasa teknis yang biasanya tidak dapat dipahami oleh khalayak luas. Istilah seperti 'diskon arus kas' akan menjadi jargon yang tidak dapat diterima untuk khalayak umum, jika tidak ada penjelasan yang diberikan. Bahasa gaul teknis berarti istilah-istilah bahasa gaul yang digunakan dalam percakapan teknis: Sions seperti 'garis bawah'.

KOTAK 8. 5 BAHASA INGGRIS SIMPLIFIKASI

Bahasa Inggris Dasar dikembangkan oleh C.K. Ogden untuk membantu penutur asing untuk berkomunikasi dalam bahasa Inggris tetapi tidak pernah benar-benar menarik perhatian. Setelah Perang Dunia Kedua, Caterpillar Corporation menggunakan prinsip-prinsip Ogden untuk mengembangkan bahasa Inggris yang disederhanakan yang dapat digunakan dalam manual perawatannya di seluruh dunia dan diajarkan kepada teknisi yang tidak berbahasa Inggris.

Pabrikasi internasional lain menghasilkan versi serupa. Pendekatan dasarnya adalah:

- gunakan kosa kata yang sangat terbatas;
- gunakan tata bahasa yang disederhanakan.

Pengguna terbesar saat ini adalah industri

Hindari klise

Klise adalah ekspresi yang dulunya segar dan berwawasan luas, tetapi telah menjadi basi penggunaan konstan. Beberapa frasa saat ini yang mungkin sekarang telah 'melewati tanggal penjualan mereka' termasuk 'mengatasi masalah kritis', 'menindaklanjuti masalah', 'pada kurva pembelajaran'.

Hindari kata benda yang menumpuk

Kata benda sering 'ditumpuk' sehingga sulit untuk menguraikan artinya, seperti dalam: 'stafprosedur pelatihan darurat induksi'. Terlepas dari kesulitan mengurai arti ya selalu ada bahaya ambiguitas. Dalam contoh ini tidak jelas apakah kita sedang berurusan dengan prosedur pelatihan darurat (bagaimana melatih orang untuk menangani masalah darurat) atau prosedur pelatihan darurat (bagaimana mengatur pelatihan jika ada semacamnya krisis).

Sederhanakan struktur kalimatnya

Meskipun tidak ada rumus yang ditetapkan untuk menulis kalimat dalam bahasa Inggris bisnis, langsung saja struktur lingkungan membuat membaca mudah. Struktur yang paling umum adalah memulai kalimat dengan subjek seperti dalam ' *Perusahaan* meningkatkan laba sebesar 25 persen dibandingkan dengan tahun keuangan terakhir. '

Struktur alternatif umum adalah pembukaan adverbial seperti ' *Pada tahun keuangan terakhir* , perusahaan meningkatkan laba sebesar 25 persen. ' Permulaan kata keterangan khususnya berguna ketika Anda ingin menghubungkan kalimat dengan sesuatu yang telah terjadi sebelumnya, seperti pada: ' Namun , kondisi perdagangan yang tidak menguntungkan mungkin tidak berlanjut setelah kuartal pertama. '

Dibutuhkan keterampilan yang cukup untuk menyusun kalimat yang panjang. Pengolah kata modern perangkat lunak memiliki pemeriksaan ejaan dan tata bahasa yang akan mengidentifikasi 'buruk' atau terlalu lama kalimat. Tetapi pemeriksaan ini dapat memberikan hasil yang aneh, seperti yang kami ilustrasikan dalam Kotak 8.6.

KOTAK 8. 6 MICROSOFT MUNGKIN TIDAK TAHU APA YANG ANDA BERARTI!

Tabel 8.3 memberikan enam contoh koreksi terhadap kalimat dan frasa yang direkomendasikan oleh pemeriksa tata bahasa di Word 97 (ditetapkan untuk Inggris Inggris) dan rentang mana dari yang tidak perlu sampai yang sepenuhnya tidak masuk akal.

Ini menunjukkan bahwa Anda harus mendekati perangkat otomatis ini dengan hati-hati. Sering rekomendasinya didasarkan pada interpretasi aturan tata bahasa yang agak ketat, atau pada salah menafsirkan konteksnya, atau pada kepatuhan yang patuh terhadap apa yang seharusnya 'praktik baik' (seperti menghindari pasif di semua biaya). Ada juga masalah dengan norma budaya yang berbeda - lihat Kotak 8.7.

Table 8.3 Inappropriate corrections recommended by Word 97's grammar checker

Original phrase or sentence	What Word 97 recommends	Comment
What's it like to live around here?	What's it <i>liked</i> to live around here?	The changed version no longer makes sense as a question.
The idea for the silicon chip was developed by two different research teams.	Two different research teams developed the idea for the silicon chip.	This changes the emphasis; it does not improve the clarity.
You are described by a colleague as the single most important figure in popular music.	A colleague as the single most important figure in popular music describes you.	The recommendation is gibberish!
[As part of feedback on a student essay] I would highlight the following as especially good.	I would highlight the following as especially <i>well</i> .	Our students would think we had started to suffer from stress if we accepted Word's recommendation.
Whether what you have learned matches the type of opportunity you are applying for.	Whether what you have <i>taught</i> matches the type of opportunity you are applying for.	This change completely alters the meaning of the original phrase – which was advice to interviewees about what they should emphasize in interview answers.
First the journalist would type up his or her notes; then these notes would be typed up by a compositor on a Linotype machine to create the lines of lead type.	First the journalist would type up his or her notes; then a compositor on a Linotype machine to create the lines of lead type would type these notes up.	To avoid the passive, Word produces a very tortuous sentence.

Gunakan keseimbangan kalimat aktif dan pasif yang sesuai

Ada kesalahpahaman umum bahwa bentuk pasif adalah gaya bisnis yang 'disukai' dokumen resmi. Namun, kalimat aktif biasanya lebih disukai dalam Bahasa Inggris. Di berlatihlah Anda membutuhkan *campuran yang* bijaksana *antara* aktif dan pasif. Kriteria pilihan antara aktif dan pasif harus ditekankan. Pertimbangkan kalimat berikut:

1. *Perusahaan* memberi setiap karyawan bonus.
2. *Setiap karyawan* diberi bonus oleh perusahaan.

Dalam 1 penekanannya adalah pada 'perusahaan'; dalam 2 penekanannya adalah pada 'setiap karyawan'. Kedua kalimatnya sangat jelas. Pilihan Anda tergantung pada apakah Anda ingin menekankan perusahaan 'atau' setiap karyawan '.

Gunakan tanda baca yang jelas dan sederhana

Tanda baca itu penting: itu dapat mengubah arti atau penekanan dalam sebuah kalimat:

'Tanda baca adalah bagian integral dari kode yang menjadi dasar komunikasi tertulis berbasis '(Kirkman, 1992, hal. 81).

Pertimbangkan perbedaan antara dua contoh sederhana ini:

1. Masukkan kartu ID ke dalam slot, dengan label di kanan atas.
2. Masukkan kartu ID ke dalam slot dengan label di kanan atas.

Dalam 1 tanda baca memberi tahu Anda bahwa label adalah bagian dari kartu ID; dalam 2 tanda baca memberi tahu Anda bahwa label terkait dengan slot. Dalam instruksi yang lebih rumit, kemungkinan ambiguitas ikatan semacam ini bisa sangat berbahaya. Anda bisa memberi tanda baca pada tanda berikut untuk memberi sangat arti yang berbeda:

Kirim papan pengganti ibu jika sistem gagal lagi kita harus mematakannya.

Tetapi bagaimana kita memutuskan tanda baca mana yang akan digunakan dan kapan menggunakannya? Di sini situasinya menjadi lebih rumit. Tanda baca yang berbeda memiliki aturan yang berbeda mereka. Misalnya 'Ada aturan sederhana dan pasti tentang penggunaan pemberhentian penuh di akhir kalimat. Tidak ada aturan yang sama sederhananya untuk semua kegunaan berbagai koma '

(Collinson *et al.* , 1992, hlm. 19). Jadi bagaimana kita memutuskan bagaimana menggunakan koma? Meskipun buku panduan tentang tata bahasa Inggris menawarkan panduan ekstensif, mereka mungkin tidak menawarkan aturan absolut:

Koma berada di tanah tanda baca yang tidak bertujuan, di mana beberapa rute dipetakan dan kebanyakan kita harus mencari sendiri. Lebih mudah sebelum Perang Dunia Kedua, kapan koma dapat digunakan di semua tempat. Tapi gaya sekarang adalah menggunakannya sebagai spar- Sedapat mungkin, jadi ada lebih banyak alasan untuk ragu sebelum memasukkannya. (Howard, 1993, p. 87)

Ini menyoroti pentingnya perubahan selera dan gaya. Misalnya, penggunaan koma dalam alamat dan tanggal dalam surat bisnis sekarang sering diabaikan. Alih-alih '24, Acacia Drive, 24 Maret 2001 ', kami akan menulis '24 Acacia Drive, 24 Maret 2001'.

Ada beberapa panduan bermanfaat untuk tanda baca modern (Kirkman, 1991; Trask, 1997).

Kami akan menekankan poin-poin berikut:

- Pastikan Anda terbiasa dengan tanda baca utama konvensional tanda.
- Pastikan Anda menggunakan tanda baca utama ini secara konsisten.
- Tanda baca adalah sinyal yang sangat penting bagi pembaca tentang kapan harus jeda dan bagian mana dari kalimat yang berjalan bersamaan.

Salah satu strategi adalah dengan menggunakan hanya satu set tanda baca terbatas. Kami tidak setuju dengan itu beberapa saran yang menunjukkan bahwa Anda hanya perlu menggunakan titik dan koma sepenuhnya.

Tetapi kami dapat menulis hampir semua jenis dokumen bisnis hanya dengan menggunakan tanda baca tanda dibahas dalam salah satu buku saran Inggris terkenal, *The Economist Style Guide* .

Edisi 1996 menawarkan saran tentang tanda kutip, tanda kurung, titik dua, koma, tanda hubung, perhentian penuh, tanda kutip, tanda tanya dan semi-titik dua (hal. 58-60) dan diskusi yang bermanfaat tentang kegunaan yang berbeda dalam bahasa Inggris Amerika dan Inggris (hlm. 85 dan 86). Sebagai bantuan tambahan, sebagian besar paket pengolah kata modern menawarkan bantuan. Bab ini disiapkan dengan Word 97, yang:

- secara otomatis menempatkan huruf kapital setelah setiap pemberhentian penuh - pada setiap awal kalimat;
- menyoroti ejaan yang salah atau tidak dikenal;
- menyarankan ketika kalimat kami 'gagal' pemeriksa tata bahasa bawaannya.

Namun, jangan tergoda untuk terlalu mengandalkan sistem otomatis ini, mereka menawarkan hanya panduan yang sangat kasar yang dapat menyesatkan (lihat Kotak 8.6 dan 8.7). Sebagai contoh, Saya menguji Word 97 dengan memasukkan bagian dari kutipan dari Howard di atas. Sangat senang menerima yang berikut tanpa tanda baca: 'Lebih mudah sebelum Perang Dunia II ketika koma dapat digunakan di semua tempat tetapi gaya sekarang adalah dengan menggunakannya sesedikit mungkin jadi ada lebih banyak alasan untuk ragu sebelum memasukkannya. '

READIBILITY

Ada beberapa formula keterbacaan yang mengklaim dapat memprediksi seberapa mudah atau sulitnya itu bacalah teks tertentu (lihat Hartley, 1994, hlm. 49–55). Ini biasanya menggabungkan beberapa ukuran dari panjang kalimat dengan ukuran rata-rata panjang kata. Daripada lebih Indeks Fog umum, kita akan menggunakan rumus Flesch sebagai contoh, karena ini disediakan sebagai fitur otomatis dalam pengolah kata seperti Word 97/2000.

KOTAK 8. 7 MENGAPA TIDAK PROSESOR KATA SAYA TAHU AKU

Masalah lain dengan pemeriksa tata bahasa terkomputerisasi adalah bahwa mereka mungkin tidak sensitif terhadap variasi budaya. Word 97 terus-menerus mengkritik kami karena kami tidak mengikuti salah satu aturan diletakkan oleh salah satu otoritas utama Amerika dengan gaya tertulis, *The Chicago Manual Gaya*. Menurut panduan ini, Anda harus menggunakan kata 'itu' untuk memperkenalkan batasan klausa dan kata

'yang' untuk memperkenalkan klausa yang tidak membatasi. Misalnya, Manual menyetujui kalimat berikut:

1. Buku yang diberikan Nigel padaku tidak bagus.
2. Buku itu, yang diberikan Nigel kepada saya, tidak baik.

Dalam contoh 1, klausa bersifat membatasi karena saya hanya berbicara tentang buku tertentu

yang diberikan Nigel kepada saya dan bukan buku-buku lain yang saya miliki. Dalam contoh 2, klausa tidak membatasi, karena fakta bahwa Nigel memberi saya buku itu hanya ditambahkan sebagai informasi tambahan

- klausa tidak digunakan untuk mengidentifikasi buku mana yang sedang kita bicarakan.

Penutur asli bahasa Inggris sering kali tidak membuat perbedaan ini, meskipun tidak muncul

beberapa panduan terkenal untuk bahasa Inggris yang baik yang digunakan di Inggris. Ini menarik contoh aturan gaya yang membuat sedikit atau tidak ada perbedaan dalam komunikasi. Ini menguatkan poin yang dibuat oleh Deborah Cameron bahwa 'pernyataan tentang" tulisan yang baik "tidak kebenaran yang terbukti sendiri tentang bahasa tetapi menghargai penilaian terhadapnya '. Bukunya tentang sikap populer menuju bahasa harus dibaca untuk siapa pun yang menyarankan orang lain bagaimana menulis bahasa Inggris dengan baik (Cameron, 1995).

Formula Flesch

Anda perlu mencari tahu apa yang disebut Flesch easy read (RE).

$$RE = 206.835 - 0.846 W - 1.015 S$$

dimana

W = jumlah rata-rata suku kata per 100 kata;

S = jumlah rata-rata kata per kalimat.

Semakin tinggi skor RE, semakin baik. Kami menggunakan skala Flesch pada Kotak 8.2 (hlm. 172). Ini memberikan nilai RE 49 dengan kalimat pasif 20 persen, dan tingkat nilai 10,9 (yang kira-kira sama dengan tahun-tahun pendidikan yang Anda butuhkan untuk memahami teks). Ini menunjukkan bahwa Kotak 8.2 adalah 'cukup sulit' - itu akan dipahami oleh seseorang yang bekerja di tingkat perguruan tinggi (tapi kemudian itu adalah target pembaca utama untuk buku ini).

Rumus keterbacaan dapat memberikan pemeriksaan yang bermanfaat - rumus tersebut dapat digunakan untuk merevisi teks yang akan dibuat mereka lebih mudah dimengerti. Namun, hasilnya harus ditafsirkan dengan hati-hati karena hasilnya abaikan beberapa poin kritis (Hartley, 1994):

- Beberapa kalimat pendek mungkin sulit dipahami.

- Singkatan teknis pendek mungkin sangat sulit untuk dipahami.
- Beberapa kata panjang sangat familier (mis. 'Komunikasi').
- Rumus mengabaikan grafis atau alat bantu visual yang dapat membantu pembaca untuk memahami.
- Rumus mengabaikan dampak tata letak apa pun, seperti pos dan subpos.
- Formula mengabaikan pengalaman dan pengetahuan masa lalu pembaca.
- Formula mengabaikan motivasi pembaca.

James Hartley (1999) juga menunjukkan bahwa Anda dapat meningkatkan keterbacaan teks sesuai dalam skala, namun membuatnya *lebih* sulit untuk dipahami. Contoh favorit kami dari teks pendek yang akan lulus tes keterbacaan tetapi yang sulit dipahami adalah mengikuti pemberitahuan, tertahan di pintu lift di kantor besar Amerika bertingkat blok:

Silahkan

Berjalan satu lantai

Turun dua lantai

Untuk meningkatkan layanan lift

Jika Anda menerima pemberitahuan dengan nilai nominal dan berjalan satu lantai, Anda menemukan pemberitahuan yang sama oleh pintu lift di lantai berikutnya (pada kenyataannya, di setiap lantai). Penulis berhasil untuk membangun cara yang sangat berliku menasihati pengguna untuk tidak menggunakan lift dalam waktu singkat perjalanan! Untuk lebih banyak contoh dari jenis masalah ini, lihat Chapanis (1988). Lain dari favorit kami di nada yang sama adalah pemberitahuan berikut di pagar di tengah besar taman nasional di Inggris:

Tanah di dalamnya berada di luar tanah terbuka.

RINGKASAN

- Menulis bisnis sering gagal berkomunikasi karena ekspresi yang buruk.
- Kita perlu mengevaluasi tulisan kita menggunakan kriteria isi dan nada, sesuai keberatan tuntutan situasi. Gerakan Plain English telah membuat dampak yang signifikan pada penulisan resmi tetapi
- kita perlu mempertimbangkan studi penelitian yang menunjukkan bahwa pendekatan ini tidak sama semudah mungkin pada awalnya muncul.
- 'Bahasa sederhana' harus dianggap sebagai strategi perusahaan, mengingat hal ini berpendapat untuk gaya bahasa yang sesuai dan

bukan gaya sederhana yang sama untuk setiap orang dokumen. Juga, ini bukan hanya tentang menggunakan kata-kata yang tepat; kita juga perlu memeriksa organisasi dan tata letak dan pertimbangkan kebutuhan pengguna / khalayak.

- Kita dapat menggunakan ide language bahasa sederhana untuk mengevaluasi dan meningkatkan kata-kata dan kalimat kita.
- Kita harus mengikuti konvensi standar tentang tanda baca sambil mengingat bahwa aturannya fleksibel dan berubah.
- Teks keterbacaan menawarkan beberapa informasi yang bermanfaat tetapi harus ditafsirkan dengan hati-hati.

PERTANYAAN DISKUSI

- Jika Plain English terbukti efektif, mengapa tidak setiap organisasi menggunakannya?
- Bisakah kita selalu menerapkan lima kriteria konten secara konsisten? Dengan kata lain, apakah mereka selalu menunjuk ke arah yang sama?
- Jika kita semua menafsirkan dunia dengan agak berbeda, seberapa jauh kita dapat menyetujui nada dokumen tertulis?
- Apakah kata-kata itu mudah dikategorikan pada empat skala seperti yang kita maksudkan?
- Bagaimana kita bisa mendefinisikan apa yang dianggap sebagai jargon?
- Aturan tanda baca apa yang *harus* kita patuhi?
- Perangkat lunak pengolah kata modern menawarkan pemeriksaan tata bahasa dan keterbacaan otomatis.
- Apakah ini membantu penulis atau menambah kebingungan mereka?

DESAIN YANG EFEKTIF DAN ALAT PERAGA

Bab 9

PENGANTAR

Perlu ditekankan betapa cepatnya proses menghasilkan dokumen bisnis berubah. Kembali pada tahun 1980-an, sebagian besar dokumen bisnis di organisasi besar diproduksi pada mesin ketik listrik atau elektronik. Ini menawarkan ruang lingkup yang sangat terbatas untuk desain halaman dan hampir tidak ada fleksibilitas untuk menggunakan alat bantu visual. Pertumbuhan PC berarti keterbatasan itu telah berlangsung selamanya dan penurunan biaya PC dan perangkat tambahan berarti sudah berlaku bahkan untuk organisasi terkecil.

Perangkat lunak pengolah kata modern telah menyalin banyak teknik dan fasilitas yang pertama kali diperkenalkan ketika desktop publishing tiba di komputer pribadi pada tahun 1985. Sebagai akibatnya, kita dapat menggunakan banyak font yang dulunya milik eksklusif profesional

jenis huruf; kita dapat menggunakan clip art dan grafik; dan kita bisa menambahkan yang relatif murah laser atau printer inkjet untuk mencapai kualitas cetak yang hampir profesional. Perangkat lunak lain juga menambahkan banyak fitur yang bermanfaat. Misalnya, semua grafik yang disebutkan dalam bab ini dapat berupa dihasilkan dari tabel spreadsheet dengan beberapa klik mouse.

Karena perubahan ini, *semua* penulis bisnis sekarang perlu memahami prinsip-prinsip dasar desain dokumen dan perlu tahu bagaimana membangun alat bantu visual yang sederhana dan efektif dan ini adalah tema utama bab ini.

Bab ini akan membahas:

- penjelasan mengapa desain dan tata letak yang efektif merupakan bagian yang penting dari efektif tulisan bisnis;
- meninjau fitur-fitur desain utama yang perlu kita pertimbangkan ketika kita menghasilkan bisnis dokumen;
- menjelaskan apa yang perlu diketahui penulis bisnis tentang tipografi;
- memperlihatkan bagaimana tata letak halaman dapat digunakan untuk menunjukkan kepada pembaca bagaimana dokumen itu tersusun;
- menganalisis kapan dan di mana Anda perlu memasukkan bantuan visual ke dalam bisnis dokumen;
- meninjau jenis utama alat bantu visual yang digunakan dalam dokumen dan soroti pokoknya keuntungan dan kerugian;
- menunjukkan beberapa bahaya menggunakan alat bantu visual yang tidak tepat dan bagaimana Anda dapat menghindarilah representasi.

MENGAPA DESAIN EFEKTIF DAN LAYOUT SEKARANG MENJADI ASPEK PENTING DARI PENULISAN EFEKTIF?

Sebagian besar teks pengantar umum tentang komunikasi bisnis membahas alat bantu visual dalam beberapa detail (misalnya Stanton, 1996). Namun topik ini terkadang diabaikan dalam teks yang lebih maju (mis Baguley, 1994). Ini menunjukkan bahwa desain dokumen dipandang kurang maju atau kurang penting. Desainer grafis menawarkan pandangan sebaliknya:

Siapa pun yang melihat pesan yang dicetak akan terpengaruh, dalam sepersekian detik melakukan kontak mata, dengan segala sesuatu di halaman: pengaturan berbagai elemen serta tampilan individual masing-masing. Dengan kata lain, keseluruhan kesan tercipta di benak kita bahkan sebelum kita mulai membaca kata pertama. (Spiekermann and Ginger, 1993, hlm. 37)

Penelitian psikologis mendukung pandangan desainer bahwa 'tampilan' suatu dokumen memengaruhi bagaimana cara membaca (Hartley, 1994). Namun terlepas dari pentingnya desain yang baik, banyak organisasi telah puas untuk memperlakukan PC sebagai 'hanya mesin tik' - pandangan yang bisa dengan mudah tertantang (Williams, 1992). Salah satu contoh pendekatan yang salah kaprah ini adalah cara yang banyak administrator diajarkan pengolah kata dengan cara yang hanya mencerminkan konteks pengetikan yang lama ventilasi. Tetapi banyak kebiasaan mengetik yang lama tidak masuk akal saat Anda pro kata berhenti. Lebih serius lagi, keuntungan nyata dari pengolah kata - menggunakan gaya dan template diperlakukan sebagai fitur canggih dan diabaikan oleh banyak pengguna. Lihat Kotak 9.1 untuk penjelasan singkat cussion dari masalah ini.

FITUR DESAIN UTAMA DOKUMEN BISNIS

Kami menganggap koran dan majalah dirancang secara profesional. Bisakah kita melamar kriteria yang mirip dengan dokumen bisnis? Setiap dokumen bisnis memiliki tata letak karakteristik; ini dapat berkisar dari tata letak sederhana dari memo antar-kantor ke yang dari multi-glossy warna laporan tahunan dari sebuah perusahaan besar. Hanya yang terakhir mungkin telah menerima banyak perhatian dari desainer profesional tetapi semua dokumen telah disatukan dengan beberapa memperhatikan desain mereka. Dan desain itu penting, tidak peduli seberapa rendah dokumen itu. Sebuah dokumen yang dirancang dengan baik memiliki dua keunggulan utama dibandingkan yang dirancang dengan buruk:

- Itu membuat kesan yang baik pada pembaca dengan menyarankan yang profesional dan kompeten. Sehingga dapat meningkatkan kredibilitas orang yang menyiapkan dokumen. Dengan cara ini, itu meningkatkan kemungkinan pesannya diterima.
- Konten atau informasi lebih mudah dipahami.

KOTAK 9. 1 PC BUKAN TYPEWRITER

Beberapa kebiasaan menarik yang merupakan bagian dari praktik mengetik tradisional masih bertahan banyak organisasi menggunakan pengolah kata modern (Williams, 1992). Misalnya, menyisakan dua spasi setelah berhenti penuh (titik) masuk akal pada mesin tik lama di mana semua karakter mengambil jumlah ruang yang sama (monospace). Dua ruang membantu untuk memisahkan kalimat. Tetapi pada komputer kita sekarang menggunakan tipografi di mana setiap karakter secara proporsional spasi - misalnya, huruf 'i' membutuhkan ruang lebih sedikit daripada huruf 'm'. Jadi kamu lakukan tidak perlu lebih dari satu ruang untuk memisahkan kalimat. Ada kebiasaan lain yang tampaknya menjadi warisan pengetikan seperti penggunaan garis bawah; pencetakan profesional menghindari menggaris bawahi dan menggunakan huruf miring atau tebal untuk penekanan.

Cara paling efektif untuk memproses kata adalah memanfaatkan sepenuhnya fitur otomatisnya seperti gaya dan template. Namun fitur-fitur ini sering dibahas kemudian dalam manual seolah-olah mereka lebih maju daripada bagian dari logika dasar sistem. Kami telah mengunjungi beberapa organisasi besar di mana staf administrasi tidak mengetahui gaya dan memformat setiap heading atau subjudul baru sendiri – lengkap buang-buang waktu, terutama jika seseorang nanti perlu mengubah format keseluruhan dokumen. Mengubah karakteristik gaya 'Heading 1' membutuhkan beberapa detik setiap 'Heading 1' dalam dokumen akan berubah secara otomatis. Mengubah setiap pos secara individual di dokumen yang panjang bisa memakan waktu.

Sebaliknya, materi yang disajikan dengan buruk dapat membuat pembaca tidak aktif dan membuat gambar yang buruk. Sebuah contoh sederhana adalah tugas kuliah yang harus diselesaikan siswa di universitas. Penugasan kata-kata yang dipersiapkan dengan baik kemungkinan akan mendapatkan lebih banyak nilai dari padanannya yang ditulis tangan bukan karena tutor secara sadar memberikan tanda untuk dikirim tetapi karena tugas pemrosesan kata lebih mudah dan lebih cepat untuk dibaca

dan dilihat seolah-olah telah dipersiapkan dengan cermat. Memo dan laporan dalam bisnis dapat menciptakan kesan serupa pada pembaca, tergantung pada bagaimana penampilannya.

Sekarang tidak ada alasan untuk dokumen yang berformat buruk. Kita bisa menggunakan kata modern

Untuk memproses perangkat lunak untuk menghasilkan sebagian besar karakteristik pengaturan huruf profesional. Sebagai hasilnya, pembaca telah mengharapkan dokumen yang memenuhi kriteria yang digunakan oleh grafik desainer (Lichty, 1989):

- proporsi - di mana semua elemen halaman jelas proporsional satu sama lain;
- balance - di mana ada rasa keseimbangan yang jelas untuk desain setiap halaman;
- kontras - di mana bagian-bagian desain yang kontras digunakan untuk memfokuskan minat pembaca di halaman;
- irama - di mana perhatian pembaca ditarik dengan lancar ke halaman tanpa gangguan;
- unity - di mana berbagai komponen halaman saling cocok untuk memberikan yang koheren kesan.

Apa yang perlu diketahui penulis bisnis tentang tipografi

Dengan pengolahan kata modern, penulis memiliki beragam tipografi yang dapat mereka gunakan.

Beberapa penulis telah menyalahgunakan fasilitas ini dan menghasilkan dokumen yang mengandung banyak perbedaan tipografi. Hasilnya biasanya berantakan. Untuk sebagian besar tujuan, dua tipografi sudah cukup. Itu pilihan jenis huruf sebagian besar subyektif, tetapi Anda perlu mempertimbangkan gambar konvensional dan kemungkinan dampak dari tipografi yang dipilih. Kami akan membahas beberapa tipe utama di bawah ini. Ada beberapa aspek teknis tipografi dan tata letak halaman yang perlu diketahui sehingga Anda dapat membuat pilihan yang masuk akal. Anda juga harus memahami beberapa istilah teknis nama yang agak aneh; sebagian besar terminologi telah diteruskan dari hari-hari ketika pencetakan adalah proses mekanis menggunakan huruf yang terbuat dari 'logam panas'. Kami menguraikan ini persyaratan di bawah ini sebelum kembali ke masalah jenis apa yang 'terbaik' untuk bisnis tertentu dokumen.

Tipe keluarga

Setiap jenis huruf tunggal dapat muncul dalam gaya yang berbeda, yang membentuk 'keluarga'. Sebagai contoh, Arial dapat muncul sebagai: Arial; **Arial Black**; Arial Narrow . Ukuran dan gaya tipe tertentu wajah biasanya disebut font, seperti dalam '**font ini adalah 10 poin Times New Roman Bold**'. Salah satu jenis gaya penting adalah miring. Ini bukan jenis huruf terpisah tetapi miring kanan versi font dasar. Ini memiliki beberapa kegunaan utama:

- untuk *menekankan* kata atau frasa tertentu;
- untuk menunjukkan nama buku, koran, majalah atau film;
- untuk menunjukkan istilah teknis atau kata asing;
- untuk menunjukkan kutipan.

Jenis ukuran

Ukuran tipe biasanya diukur dalam 'titik', satu titik kira-kira 1/7 inci.

Namun, ini *tidak* berarti bahwa tipografi yang berbeda yang memiliki ukuran titik yang sama akan terlihat sama. Pengukuran poin diambil dari bagian atas huruf kapital ke bawah huruf kecil yang memanjang di bawah garis dasar. Tetapi ketika kita melihat jenis huruf kita lebih cenderung memperhatikan 'x-height' - jarak dari baseline ke bagian atas huruf kecil seperti x. Contoh di bawah ini menunjukkan perbedaan antara dua font yang memiliki ukuran titik yang sama tetapi ketinggian x berbeda.

Ini menempatkan tipografi ke dalam sebelas kelompok, yang dikategorikan berdasarkan perkembangan dan fungsi historisnya.

Untuk tujuan praktis sehari-hari, klasifikasi yang lebih sederhana akan dilakukan, dan kami menggunakan lima utama kategori (setelah Spiekermann dan Ginger, 1993, hlm. 50):

- Serif, tempat ujung bentuk huruf didekorasi dengan cara yang mengingatkan kembali dengan cara surat-surat itu diukir dari batu di zaman Romawi (Sutton dan Bartram, 1968). Contoh terkenal dari jenis serif adalah Times Roman, yang dirancang sebagai jenis huruf yang mudah dibaca dan ekonomis untuk koran Times di London, dan setara dengan komputer Times New Roman, dipasok dengan Microsoft Windows.
- Sans serif, di mana huruf-huruf tanpa serif (tanpa). Contohnya termasuk Helvetica dan Arial.
- Script, di mana jenis huruf meniru bentuk huruf dari tulisan tangan.
- Tampilan, tempat jenis huruf telah dirancang untuk digunakan dalam tampilan seperti iklan atau poster.

- Simbol, di mana alfabet digantikan oleh simbol. Misalnya, frasa ‘Saya suka zebra’ akan mencetak pada Wingface tipe huruf sebagai contoh aplikasi praktis font seperti Wingdings, sudah sering kita gunakan simbol ‘r’ ketika kami telah membuat surat atau formulir yang membutuhkan kotak centang. Kamu dapat mengubah ukuran simbol dengan cara yang sama persis dengan Anda dapat mengubah ukuran huruf konvensional: bandingkan 12 titik - - dengan simbol yang sama dalam 16 titik -.

Dan jenis huruf apa yang terbaik?

Hampir tidak mungkin untuk mengatakan apa jenis huruf ‘terbaik’, meskipun ada yang konvensional lihat bahwa Anda menggunakan tipografi serif untuk teks tubuh dan sans serif untuk judul. Banyak gambar desainer memiliki pandangan yang sangat pasti. Misalnya, McLean menyatakan bahwa salah satu ‘aturan’ dari keterbacaan untuk pembacaan berkelanjutan adalah bahwa ‘tipe Sans-serif secara intrinsik kurang dapat dibaca daripada tipe serifed’ (1980, hlm. 44). Keunggulan tipe serif untuk teks tubuh sering disajikan sebagai ‘fakta’ dengan cara ini, namun para peneliti tidak begitu yakin: ‘penelitian yang tersedia benar-benar memberi tidak ada panduan yang jelas tentang masalah ini’ (Hartley, 1994, hlm. 29). Banyak organisasi sekarang mengadopsi tipografi sans serif sebagai standar dan tampaknya tidak menderita sebagai hasilnya. Ini menunjukkan bahwa orang terbiasa dengan jenis huruf tertentu dari waktu ke waktu dan bahwa keuntungan atau kerugian intrinsik mungkin kurang penting daripada desainer berpendapat. Kami menyarankan bahwa pilihan jenis huruf harus bergantung pada angka faktor:

- tujuan dokumen;
- apa yang pembaca terbiasa dan apa yang mereka harapkan;
- bagaimana dokumen tersebut dapat digunakan. Misalnya, beberapa font tidak tahanpenyalinan atau faks berulang karena beberapa bentuk surat terlalu tipis.

KOTAK 9. 2 JENIS KEGIATAN DALAM AKSI

Di bawah ini kami berikan beberapa contoh tipografi yang tersedia di PC atau Apple Anda Mac. Yang mana yang akan Anda gunakan dalam laporan bisnis?

Paragraf pendek ini ditulis dalam 12 poin Times New Roman, jenis huruf yang sering digunakan dalam bisnis karena tersedia secara luas. Sebagai font serif yang dirancang untuk teks dalam kolom (aslinya untuk surat kabar), Anda bisa berdebat bahwa itu ‘dapat dibaca’ sebagai teks isi. Tapi apakah itu memberikan ‘kuno’ kesan?

Paragraf pendek ini ditulis dalam 12 poin Arial, jenis huruf dengan pendaki pendek dan keturunan yang berarti garis bisa ditempatkan berdekatan dan yang awalnya dirancang untuk surel. Ini semakin digunakan dalam bisnis karena tersedia secara luas. Ini adalah font sans serif dan sehingga Anda dapat berdebat apakah itu 'Terbaca' sebagai teks isi. Tapi itu akan memfotokopi dengan baik dan terlihat

'modern'. Paragraf pendek ini ditulis dalam 12 poin Garamond, jenis huruf yang sering digunakan dalam buku. Ini juga merupakan font serif dan sebagainya. Anda dapat membantah bahwa itu 'dapat dibaca' sebagai teks isi. Tampaknya 'lebih tipis' dan 'lebih redup' dari Times New Roman jadi sebaiknya tidak memfotokopi jelas. Tapi kesan apa yang disampaikannya? Ada juga beberapa versi Garamond yang berbeda dengan ketinggian x yang berbeda untuk ukuran titik yang sama.

Paragraf pendek ini ditulis dalam 12 poin Verdana, jenis huruf yang sering direkomendasikan untuk teks tubuh aktif Situs web. Ini juga merupakan font sans serif sehingga Anda dapat melakukannya berdebat apakah itu 'dapat dibaca' sebagai teks isi. Berhasil' pada layar di mana resolusinya buruk, tapi kesan apakah itu disampaikan di atas kertas?

Tata letak halaman dan struktur dokumen

Bab 7 menekankan pentingnya struktur yang jelas. Seperti kita ketahui jarak yang tepat dapat meningkatkan kejelasan teks (Hartley, 1994), kita harus memastikan bahwa dokumen tersebut desain dan tata letak halaman menekankan struktur dokumen. Ini dapat dilakukan dalam sejumlah cara.

Hapus penomoran

Sistem penomoran desimal sudah populer karena memberikan hierarki heading yang mudah diidentifikasi:

1 Heading utama

1.1 Subpos

1.1.1 Sub-subjudul

Jelas tidak ada batasan untuk tingkat pembagian, tetapi jangan menggunakan lebih dari

tiga tingkat untuk sebagian besar dokumen bisnis. Penomoran dan subdivisi yang berlebihan dapat dibuat dokumen yang terpecah-pecah dan sulit dibaca.

Dimungkinkan juga untuk menggunakan ruang pada halaman untuk lebih menekankan hirarki kepala

seperti di bawah ini. Kami memiliki beragam pendapat tentang ini karena dapat menghabiskan banyak ruang.

1 Pos utama di 14 poin Arial dicetak tebal

Teks di bawah judul utama dalam 12 poin Times New Roman dan akan ditetapkan seperti ini pada halaman sehingga berbaris. . .

1.1 Subpos dalam 12 poin Arial cetak miring tebal

Teks di bawah subjudul dalam 12 poin Times New Roman dan akan ditetapkan seperti ini pada halaman sehingga berbaris. . .

1.1.1 Sub-judul dalam 12 poin Times New Roman bold

Teks di bawah sub-judul dalam 12 poin Times

Roman baru dan akan ditetapkan seperti ini di halaman begitu bahwa itu berbaris. . .

Tabel 9.1 menunjukkan bagaimana tiga tingkat judul telah diformat dalam buku ini. Saya menggambarkan bagaimana:

- tipografi yang berbeda dapat membedakan judul utama dari teks isi;
- spasi dapat digunakan untuk menekankan hierarki judul dan subpos.

Meskipun aplikasi penspasian dan penomoran ini mungkin tampak cukup jelas, mereka memang demikian sering diabaikan atau tidak dipahami. Sebagai contoh, sebagian besar mahasiswa sarjana saat ini cukup berpengalaman dalam pengolah kata. Tapi, ketika diminta menggunakan spasi dan isyarat tipografi

Table 9.1 Levels of heading in this book

	Typeface	Size	Characters	Spacing
Heading 1	Bell Gothic	11 pt	Bold caps	Before 24 pt After 12 pt
Heading 2	Bell Gothic	9 pt	Bold	Before 24 pt After 12 pt
Heading 3	Bell Gothic	11 pt	Italic	Before 24 pt After 12 pt
Body text	Perpetua	11 pt	Normal	Standard line spacing

Menggunakan daftar

Daftar adalah cara sederhana untuk menyajikan informasi agar lebih mudah dibaca. Sebagai contoh, terkadang kalimat menjadi panjang karena sejumlah item diatur oleh sang utama kata kerja.

Saat berangkat pada akhir hari pastikan bahwa: semua jendela tertutup; pintu belakang dan samping dikunci; alarm pencuri diatur; dan semua lampu dimatikan, kecuali yang ada di pintu depan.

Kalimat ini dapat dibuat lebih mudah dibaca hanya dengan mendaftar item:

Saat berangkat pada akhir hari, pastikan bahwa:

- semua jendela ditutup;
- pintu belakang dan samping dikunci;

- alarm pencuri diatur;
- semua lampu dimatikan, kecuali yang ada di pintu depan.

Anda juga dapat mengubah gaya:

Ketika Anda pergi pada akhir hari, pastikan bahwa Anda:

- tutup semua jendela;
- kunci pintu belakang dan samping; mengatur alarm pencuri;
- matikan semua lampu, kecuali yang ada di pintu depan.

Kisi halaman

Tata letak halaman yang baik juga dapat berkontribusi pada kemudahan membaca: ‘Semua dokumen bermanfaat dari penggunaan kotak. . . [yang]. . . menjamin konsistensi di seluruh dokumen, mengidentifikasi margin, dan menentukan penempatan kolom dan ilustrasi secara teratur pada halaman ’(Lichty, 1989, hlm. 99). Dengan kata lain, Anda harus memiliki rencana untuk halaman desain yang menunjukkan di mana Anda akan mengatur margin Anda, seberapa lebar kolom Anda akan menjadi, penomoran halaman, penggunaan ruang putih pada halaman, dan sebagainya. Misalnya, KOTAK 9. 3

memperlihatkan kisi yang kami gunakan untuk desain halaman dalam buku ini.

Tentu saja, pengolah kata Anda akan memberikan pengaturan default untuk semua fitur ini.

Untuk korespondensi, praktik umum adalah menggunakan 25 mm untuk margin samping dan 35-

40 mm untuk margin atas dan bawah. Anda perlu memutuskan apakah pengaturan ini membuat efek yang Anda inginkan.

Gunakan warna dan tekstur

Warna dan tekstur bisa digunakan untuk mempercantik tampilan dokumen, tetapi tentu saja

mereka membuatnya lebih mahal. Jika Anda menghasilkan diagram atau bagan berwarna, maka Anda juga harus mempertimbangkan apakah ada orang yang ingin memfotokopi halaman. Saat ini, warna mesin fotokopi terlalu mahal untuk banyak organisasi.

Ada juga sejumlah pertimbangan praktis yang perlu ditinjau sebelumnya memutuskan format untuk dokumen yang akan didistribusikan secara luas, termasuk:

- *Jenis pengikatan* . Ini dapat berkisar dari penjepretan sederhana hingga binding jenis buku yang mahal, yang sering termasuk sampul.

- *Lipat dan kemasan*. Seringkali, dokumen memerlukan pelipatan sebelum mereka dikemas, sehingga sering disarankan untuk merancang dokumen di sekitar lipatan. Untuk misalnya, lembar A4, bila dilipat menjadi tiga, pas ke dalam standar 220 mm × 110 mm amplop. Dengan mendesain dokumen agar sesuai dengan tiga atau enam panel, Anda dapat menghasilkan dokumen yang menarik dengan teks yang meningkat.

MENYEDIAKAN BANTUAN VISUAL KE DOKUMEN BISNIS

Salah satu penulis akademis yang paling dihormati tentang penyajian bukti statistik dandesain informasi, Edward R. Tufte, berpendapat bahwa grafik yang baik harus 'mengungkapkan data' (1983,hal. 13). Kami memperluas gagasan ini ke semua alat bantu visual yang mungkin Anda gunakan dalam dokumen bisnis. Mereka seharusnya tidak hanya menampilkan data, tetapi harus mengungkapkan pentingnya dan artinya. Mereka harus menyajikan argumen yang mendukung argumen yang diungkapkan dalam teks. Sayangnya, banyak alat bantu visual dalam dokumen bisnis gagal melakukan ini, baik karena mereka telah dimasukkan hanya untuk membuat dokumen terlihat 'menarik' atau karena penulis punya tidak benar-benar mengetahui apa artinya data.

Sebagai contoh, perhatikan Tabel 9.2, satu set sederhana data bisnis yang memberikan penjualan dan keuntungan dua departemen dalam pengecer besar selama periode waktu yang sama. Sebelum membaca aktif, buat beberapa catatan tentang apa yang dikatakan data ini kepada Anda. Kedua departemen secara keseluruhan memiliki penjualan dan laba keseluruhan yang sama, tetapi apa hubungannya antara kedua variabel ini? Anda dapat melihat banyak variasi antara periode danantara kedua departemen. Sebagai contoh, kita dapat melihat bahwa pada periode 9, kedua departemen mendapat untung yang sama tetapi penjualan lebih dari 10 persen lebih besar di Departemen A. Keduanya memiliki penjualan rendah dalam periode 8 tetapi penjualan jauh lebih rendah di Departemen A.Tapi apa yang kita ingin angka-angka ini katakan kepada kita? Misalkan kita membuat grafik untuk masing-masing departemen yang menunjukkan penjualan terhadap laba. Ini memberikan gambaran yang sangat berbeda dari setiap departemen, seperti pada Gambar 9.1. Di Departemen A kita melihat pertumbuhan yang stabil sampai penjualan mencapai puncaknya dan kemudian ada penurunan. Di Departemen B ada pertumbuhan yang stabil dengan seperempat yang sangat tidak biasa. Jelas, hal-hal menarik dan berbeda sedang terjadi di departemen-departemen ini yang perlu

diselidiki lebih lanjut. Dan format awal penyajian tabel tidak benar-benar memungkinkan pembaca untuk melihat pola dalam data.

Contoh ini tidak didasarkan pada data penjualan nyata - kami menggunakan bagian dari set data untuk menunjukkan bagaimana grafik sering dapat menyoroti aspek data yang tidak mudah terlihat dalam angka mentah (Tufte, 1983, hlm. 13–14).

Kapan visual dibutuhkan?

Jika kami berpendapat bahwa alat bantu visual harus berkontribusi pada argumen yang sedang dibuat di mendokumentasikan, maka kita masih harus memutuskan *kapan* mereka layak dimasukkan. Tentu saja ini tergantung pada konteksnya. Kriteria utamanya adalah apakah bantuan visual membantu pembaca untuk memahami argumennya. Kami menggunakan satu alat yang dipinjam dari Eric Meyer. Dia membahas bagaimana surat kabar menggunakan visual seperti grafik dan foto untuk membantu menceritakan kisah mereka. Tergantung pada jenis cerita, berbagai jenis visual diperlukan. Misalnya, jika itu adalah 'siapa' cerita yang berfokus pada orang, maka Anda mungkin menggunakan foto atau 'kotak breakout' yang memberi biografi pot dari orang-orang yang terlibat. Jika itu adalah cerita 'kapan' yang melihat peristiwa berakhir waktu, maka grafik yang menunjukkan timeline bisa berguna. Berbagai jenis cerita dan kemungkinan visual dirangkum dalam Tabel 9.3 (berdasarkan Meyer, 1997, hlm. 36-38). Anda dapat menerapkan logika yang sama untuk dokumen bisnis. Misalnya, laporan mungkin mencakup sejumlah jenis ini - apa? Mengapa? bagaimana? - dan visual akan membantu pembaca memahami tahan materi.

Poin penting lain dari Meyer adalah bahwa grafik harus *diatur* untuk menyampaikan poin.

Dia berpendapat bahwa semua gambar harus menggunakan bentuk 'piramida terbalik', yang merupakan bentuk naratif koran; Anda mengungkapkan poin terpenting terlebih dahulu, lalu paling penting kedua, dan seterusnya. Menerjemahkan ide ini ke grafik, ia merekomendasikan tiga-strategi langkah untuk desain:

- Mulailah dengan poin utama dan pastikan ini 'keras dan jelas'.
- Pergi ke titik kedua.
- Tawarkan detail pendukung.

Period	Department A		Department B	
	Sales	Profits	Sales	Profits
1	914	100	746	100
2	814	80	677	80
3	874	130	1,274	130
4	877	90	711	90
5	926	110	781	110
6	810	140	884	140
7	613	60	608	60
8	310	40	539	40
9	913	120	815	120
10	726	70	642	70
11	474	50	573	50
Totals	8,251	990	8,250	990

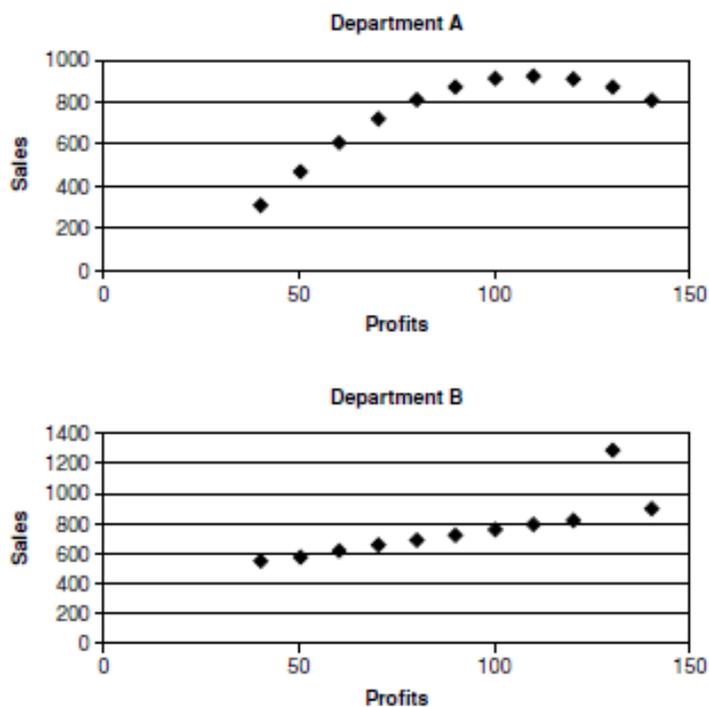


Figure 9.1 Comparing sales and profits in Departments A and B

Table 9.3 *Matching story to visuals*

<i>Story type</i>	<i>Focus</i>	<i>Useful visuals</i>
Who?	People	Illustrations of the people involved
What?	Particular agreement or plan	Graphic of the main points of the plan
When?	Chain of events, or schedule	Some sort of timeline
Where?	Place	Map or diagram of the location
Why?	Pros and cons of a particular position or argument	Table or chart which summarizes and contrasts the pros and cons
How?	How things work or happen	Graphics, photos or diagrams which show the process

Jika detail tidak mendukung poin utama, mereka harus dihilangkan (Meyer, 1997, bab 3). Kita akan kembali ke titik ini nanti ketika kita melihat beberapa alat bantu visual yang sedang beraksi.

BANTU VISUAL UTAMA DAN BAGAIMANA MEREKA BEKERJA

Anda dapat menggunakan berbagai alat bantu visual dalam dokumen bisnis dan Anda harus sadar kelebihan dan kekurangan utama mereka. Ada tiga jenis utama, yang kita miliki diringkas dalam Tabel 9.4.

Bahkan pembagian ini tidak sepenuhnya kedap air, karena peta bersifat gambar dan skematis.

Table 9.4 *Forms of visual aid*

<i>Type</i>	<i>Includes:</i>	<i>Main advantages</i>	<i>Main disadvantages</i>
Visual representations of numerical data	Tables, charts and graphs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Can summarize a lot of data very effectively ■ Can show trends 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Audience must have sufficient technical knowledge to interpret them
Schematic presentations	Diagrams, signs, flow charts, organization charts, algorithms	<ul style="list-style-type: none"> ■ Can convey information more efficiently than text 	<ul style="list-style-type: none"> ■ May rely on implicit knowledge which audience may not share
Pictorial presentations	Drawings, photographs, artistic illustrations, maps	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realistic representations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Can be expensive to produce

Representasi visual dari data numerik

Jika Anda harus menyajikan data numerik, maka Anda harus memutuskan apakah akan diwakilkan tabel, grafik, dan / atau grafik. Seperti yang akan kita lihat, semua metode memiliki potensi kerugian.

Tabel pembaca mengalami kesulitan dalam menyerap informasi numerik ketika tertanam dalam kalimat. Sering kali lebih baik menggunakan meja kecil. Pertimbangkan yang berikut ini:

Membandingkan hasil 1989 dan 1990 dapat dilihat bahwa sementara penjualan listrik peralatan meningkat 20 persen dari 2,5 juta menjadi 3 juta, penjualan furnitur hanya meningkat 10 persen dari 3 juta menjadi 3,3 juta. Ini dapat ditulis ulang sebagai tabel sederhana:

Angka-angka menunjukkan bahwa peralatan listrik meningkatkan penjualan mereka jauh lebih baik daripada mebel:

The figures show that electrical appliances increased their sales much better than furniture:

	1989 Sales (In millions)	1990 Sales	Percentage Increase
Electrical goods	2.5	3	20
Furniture	3	3.3	10

The formatting feature in word-processing software means that you do not have to leave this as a simple set of boxes. Using Word 97, you can present it as follows:

	1989 Sales (in millions)	1990 Sales	Percentage increase
Electrical goods	2.5	3	20
Furniture	3	3.3	10

Seperti dengan semua fitur otomatis seperti itu, Anda harus memastikan bahwa format tidak

ferre dengan atau mengurangi titik utama yang Anda coba letakkan di. Anda juga perlu melakukannya pertimbangkan bagaimana pembaca dapat menggunakan dokumen tersebut. Beberapa format ditawarkan untuk tabel dipaket seperti Microsoft Word tidak memfotokopi dengan sangat jelas.

Tabel seperti di atas dimaksudkan untuk dibaca sebagai bagian dari teks. Mereka biasanya patuh konvensi berikut:

- Mereka menyajikan sejumlah informasi numerik yang terbatas.
- Mereka tidak diidentifikasi oleh nomor tabel dan seringkali tidak memiliki judul.
- Mereka tidak tercantum dalam daftar isi.

- Mereka membentuk bagian dari teks dan tidak boleh dipindahkan untuk kenyamanan tipografis.

KOTAK 9. 4 USING EHRENBURG'S PRINCIPLES FOR PRESENTING DATA IN TABLES



BOX 9.4 USING EHRENBURG'S PRINCIPLES FOR PRESENTING DATA IN TABLES

Consider the following table, which compares the composition of the workforce in the ABC Corporation over the past few decades. All figures are in thousands employed:

	1970	1980	1990	2000
Total	201.66	342.54	410.44	567.21
Males	150.64	278.50	323.22	441.16
Females	51.02	64.04	87.22	126.05

After revising the table using Ehrenberg's principles, it is much easier to see possible patterns in the data.

	Males	Females	Total
2000	441	126	567
1990	323	87	410
1980	278	64	342
1970	151	51	202
Average	298	82	380

Of course, we always need to question the purpose of a table like this. If the real purpose is to investigate whether there is any gender bias in ABC's employment practices, then this should be the focus of the table:

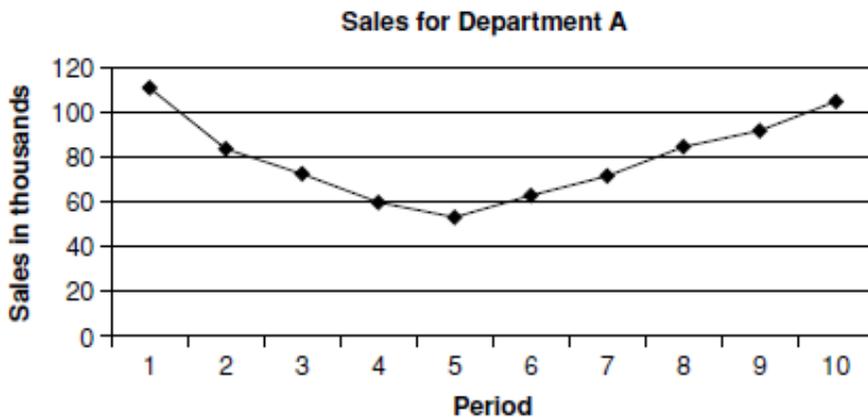
	Total	Females	Females as percentage of workforce
2000	567	126	22
1990	410	87	21
1980	342	64	19
1970	202	51	25
Average	380	82	22

MENGEVALUASI EFEKTIFITAS DAN KEUNGGULAN DARI ALAT PERAGA

Pesan grafik dapat dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu, seperti halnya pesan tertulis komunikasi yang dievaluasi: untuk konten dan nada. Perlu juga ditekankan pentingnya Tance dari tujuan yang jelas dan memastikan bahwa audiens akan dapat menafsirkan alat bantu visual sesuai keinginan Anda.

Memeriksa audiens

Anda perlu mempertimbangkan latar belakang audiens Anda setiap kali Anda memilih alat bantu visual. Untuk contoh, satu studi penting menemukan bahwa informasi yang disajikan dalam tabel lebih disukai oleh pembaca dengan latar belakang teknis yang kuat sedangkan pembaca yang kurang teknis menemukan alur bagan yang lebih baik untuk informasi yang sama (Wright dan Reid, 1974). Sayangnya, kami tidak melakukannya berpikir bahwa literasi grafis diajarkan secara luas dalam sistem pendidikan kita sebagaimana mestinya. Jadi, untuk sebagian besar pemirsa, perangkat yang lebih sederhana dan lebih bergambar semakin baik. Tentu saja banyak profesi seperti teknik, ekonomi dan arsitektur memang memiliki grafik sendiri bahasa dan konvensi, yang dapat digunakan jika perlu. Secara umum, Anda memiliki lebih banyak informasi yang tersedia daripada yang dapat digunakan dalam bantuan visual, jadi pemilihan dan pemrosesan informasi sangat penting. Di mana informasinya adalah angka ical, Anda perlu menggunakan formulir yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan audiens. Kamu kemudian dapat memutuskan konten pesan menggunakan kriteria konten yang kami miliki dibahas dalam buku ini:



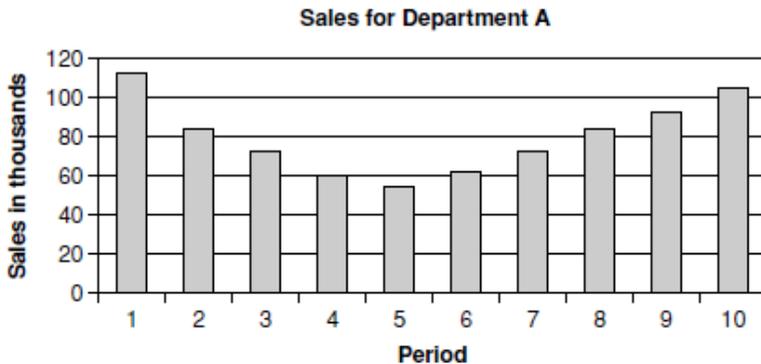
- ketepatan;
- keringkasan;
- kejelasan;
- tekanan.

Memilih grafik

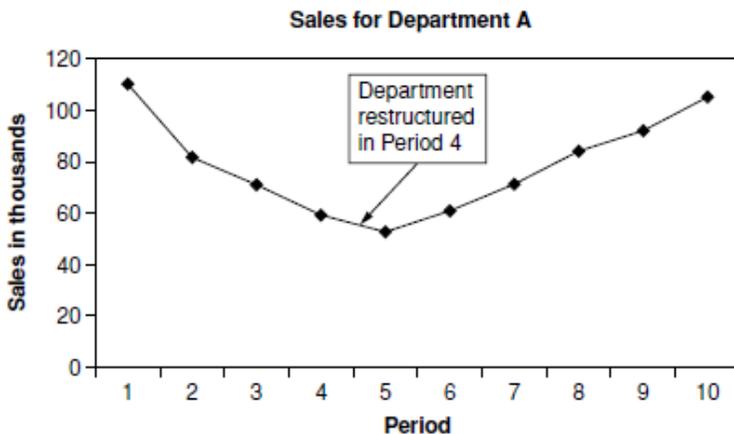
Setelah analisis audiens telah dilakukan, Anda harus memiliki gagasan yang cukup jelas

alat peraga yang paling cocok. Anda kemudian harus bereksperimen dengan faktor-faktor berikut:

- jenis (misalnya grafik batang horizontal atau vertikal);
- skala (ini dapat memengaruhi penekanan);
- kompleksitas (ada trade-off antara detail, dan akurasi dan kejelasan);
- penggunaan warna (warna tertentu secara konvensional terkait dengan sikap dan emosi tetapi waspadalah terhadap perbedaan budaya yang dapat memengaruhi audiens Anda).



■ **Figure 9.3** Example of bar chart



■ **Figure 9.4** Line graph with label to suggest the important conclusion

Anda juga harus memeriksa apakah ukuran gambar dapat dikurangi agar sesuai dengan kolom atau ukuran halaman. Jika demikian, pastikan grafik Anda dapat dikurangi tanpa kehilangan kejelasan.

Nada

Perangkat grafis tidak menawarkan peluang yang sama untuk variasi nada seperti bahan tertulis.

Namun, Anda perlu mempertimbangkan kesesuaian materi grafis dan sejauh mana sikap yang bisa diekspresikan dalam grafik.

Grafik yang memperlakukan setiap bagian dari audiens tanpa menghormati martabat manusia mereka yang hakiki, tidak dapat diterima. Ini khususnya kasus di mana humor digunakan untuk menyampaikan maksud.

KOTAK 9. 5 PEDOMAN PRAKTIS UNTUK MEMPRODUKSI

Jika Anda berniat untuk menghasilkan gambar Anda sendiri, berikut ini adalah beberapa panduan praktis.

- Buat grafik tetap sederhana. Ingatlah tujuan dan audiens; tidak menyediakan lagi detail dari yang dibutuhkan tujuan Anda dan audiens Anda.
- Tempatkan teks di atas atau di bawah grafik, tetapi konsistenlah di sepanjang dokumen atau presentasi.
- Tanpa bertele-tele, pastikan teks Anda secara akurat mencerminkan konten dari grafik. Frasa seperti 'Grafik dari. . .' atau 'Diagram dari. . .' tidak perlu sebagai ini harus jelas. Catatan penjelasan di bawah judul dapat membantu pembaca.
- Lihat bahwa grafik Anda memiliki beberapa logika di balik presentasinya, misalnya terbesar ke terkecil, paling penting hingga paling tidak penting, menurut provinsi, atau berdasarkan urutan waktu. Menggunakan memesan informasi untuk menekankan poin yang ingin Anda sampaikan.
- Jadikan ilustrasinya menarik. Seharusnya memberikan sambutan selamat datang dari yang tertulis kata dan tidak menjadi pengalih perhatian atau teka-teki.
- Gunakan perangkat khusus untuk membantu pembaca Anda dan untuk menekankan poin-poin penting. Contoh perangkat tersebut meliputi: warna, panah, garis tebal, plot yang berbeda poin, anotasi, dan kunci.
- Hindari bias dalam menyajikan informasi. Ini akan dibahas lebih rinci nanti.
- Pastikan sumbu diberi label dengan jelas dan unit tidak ambigu dan jelas konsisten.

- Jika memungkinkan, gunakan pelabelan horizontal sebagai preferensi untuk pelabelan vertikal.
- Jika memungkinkan, beri label garis grafik langsung daripada menggunakan kunci, tetapi gunakan kunci jika grafik menjadi berantakan.
- Jangan letakkan gambar sebelum referensi pertama dalam teks, tetapi letakkan segera bisa dipraktikkan sesudahnya.
- Jangan ulangi informasi dari grafik dalam teks tetapi gunakan teks untuk komentar, penjelasan atau interpretasi.
- Untuk skala, gunakan kelipatan atau submultiples dari 2, 5 atau 10.

Bentuk sikap salah yang lebih halus kepada audiens adalah stereotip, misalnya di mana pengawas selalu digambarkan sebagai orang kulit putih dan pekerja sebagai orang kulit hitam.

MENGHINDARI BIAS DAN MISREPRESENTASI DALAM BANTUAN VISUAL

Perangkat grafis dapat digunakan untuk menipu. Terkadang garis antara penekanan jujur dan tipuan tidak selalu jelas. Dalam analisis akhir, milik penulis atau ilustrator profesional integritas profesional adalah panduan terbaik. Berikut ini adalah beberapa metode yang dapat, sengaja atau tidak sengaja, menipu audiens.

Menekan nol

Nol pada grafik kadang-kadang ditekan untuk menghemat ruang atau untuk menekankan tetapi kecil perubahan drastis. Perhatikan bahwa pada Gambar 9.5 tidak ada indikasi pada grafik bahwa nol telah ditekan. Grafik menunjukkan bahwa penjualan meningkat jauh lebih tajam daripada jika kisaran penuh dimasukkan, seperti pada Gambar 9.6.

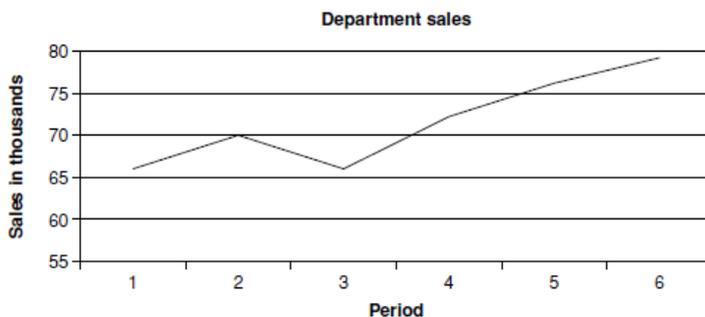
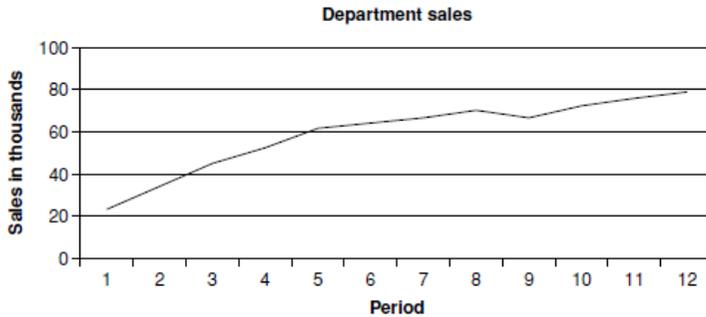


Figure 9.5 Line graph with suppressed zero. The effect is to exaggerate the change



Mencampur timbangan

Seringkali presentasi dua atau tiga dimensi digunakan dalam piktograf, tetapi skalanya digunakan linear. Spreadsheet seperti Microsoft Excel menawarkan Anda berbagai presentasi 3D tetapi ini dapat menyebabkan distorsi. Data pada Gambar 9.7 diubah menjadi silinder tiga dimensi di Gambar 9.8 untuk menunjukkan perbedaan antara penjualan jauh lebih besar daripada yang sebenarnya.

Tufte menyarankan agar Anda bisa menghitung distorsi dengan mencari tahu apa yang ia sebut 'lie faktor', yaitu:

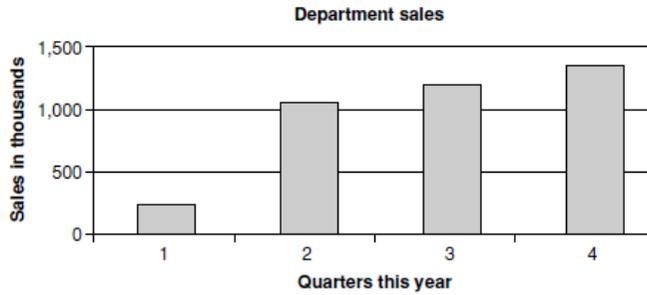
Ukuran efek ditunjukkan dalam grafik

Ukuran efek dalam data

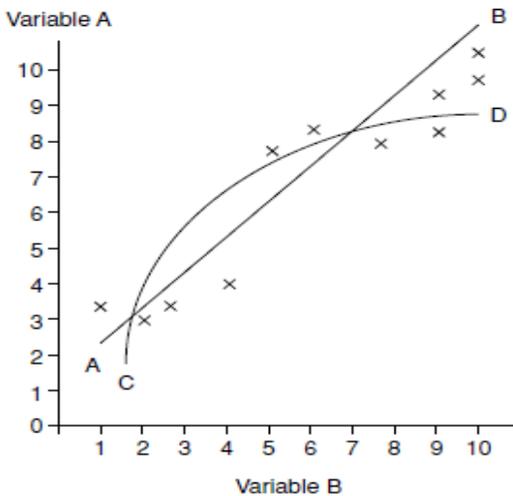
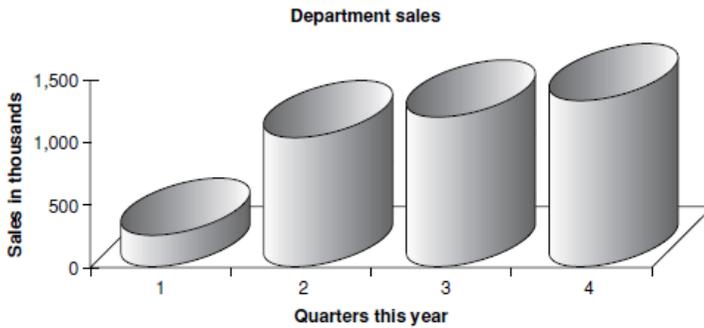
Formula ini diambil dari Tufte (1983, bab 2), yang juga mengandung banyak contoh lainnya grafis yang terdistorsi.

Pemasangan garis yang tidak dapat dibenarkan

Di mana data menunjukkan sebaran yang cukup ada godaan untuk menyesuaikan garis atau kurva yang mendukung hipotesis tertentu yang disukai oleh penulis. Bahkan di mana metode kurva canggih digunakan, hasilnya tidak akan selalu mewakili interpretasi terbaik data. Idealnya, setiap hubungan yang berasal dari data harus digunakan sebagai dasar untuk perencanaan dan menguji pengamatan lebih lanjut. Namun, ini tidak selalu memungkinkan. Gambar 9.9 menunjukkan bahwa upaya dapat dilakukan agar sesuai dengan garis lurus (AB) dan kurva (CD) ke data.



■ **Figure 9.7** Sales data expressed as bar chart



■ **Figure 9.9** Fitting a line

RINGKASAN

- Penelitian psikologis mendukung pandangan desainer bahwa 'tampilan' dokumen memengaruhi cara membaca. Namun terlepas dari pentingnya desain yang bagus, banyak organisasi telah puas memperlakukan PC sebagai 'hanya mesin tik'.

- Dokumen yang dirancang dengan baik memiliki dua keunggulan utama: membuat kesan yang baik pembaca dengan menyarankan pendekatan profesional dan kompeten, dan itu membuat konten atau informasi lebih mudah dimengerti.
- Penulis harus mempertimbangkan aspek teknis dasar dari tipografi dan tata letak halaman sehingga mereka dapat membuat pilihan desain yang masuk akal, seperti menggunakan tata letak halaman untuk menekankan struktur dokumen.
- Alat bantu visual yang baik harus mengungkapkan data. Penting untuk menyoroti poin utama Anda ingin membuat dalam bentuk bantuan visual apa pun yang Anda putuskan untuk digunakan.
- Ada tiga jenis utama alat bantu visual yang dapat Anda gunakan dalam dokumen: representasi visual data numerik, termasuk tabel, grafik, dan grafik; presentasi skematis seperti diagram, diagram alir, dll.; dan presentasi bergambar seperti foto. Meskipun teknologi komputer membuat ini lebih mudah untuk diproduksi, masih ada biaya dan masalah produksi. Ini perlu ditimbang terhadap keuntungan.
- Perangkat grafis dapat digunakan untuk menipu. Anda harus mengenali potensi untuk salah mengartikan dan menghindarinya dalam dokumen Anda sendiri.

DISKUSI

- Bagaimana organisasi Anda memutuskan 'tampilan' dokumennya? Apakah ini mengikuti (atau bahkan mempertimbangkan) prinsip desain suara?
- Tinjau sampel dokumen yang dihasilkan organisasi Anda. Apa yang dilakukan mereka dalam membuat tayangan? Apakah desain membuat konten atau informasi mudah dimengerti?
- Aspek teknis tipografi dan tata letak halaman apa yang benar-benar perlu Anda khawatirkan? Tidak bisakah kita mengandalkan templat yang disediakan di pengolah kata?
- Manakah dari jenis alat bantu visual utama yang 'terbaik' untuk digunakan dalam dokumen bisnis?
- Kemajuan dalam teknologi komputer berarti perubahan dramatis lebih lanjut dalam tata letak dokumen bisnis (mis. kamera digital, pemindai, dll.)? Perubahan apa yang paling mungkin? Apakah perubahan ini membantu kami berkomunikasi?
- Kami berpendapat bahwa Anda perlu menekankan poin utama dalam alat bantu visual tetapi juga menghindari salah representasi. Apakah ada konflik di sini?

Chapter 10

Dokumen Bisnis yang efektif

Bab ini menerapkan prinsip-prinsip dari tiga bab sebelumnya untuk dokumen bisnis umum, mulai dari yang informal hingga resmi dan dari individu hingga perusahaan: memo dan catatan; surat; laporan; email dan faks; situs web dan halaman web; dan akhirnya, CV dan aplikasi. Prinsip-prinsip struktur, gaya dan desain dirangkum di awal bab ini. Jika Anda ingin membaca hanya tentang dokumen tertentu dan bukan seluruh bab, sebaiknya baca ringkasan ini terlebih dahulu. Kami juga menyoroti masalah umum, seperti dampak perubahan. Misalnya, email memiliki telah dideskripsikan sebagai 'bentuk baru' komunikasi karena tampaknya mencampur karakteristik keduanya bahasa lisan dan tulisan. Tetapi apakah ini benar dan, jika demikian, apa konsekuensinya?

Bab ini akan membahas:

- meringkas prinsip-prinsip utama yang perlu kita pertimbangkan ketika menyiapkan jenis apapun dokumen bisnis;
- tinjau karakteristik khas dari bentuk utama dokumen bisnis, dengan menggunakan prinsip;
- mengangkat masalah penting tentang perubahan sifat dokumen bisnis, termasuk pentingnya bentuk komunikasi baru

Perencanaan dan struktur

- Penting untuk mengembangkan rencana dan tujuan. Ini tidak berarti Anda harus melakukannya dengan urutan langkah yang kaku.
- Tujuan yang jelas penting dalam perencanaan. Membuat frase tujuan Anda secara khusus cara dapat membantu Anda memutuskan informasi apa yang perlu Anda berikan.
- Anda harus mempertimbangkan kebutuhan khusus audiens Anda ketika Anda memutuskan tujuan.
- Jika kita dapat menyajikan informasi yang jelas terorganisir dan terorganisir dengan cara yang masuk akal bagi audiens, maka audiens akan menemukan informasi lebih mudah pahami dan ingat.
- Ada berbagai cara menyusun informasi dalam dokumen tertulis. Mereka menggunakan tiga prinsip dasar: chunking, booking, dan sign posting.
- Struktur dokumen Anda harus mendukung tujuan Anda.

Gaya

- Menulis bisnis sering gagal berkomunikasi karena ekspresi yang buruk. Kita harus mengevaluasi tulisan menggunakan kriteria isi dan nada.
- 'Bahasa sederhana' harus dianggap sebagai strategi perusahaan, mengingat hal ini berpendapat untuk gaya bahasa yang sesuai dan bukan gaya sederhana yang sama untuk setiap orang dan dokumen. Kita dapat menggunakan ide-ide bahasa sederhana untuk mengevaluasi dan meningkatkan kata-kata kita dan kalimat.
- Kita harus mengikuti konvensi standar tentang tanda baca sambil mengingat bahwa aturannya fleksibel dan berubah

Tata letak dan alat bantu visual

- 'Tampilan' dokumen memengaruhi cara ia dibaca.
- Dokumen yang dirancang dengan baik memiliki dua keunggulan utama: membuat kesan yang baik pembaca dengan menyarankan pendekatan profesional dan kompeten, dan itu membuat konten atau informasi lebih mudah dimengerti.
- Penulis harus memahami aspek dasar tipografi dan tata letak halaman, dan menggunakannya untuk membuat pilihan desain yang masuk akal.
- Alat bantu visual yang baik harus mengungkapkan data. Penting untuk menyoroti poin utama Anda ingin buat.
- Berbagai jenis bantuan visual memiliki kelebihan dan kekurangan yang penting.
- Perangkat grafis dapat digunakan untuk menipu. Anda harus menghindari kesalahan penyajian di dokumen.

Ada masalah umum lainnya:

Anda adalah organisasi! Setiap kali Anda menulis kepada orang lain, Anda mewakili organisasi Anda atau Andabagian dari itu. Jika Anda membuat kesan yang buruk, maka organisasi akan menderita.

Format, gambar, dan gaya rumah

Alat tulis bisnis memproyeksikan gambar Anda. Organisasi besar biasanya mempekerjakan desainer nasional untuk merancang alat tulis perusahaan mereka. Meskipun tren saat ini sedang menuju alat tulis sederhana, Anda mungkin harus bekerja dalam format tertentu yang ditentukan oleh rumah gaya.

Persyaratan hukum dan perundangan

Ada persyaratan hukum tertentu, yang jelas bervariasi dari satu negara ke negara. Untuk contoh, di Afrika Selatan, surat *harus* memuat nomor pendaftaran perusahaan dan nama direktornya. Daftar berikut mencakup sebagian besar persyaratan:

- nama organisasi;
- alamat pos;
- nomor pendaftaran;
- telepon, nomor faks, email dan / atau alamat Web;
- logo organisasi;
- tanggal;
- nomor referensi.

Bagaimana informasi ini muncul tergantung pada gambar proyek organisasi itu

Desain dokumen mencerminkan struktur dan budaya organisasi

Susan Katz menyarankan bahwa 'setiap organisasi, dan setiap departemen dalam suatu organisasi memiliki konsepsi sendiri tentang apa yang membuat "tulisan yang baik" '(1998, hal. 109). Dia menemukan manajer dengan sangat hati-hati melatih staf baru dalam tulisan mereka, menjelaskan pentingnya dan tujuan dokumen, menyediakan model praktik yang baik, dan mengomentari draft dan menguraikan. Seperti yang kita lihat dalam penelitian Jim Suchan tentang format laporan (Kotak 8.4), mengubah desain dokumen juga dapat mengubah hubungan antara staf dan persepsi mereka tentang peran mereka. Jadi kita tidak bisa berasumsi bahwa membuat dokumen lebih mudah dibaca dan dimengerti akan secara otomatis membuat organisasi lebih efektif.

MEMOS DAN CATATAN

Di setiap bisnis, Anda perlu menerima pesan. Jika mereka direkam dengan buruk, maka ini mengarah ke iritasi atau frustrasi dan, terkadang, kerugian komersial. Misalnya, pesan samar pada secarik kertas kecil dapat dengan mudah diabaikan, disalah gunakan atau disalah pahami. Munculnya Catatan Post mungkin membantu di sini, karena sangat terlihat dan fleksibel. Tetapi mereka bisa masih mudah diabaikan. Jadi organisasi memerlukan alat tulis yang cocok dan harus memastikan itu staf kompeten dalam pengambilan pesan.

Struktur dan tata letak

Formulir yang dirancang dengan baik - A5 adalah ukuran umum dan sesuai - meminta pengirim pesan untuk mencatat semua informasi yang diperlukan. Langkah penting adalah menentukan subtitle yang dicetak, agar informasi yang benar direkam, misalnya:

- Tanggal;
- Waktu;
- Pesan untuk;
- Pesan dari (Nama, Organisasi, Nomor Telepon, Email);
- Judul pesan (subjek atau topik);
- Pesan;
- Diperlukan tindakan;
- Diambil oleh (berguna pada formulir pesan telepon).

Sekalipun organisasi Anda tidak menggunakan formulir tercetak, struktur ini bermanfaat seperti apa adanya pastikan Anda memasukkan detail penting.

Memotong pesan

Jika pesan lebih dari beberapa baris sederhana, maka Anda juga perlu mempertimbangkan cara terbaik untuk melakukannya potonglah (seperti dibahas pada Bab 7). Sebagai contoh, Thomas Clark (1998) bertanya kepada murid-muridnya untuk membuat konsep memo bisnis menggunakan pos ini:

- Tujuan;
- Latar Belakang;
- Temuan;
- Masalah;

Langkah tindakan.

Dia kemudian menyarankan agar mereka menggunakan matriks, seperti pada Gambar 10.1, sehingga mereka dapat memeriksa hubungan antar komponen tersebut. Misalnya, apakah temuannya jelas berhubungan dengan tujuan? Apakah langkah-langkah tindakan mengikuti dari temuan? Keuntungan dari sistem ini adalah Anda dapat dengan mudah memeriksa apakah memo Anda logis secara logis.

Gaya

Anda jelas tidak memerlukan formalitas surat bisnis, seperti salutation atau penutupan gratis, tetapi seberapa informal Anda? Tidak ada jawaban di sini- formalitas yang diharapkan dalam memo berbeda antar

organisasi. Sebagai contoh, pertimbangkan perbedaan nada dalam dua contoh berikut. Yang pertama adalah permintaan untuk informasi yang kedua adalah respons:

Objectives	Findings	Actions
1.	1.	1.
	2.	2.
2.	1.	
	2.	
Background		Issues

Contoh A

NOTA

Kepada Dave Smith

Dari Ian Williams

Tanggal 11 Juni

PERGANTIAN STAF

Saya menyesal memberi Anda tugas tambahan pada waktu sibuk ini. Sebelum pertemuan saya dengan Kepala Sumber Daya Manusia pada tanggal 20 Juni, saya perlu angka pergantian staf untuk tiga tahun keuangan terakhir. Tolong biarkan saya memilikinya pada tanggal 15.

Contoh B

NOTA

Kepada: Manajer Umum

Dari: Manajer Sumber Daya Manusia

Tanggal: 13 Juni

Subjek: STAFF TURNOVER GAMBAR 1987-89

<i>Financial year</i>	<i>Number of staff leaving</i>	<i>Staff leaving as % of total</i>
97/98	182	22
98/99	212	25
99/00	240	27

Ada perbedaan dalam memo ini yang mungkin menunjukkan perbedaan dalam organisasi budaya dan komunikasi:

- penggunaan nama (dan nama depan) dalam A yang bertentangan dengan judul dalam B;
- pertunjukan kesopanan di A ('Saya minta maaf ...' dan 'Tolong'), sedangkan ini adalah sama sekali tidak ada dalam B;
- kurangnya penjelasan dalam A mengapa angka-angka itu dibutuhkan.

Kita tidak dapat memutuskan apa arti perbedaan-perbedaan ini tanpa mengetahui lebih banyak tentang konteksnya.

Sebagai contoh, apakah penulis di B meninggalkan komentar sehingga memo itu dapat dengan mudah difotokopi untuk rapat? Atau dia terlalu sibuk untuk memberikan apa pun selain jawaban langsung? Atau dia terganggu dengan permintaan dan bertekad untuk memasok jawaban minimum? Angka-angka tidak terlalu rinci - tidak akan pembaca menginginkannya rincian lebih lanjut berdasarkan kategori staf?

Pentingnya?

Memo itu juga memberikan contoh bagaimana teknologi mengubah cara kita berkomunikasi bagus. Dalam buku teks yang diproduksi pada 1990-an, memo itu digambarkan sebagai 'a' atau 'the' dalam metode komunikasi tertulis (misalnya, dalam Baguley, 1994, dan Stanton, 1996).

Saat ini, di banyak organisasi, memo hampir digantikan oleh email. Keduanya contoh di atas dapat dengan mudah dikirim melalui email, dan ini adalah bagian dari perubahan bentuk bisnis korespondensi yang kami soroti dalam Kotak 10.1.

SURAT

Menulis surat bisnis memiliki sejarah panjang. Keuntungan utama mereka adalah bahwa mereka menyediakan catatan permanen dari apa yang dikatakan. Di sisi lain, surat itu mahal, mereka harus

disusun dengan hati-hati, dan umpan balik mungkin lambat atau tidak ada. Untuk alasan ini, itu

Penting untuk mempertanyakan apakah surat itu sesuai dalam situasi bisnis apa pun. Juga, surat yang ceroboh dapat memiliki konsekuensi yang sangat mahal, seperti dalam Kotak 10.2.

Surat standar dan bundar - mendefinisikan gaya efektif

Contoh kami adalah surat yang dikirim kepada staf tentang peningkatan kontribusi untuk staf medis

dana bantuan (kami belum mereproduksi desain khusus kop surat, dll.). Bagaimana Anda akan mengevaluasi nada dan isinya?

KOTAK 10. 1 POLA PERUBAHAN BISNIS KORESPONDENSI

Menurut Hargie et al. (1999, hal. 181), "Internet telah mengubah komunikasi bisnis".

Mereka menunjuk pada ekspansi 'fenomenal' dalam jumlah alamat email dan koneksi web. Mereka juga menyoroiti studi tentang lalu lintas email di satu perusahaan besar di mana '60 persen pesan. . . diterima dengan cara ini tidak akan diterima oleh saluran lain '(hlm. 181). Email telah menjadi alat komunikasi yang sangat diperlukan di organisasi modern.

Survei lain baru-baru ini menemukan bahwa 53 persen pebisnis Inggris merasa menggunakan itu

email telah meningkatkan tingkat komunikasi mereka, dan 28 persen menyarankan staf itu merasa lebih terlibat dalam perusahaan setelah pengenalan email (survei dilaporkan dalam *Bisnis Anda Sendiri*, Maret 2000, hlm. 19).

Ada perbedaan budaya dalam pola komunikasi bisnis. Sebuah survei oleh perusahaan Pitney Bowes pada tahun 1999 menyarankan bahwa lebih disukai staf AS dan Kanada komunikasi asinkron atau tertunda waktu, staf Eropa lebih suka waktu-nyata dan banyak lagi metode formal. Ada penggunaan voicemail yang sangat berat di AS (90 persen staf), lebih sedikit di Inggris (58 persen) dan jauh lebih sedikit di Jerman (32 persen) (survei dilaporkan dalam *Pikirkan Bisnis Anda Sendiri*, Juli / Agustus 1999).

Statistik lain yang agak menakutkan dari survei terakhir ini - yaitu rata-rata orang Inggris pekerja menerima 171 pesan per hari - menunjukkan bahwa informasi yang berlebihan adalah nyata masalah. Para peneliti seperti Charles Oppenheim berpendapat bahwa kelebihan ini tampaknya kacau orang-orang. Tekanan belaka sangat besar '(dikutip dalam *PC Pro*, Maret 1999, hlm. 56). Sekali lagi ada perbedaan budaya, dengan kelebihan yang jauh lebih serius di negara-negara di mana ada sebagian besar penggunaan Internet. Ini memperkuat perlunya pelatihan staf yang sistematis dalam teknologi baru ini - pelatihan yang membahas lebih dari tombol mana yang harus ditekan.

Komite Manajemen

Apakah surat ini efektif? Apakah itu termasuk semua informasi yang sesuai? Nada apa yang akan itu

sampaikan kepada staf? Manakah dari respons berikut yang lebih mungkin:

1 'Saya mengerti apa yang terjadi dan sepertinya manajemen telah melakukan yang terbaik untuk melindungi kepentingan kita. '

2 'Saya tidak mengerti semua detail dan sepertinya manajemen telah berlalu atas semua peningkatan untuk kita. "

Kami dapat mengidentifikasi bagian-bagian surat yang kemungkinan akan membangkitkan respons 1:

- Penulis telah mencoba menjelaskan konteksnya.
- Penulis telah mengatakan apa yang telah dilakukan untuk memperbaiki situasi ('secara substansial meningkatkan kontribusi perusahaan').
- Tetapi kami juga dapat mengidentifikasi bagian-bagian yang mendukung respons 2:
- Akankah semua orang tahu apa yang dimaksud dengan 'skala manfaat hukum'? Bukankah ini perlu penjelasan lebih lanjut?
- Apakah statistik gambaran lengkap tentang 'kenaikan substansial'? (Dan mengapa menggunakan ini frase emotif?)
- Apakah total kenaikannya $15\% + 6\% = 21\%$? Jika demikian, apa yang 'meningkat secara substansial kontribusi perusahaan 'jika kontribusi anggota naik' sekitar 20% '? Mengapa kontribusi perusahaan tidak ditentukan?
- Apakah sudah ada konsultasi tentang ini? Apakah ada alternatif yang telah dieksplorasi seperti mengubah manfaatnya? Sepertinya manajemen *fait kaki* ketika tabel baru datang mulai beroperasi pada 1 Mei 2001 '(yang kebetulan terjadi pada minggu berikutnya).

Penafsiran ini mungkin tampak sinis dan pesimistis - tetapi itu tergantung pada hubungannya manajemen mana yang telah didirikan dengan staf. Jika manajemen belum membangun kepercayaan dan kepercayaan diri, maka masing-masing dan setiap pesan akan ditafsirkan dari negatif dan mencurigakan. Perspektif, seperti pada 2 di atas.

Ada implikasi penting lain dari surat edaran: Anda tidak dapat menjamin itu setiap orang akan melihat mereka pada waktu yang bersamaan. Akibatnya, beberapa staf mungkin mendengar berita 'dengan diberi tahu tentang hal itu sebelum membacanya, dan ini dapat memberi mereka interpretasi lain. Peringatan dan persiapan terlebih dahulu oleh manajer mungkin juga penting di sini.

Misalnya, perhatikan pesan berikut dalam surat edaran dari manajer umum organisasi multi-situs besar: Dari September hingga Desember tahun ini, kami akan mengadakan konsultasi dengan semua staf di situs Greenfield untuk mempertimbangkan proposal untuk menggabungkan departemen di situs itu.

Banyak staf di situs Greenfield menerima berita ini dari mulut ke mulut. Tapi maknanya pesan selentingan lebih jelas daripada pesan tertulis: 'Jenderal baru manajer telah memutuskan untuk menggabungkan departemen di situs itu. '

Penafsiran ini sangat dibenarkan oleh para pendukungnya. Mereka menunjuk ke beberapa petunjuk 'niat nyata' manajemen:

- cara surat edaran itu dikeluarkan, tiba-tiba dan tepat sebelum tahunan masa liburan;
- fakta bahwa manajer departemen saat ini sama sekali tidak siap;
- 'fakta' bahwa manajer umum yang baru jelas ingin mendirikan otoritasnya.

Prinsip penting di sini adalah bahwa surat edaran harus mempertimbangkan konteks dan mengantisipasi interpretasi yang berbeda. Dalam contoh terakhir, beberapa masalah bisa terjadi dihindari oleh pengarahannya manajer departemen dan dengan menerbitkan surat edaran setelah liburan.

Gaya dalam huruf individual

Kami dapat menulis setiap surat dari berbagai jenis, termasuk membuat / menjawab pertanyaan; menunjuk seorang karyawan; mengirim atau menerima kutipan; dan seterusnya. Kami menyoroti utama prinsip dan masalah dengan satu contoh di mana nada itu sangat penting: merespons untuk keluhan.

Contoh surat: menanggapi keluhan

Menanggapi surat pengaduan membutuhkan kebijaksanaan untuk menghindari memberikan pelanggaran lebih lanjut. Orang yang bersusah payah untuk menulis surat keluhan merasa, benar atau salah, bahwa mereka memiliki yang baik alasan untuk mengeluh. Sekalipun Anda merasa pengaduannya tidak adil, itu layak masuk akal tanggapan.

KOTAK 10. 2 SURAT BURUK DAPAT MAHAL!

Tuan A kesal; dia telah memutuskan untuk memindahkan keuangan pribadinya dari bank tertentu.

Kekesalannya akan memengaruhi setiap urusan profesional di masa depan dengannya. Ini berasal dari satu surat.

Dia menulis ke bank untuk membatalkan kartu kredit. Beberapa hari kemudian dia menerima kartu kredit pernyataan yang mengabaikan suratnya dan termasuk biaya tahunan untuk hal-hal berikut tahun. Ketika dia menulis kepada bank untuk menunjukkan kesalahannya, dia menerima surat edaran standar surat yang mengkonfirmasi bahwa akun ditutup dan mengucapkan terima kasih atas kebiasaannya di masa lalu.

Surat itu tidak merujuk pada suratnya atau masalah biaya tahun berikutnya. Untuk Tuan A, surat ini melambangkan pelayanan yang buruk dan tidak pribadi, belum lagi ia frustrasi karena harus menulis lagi untuk menyelesaikannya. Itu satu surat biaya bank beberapa dekade bisnis.

Our Imaginary Company Ltd
Millionaire's Row
Anywhere
333 XXX

Our ref:
Your ref:

12 June 2001

Mr J Jones
Box 24
Sandtown
2146

Dear Mr Jones
Carpet cleaning service – your letter of 4 June 2001

We are very sorry that you were inconvenienced by the late arrival of our cleaning team on 30 May which meant that the job could not be done on that day. Our team were unexpectedly delayed at an emergency job and were unable to contact you.

I have instructed Mr Phillips, our Service Manager, to send a cleaning team at a time convenient for you, and to reduce your bill by 10%. Please phone him at 8131345 to arrange a time.

We do aim to provide a quality service at all times, and we hope that this will resolve the problem.

Yours faithfully

Jan Smith
Service Manager

Perhatikan apa yang dilakukan surat ini:

- meminta maaf;
- mengajukan penawaran restitusi yang adil;
- menjelaskan apa yang terjadi;
- memperlakukan insiden itu sebagai tidak biasa;
- mencoba mengembalikan citra perusahaan.

Dan itu tidak:

- berlebihan permintaan maaf;
- mengekspresikan ketidakpercayaan dalam pengaduan;
- berikan penjelasan yang terlalu panjang tentang apa yang salah (yang mungkin menyarankan lari buruk organisasi).

Dalam contoh di atas, kami mencoba mengikuti prinsip-prinsip chunking dari bab-bab sebelumnya. Setiap paragraf memiliki tema khusus (situasi - apa yang akan kita lakukan - mengulangi permintaan maaf dan detail kontak). Kita dapat memikirkan surat bisnis dalam hal dasar mulai-tengah-akhir struktur, seperti yang direkomendasikan oleh banyak pelatih dan guru (misalnya Ramey, 1999).

Memutuskan nada

Selain memastikan bahwa kontennya akurat, kami juga mencoba memastikan nada positif dan netral. Ini juga berlaku jika Anda harus menulis surat keluhan orang / organisasi lain. Satu masalah dengan surat

pengaduan adalah asumsi yang mungkin orang lain yang harus disalahkan secara langsung. Sebagai tuduhan biasanya menempatkan orang lain pada defensif, mereka bukan strategi yang baik untuk menyelesaikan masalah, terutama yang pertama surat. Jauh lebih aman untuk menganggap bahwa audiens Anda adalah seseorang yang ingin memberikan pelayanan yang baik, tetapi ada sesuatu yang salah.

Dan kata terakhir tentang gaya dalam surat

Sebuah penelitian yang diterbitkan pada tahun 1987 membandingkan pilihan surat bisnis yang ditulis dalam bahasa Inggris, Perancis dan Jepang. Para penulis menemukan banyak contoh dari apa yang mereka sebut 'ritualized and formulaic writing' (Jenkins and Hinds, 1987, hlm. 328). Kami mengkritik bahasa semacam ini di Bab 7. Tetapi berapa banyak yang telah berubah dalam dua dekade terakhir? Lebih banyak penelitian terbaru menyarankan perubahan terhadap prinsip-prinsip yang diadopsi dalam buku ini (misalnya, lihat Akar dan Louhiala-Salminen, 1999). Tetapi sulit untuk menilai seberapa luas perubahan ini. Fakta bahwa organisasi seperti Kampanye Bahasa Inggris di Inggris masih sangat aktif tidak menyarankan bahwa kita masih harus banyak belajar.

Konvensi tata letak dalam surat

Contoh kami di atas menggunakan format blok presentasi yang sekarang diadopsi oleh banyak orang organisasi:

- Semuanya dimulai pada margin sebelah kiri kecuali mungkin kop surat / logo perusahaan di bagian atas halaman.
- Margin kanan dibenarkan atau kasar (kami sarankan yang terakhir untuk kata dan dokumen yang diproses).
- Tanda baca dijaga agar tetap minimum dengan hanya pemberhentian penuh (periode) dan koma (kami tidak menyingkat tanggal untuk menghindari kebingungan karena perbedaan dalam penggunaan antara Inggris dan AS - 2/6/00 dapat dibaca sebagai 2 Juni 2000 atau 6 Februari 2000)

Satu masalah lebih lanjut adalah kepraktisan menggunakan alat tulis cetak dengan pengolah kata.

Kami menemukan satu organisasi yang alat tulisnya dirancang tanpa mempertimbangkan penspasian standar yang digunakan oleh perangkat lunak pengolah kata standar organisasi. Hasil dari, staf merasa tidak mungkin untuk berbaris bagian-bagian tertentu dari surat itu, seperti referensi nomor individu dengan pra-cetak 'Referensi kami:'.

LAPORAN

Laporan adalah pernyataan resmi atau resmi, sering dibuat setelah penyelidikan dan biasanya dibuat untuk manajer lini langsung, atau ke kelompok kerja atau komite. Hadirin dapat berupa internal atau eksternal untuk organisasi, atau, pada kesempatan yang jarang, keduanya. Itu audiens tidak boleh berbagi keahlian penulis.

Menganalisis audiens

Struktur dan isi laporan apa pun harus memenuhi kebutuhan hingga empat kategori berbeda.

Audiens utama

Sebagai laporan yang bertujuan untuk mencapai tindakan, mereka adalah orang yang memiliki wewenang untuk bertindak atas tindakan tersebut rekomendasi. Laporan dengan demikian dapat ditujukan terutama pada satu orang, seperti seorang jenderal manajer, atau di grup, seperti komite atau bahkan dewan direksi. Bagian penting dari laporan, seperti sinopsis, diskusi, kesimpulan dan rekomendasi, harus ditargetkan secara khusus pada audiens utama ini.

Khalayak sekunder

Beberapa pembuat keputusan bertindak sepenuhnya sendiri; mereka mencari saran dari departemen dan spesialis. Kelompok penasihat ini adalah audiens sekunder, dan mereka sering terbatas atau minat khusus.

Pemirsa tersier

Jika rekomendasi laporan disetujui, maka dapat didistribusikan ke lebih lanjut pembaca yang harus mengimplementasikan rekomendasi. Mereka akan membutuhkan detail yang bukan diperlukan untuk pengambilan keputusan, jadi letakkan ini di lampiran. Mungkin ada pembaca lain yang perlu dipertimbangkan. Misalnya, mungkin ada mereka karena alasan kebijakan, 'perlu tahu' (seringkali staf senior di bagian lain organisasi). Atau mungkin ada orang di kemudian hari yang mungkin menemukan laporan berguna untuk yang serupa investigasi. Dengan menilai apa yang ingin dilakukan oleh khalayak ini dengan laporan Anda, Anda dapat memutuskan informasi apa dan tingkat detail apa yang perlu Anda sertakan. Misalnya, baru-baru ini kami dilatih petugas perumahan. Manajer mereka mengerti laporan mereka tentang inspeksi rumah tetapi mereka seringkali terlalu pendek dan teknis untuk audiens lain - ketika laporan diberikan sebagai bukti dalam kasus pengadilan terhadap penyewa yang melanggar, mungkin sebanyak beberapa tahun setelahnya inspeksi. Meskipun ini tidak sering terjadi, sangat penting bagi mereka dapat membela laporan di pengadilan jika perlu. Mereka harus menyusun laporan yang legal perwakilan bisa dengan mudah mengerti.

Jenis laporan

Laporan dapat mencakup berbagai komunikasi, mulai dari laporan lisan singkat dari suatu insiden. lampirkan laporan komisi pemerintah yang besar dan kompleks tentang beberapa aspek publik kehidupan. Ada berbagai cara untuk mengelompokkan berbagai laporan ini. Misalnya, Simon Mort (1992) menggambarkan empat belas jenis yang berbeda. Kami membahas tiga kategori utama yang mencakup sebagian besar variasi ini:

- formulir laporan;
- laporan singkat (kadang-kadang disebut laporan surat atau memo);
- panjang, laporan dan proposal formal.

LAPORAN FORMULIR, FORMULIR, DAN NAMA PERTANYAAN

Formulir laporan, formulir, dan kuesioner semua memiliki fitur penting:

- Mereka dirancang untuk mengumpulkan informasi spesifik dari berbagai responden.
- Mereka mengumpulkan informasi yang kemudian dapat dikumpulkan, dianalisis, dan ditafsirkan. Formulir laporan teratur dan terstandarisasi. Mereka biasanya menyertakan dokumen seperti laporan produksi, laporan penjualan, laporan kecelakaan dan laporan kemajuan. Ada yang pasti keuntungan memiliki bentuk standar untuk ini:
- Informasi yang sama ada di tempat yang sama setiap kali.
- Pengguna dapat memeriksa bahwa semua informasi yang diperlukan dikirimkan.

Formulir dan formulir laporan dapat diatur di sistem komputer organisasi – oleh mengekstraksi informasi dari database atau memiliki formulir entri di layar. Informasi dapat dimasukkan langsung dan komputer akan menyusun dan memprosesnya sebelum mempresentasikannya di menu format yang diinginkan. Komputer juga dapat diprogram untuk bertindak dalam kondisi tertentu misalnya, dengan secara otomatis mencetak pesanan untuk bahan yang diperlukan. Sebagai contoh otomatisasi, banyak mesin fotokopi kantor sekarang memesan automati toner pengganti mereka sendiri terhubung melalui koneksi Web.

Merancang formulir dan kuesioner membutuhkan keterampilan tingkat tinggi. Itu terlalu mudah untuk dibuat pertanyaan ambigu atau menyesatkan dan mengumpulkan data yang secara efektif tidak berguna.

LAPORAN PENDEK

Laporan internal tertentu, biasanya kurang dari lima halaman, tidak memerlukan semua formalitas laporan panjang. Mereka sering memiliki sub bagian sederhana, seperti:

- pengantar;
- penyelidikan;
- kesimpulan.

Laporan deskriptif semacam ini biasanya dimaksudkan untuk memberikan informasi, bukan merekomendasikan tindakan spesifik. Dalam hal gaya dan struktur yang efektif, kami menggemakan apa yang kami katakan tentang memo, email dan surat, menekankan pentingnya judul informatif dan subpos untuk memandu pembaca melalui teks. Anda juga dapat menggunakan teknik seperti Clark matriks memo, seperti yang dibahas sebelumnya.

PANJANG, LAPORAN FORMAL DAN PROPOSAL

Laporan panjang berurusan dengan investigasi atau masalah yang kompleks, dan sering ditujukan ke nomor audiensi yang berbeda. Untuk memenuhi audiensi yang berbeda dan untuk menyediakan struktur logis, laporan dibagi lagi menjadi beberapa bagian dengan fungsi berbeda. Investigasi lengkap (dari definisi masalah hingga rekomendasi) memerlukan urutan tindakan yang logis, yang tercermin dalam struktur bagian ini. Proposal mungkin untuk inisiatif perusahaan atau departemen baru. Ini memiliki format mirip dengan laporan, tetapi gunakan beberapa bagian secara berbeda.

Tujuan

Menulis laporan lebih mudah jika Anda memiliki tujuan yang jelas. Anda dapat menggunakan pendekatan yang disarankan di Bab 7 untuk meringkas tujuan Anda. A. Barker (1999, hal. 99) menawarkan hal lain yang bermanfaat. Saran: meringkas tujuan Anda dalam apa yang ia sebut 'pernyataan fungsi' sebagai berikut:

- bagian pertama ('tujuan laporan ini adalah untuk ...') mengungkapkan langsung laporan tersebut bertujuan. . .
- bagian kedua ('agar ...') melihat ke *masa depan*. Apa manfaatnya, hadiah atau tindakan yang anda lihat sebagai hasil dari pembuatan laporan?

Memiliki pandangan yang jelas tentang tujuan sangat penting dengan laporan yang rumit yang melibatkan banyak persiapan. Ini juga berguna

untuk memiliki pernyataan fungsi yang jelas seperti ini karena Anda dapat memeriksanya dengan siapa pun yang menugaskan laporan.

Bagian struktur dan laporan

Struktur laporan dasar adalah perluasan dari struktur awal – tengah-akhir yang telah kami datangi seberang sebelumnya, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 10.1.

Table 10.1 Basic report structure

	<i>Report structure</i>	<i>Report sections</i>
Begin	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> ■ Title page ■ Synopsis or summary ■ Contents list ■ Introduction
Middle	Main body	<ul style="list-style-type: none"> ■ Methods of investigation ■ Results ■ Discussion of results
End	Conclusions and recommendations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conclusions ■ Recommendations ■ Appendices

faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan mesin fotokopi kantor adalah verbose, karena jelas bahwa itu adalah laporan dan laporan biasanya tentang investigasi. Ini dapat disingkat menjadi: 'Faktor-faktor yang mempengaruhi memilih pilihan mesin fotokopi kantor. Tetapi apakah ini cukup memberi tahu Anda tentang konten melaporkan? Apa fokus dari laporan ini? Apakah pembaca akan mendapatkan ide yang lebih jelas dari judul tersebut 'Bagaimana departemen ini harus memilih mesin fotokopi baru'?

Beberapa penulis bahkan merekomendasikan judul yang lebih eksplisit. Joseph (1998, hal. 121) merekomendasikan bahwa 'Judul harus merupakan versi lengkap dari *seluruh* laporan'. Ini artinya harus mengandung kesimpulan. Departemen perlu menyewa tiga mesin fotokopi Acme baru. Anda juga perlu mempertimbangkan nada yang mungkin diharapkan audiens Anda. Apakah gaya yang sangat langsung ini menjadi 'dapat diterima' di organisasimu? Akankah gaya yang lebih netral lebih disukai: 'Menyewa mesin fotokopi baru untuk Divisi penjualan'?

Ringkasan

Ringkasan (juga disebut 'abstrak' atau 'sinopsis') harus merupakan ikhtisar singkat dari

lapor (kecuali jika Anda diberitahu sebaliknya, kami sarankan kurang dari 100 kata). Itu harus diaktifkan pembaca untuk memahami tujuan utama dan hasil utama, kesimpulan dan rekomendasi perbaikan.

Daftar isi

Halaman isi mencantumkan divisi dan subdivisi utama laporan, dengan nomor halaman.

Karena laporan biasanya dibaca secara selektif, pembaca dapat menemukan bagian-bagian yang mereka minati masuk. Anda mungkin juga ingin memasukkan daftar tabel dan gambar.

pengantar

Tujuan dari pengantar ini adalah untuk menjelaskan *latar belakang yang diperlukan* sehingga pembaca dapat memahami tahanan sisa laporan. Anda harus memberi tahu pembaca:

- tentang apa laporan itu;
- mengapa pekerjaan itu dilakukan;
- ruang lingkup laporan;
- metode apa yang digunakan.

Kesalahan umum dalam laporan deskriptif adalah memberi atau mengantisipasi hasil di bagian ini. Di sebuah laporan persuasif, di mana biasanya ada masalah yang harus dipecahkan, masalah ini seharusnya dinyatakan dengan jelas, bersama dengan batasannya.

Ketika *kerangka acuan tertulis* diberikan, ini harus dikutip kata demi kata. (Ketentuan

negara rujukan ketika laporan ditugaskan, dan oleh siapa, serta instruksi lengkap organisasi yang diberikan.) Jika mereka luas, mereka biasanya diberikan secara penuh di bawah yang terpisah menuju sebelum atau sesudah pengantar.

Metode investigasi

Salah satu syarat investigasi yang baik adalah bahwa orang lain harus dapat mengulanginya. Karena itu, metode yang digunakan dalam penyelidikan harus dijelaskan. Jika metode ini dirinci dan tidak perlu untuk memahami laporan, mereka sering diberikan dalam lampiran.

Hasil / pembahasan hasil

Dalam laporan ilmiah tradisional, ini adalah dua bagian yang terpisah, dan Anda dapat melihatnya struktur dalam banyak jurnal ilmiah. Ini mungkin bukan cara terbaik untuk menyajikan laporan bisnis jika Anda mengikuti prinsip piramida atau chunking dari Bab 7 di mana Anda membahas keduanya hasil dan implikasi dari topik tertentu di bawah judul yang sama. Apa pun struktur yang Anda pilih, Anda perlu memastikan bahwa hasilnya disajikan dengan jelas. Untuk menghindari kekacauan bagian utama laporan dengan informasi terperinci, Anda dapat menempatkannya rincian dalam lampiran dan hanya melaporkan informasi utama di badan utama. Laporan deskriptif sederhana biasanya tidak memerlukan diskusi terperinci tentang hasil. Namun, diskusi ini adalah salah satu bagian terpenting dalam laporan persuasif - inilah hasil investigasi dievaluasi dan solusi alternatif untuk masalah yang dipertimbangkan, bersama dengan kesimpulan. Anda perlu menyatukan informasi berikut dari bagian lain dari laporan:

- pernyataan masalah (dari pendahuluan);
- hasil investigasi (dari hasil);
- kendala (dari pendahuluan, atau dikembangkan dalam penyelidikan);
- kriteria untuk evaluasi (dari pengantar, atau dikembangkan dalam diskusi).

Kesimpulan

Laporan deskriptif jarang membutuhkan kesimpulan terperinci. Anda mungkin hanya membutuhkan yang singkat, sederhana pernyataan setelah hasil, seperti 'Sampel air, pasir dan udara diajukan oleh XYZ Holiday Resort pada tanggal 15 Juni memenuhi semua persyaratan standar "Pantai Bersih".

Dalam laporan yang panjang dan kompleks itu membantu pembaca untuk memiliki ringkasan yang jelas tentang konsep tersebut. Anda juga dapat membuat daftar kesimpulan berdasarkan tingkat kepentingannya.

Rekomendasi

Setiap rekomendasi harus mengikuti secara logis dari diskusi dan kesimpulan. Menurut laporan persuasif adalah untuk memulai tindakan, bagian rekomendasi harus jelas, tanpa diskusi dan kesimpulan tambahan. Setiap rekomendasi harus mengusulkan tindakan tunggal. Jika dua tindakan terpisah diusulkan, pembuat keputusan dapat menolak seluruh rekomendasi karena dia tidak setuju dengan salah satu dari mereka.

Lampiran

Lampiran berisi informasi yang tidak Anda butuhkan untuk memahami yang utama melaporkan, tetapi pembaca yang berminat mungkin ingin memeriksa, termasuk:

- survei literatur terperinci;
- latar belakang teoritis;
- metode pengumpulan data terperinci;
- hasil terperinci;
- metode menafsirkan hasil.

Variasi dalam struktur

Tidak semua laporan akan berisi semua bagian ini - bagaimana mereka dibagi lagi tergantung pada isi dan persyaratan audiens. Tabel 10.2 memberikan beberapa variasi untuk memenuhi spesifik

kebutuhan. Prinsip penting adalah memilih struktur yang mendukung tujuan Anda dan yang akan diikuti pembaca dengan mudah. Sebagai contoh, banyak penulis menganjurkan pendekatan SPQR yang kami gunakan dalam Bab 7 (misalnya Barker, 1999, hlm. 100 dst.):

Apapun struktur terakhir dalam hal pos dan subpos, sangat penting bahwa ini mencerminkan *struktur argumen Anda*. Memiliki ringkasan visual dari argumen Anda bisa sangat berguna, mungkin menggunakan teknik diagram piramida atau laba-laba seperti pada Bab 7.

Pernyataan umum - A

Pernyataan pendukung B1, B2, B3, dan sebagainya.

A - Kita harus menyertakan kulkas bar kecil dalam rangkaian produk kami.

B1 Kami telah menerima permintaan dari agen kami untuk barang semacam itu.

B2 Dua pesaing kami berhasil memasarkan model seperti itu.

B3 Kami memiliki desain yang cocok untuk barang seperti itu.

Penelitian B4 Market menunjukkan pertumbuhan 20 persen di pasar ini.

B5 Kami memiliki kapasitas produksi cadangan.

Laporkan gaya

Semua masalah umum gaya bahasa yang kita bahas di Bab 8 relevan, tetapi ada dua masalah yang perlu ditekankan:

Gaya dan struktur organisasi

Gaya bahasa tertentu dapat mencerminkan sikap organisasi yang mengakar dan sulit diubah.

Gaya dan akurasi

Beberapa konvensi tradisional laporan formal, seperti menghindari orang pertama dan menggunakan suara pasif, dibenarkan oleh klaim bahwa gaya penulisan ini lebih 'akurat beri peringkat 'atau' tujuan. Beberapa organisasi masih bersikeras pada beberapa konvensi ini. Tapi anda tidak dapat secara otomatis menganggap bahwa tulisan Anda akan akurat dengan mengadopsi strategi ini.

Bahkan, mereka dapat menyebabkan ekspresi berliku-liku yang bisa tidak jelas atau menyesatkan. Solusi praktis terbaik adalah membuat laporan Anda kompatibel dengan organisasi gaya rumah, dan hindari konstruksi yang dapat membingungkan. Sebagai contoh, Kirkman (1992) memperingatkan masalah biasa dalam laporan teknis yang lebih banyak, termasuk:

- Abstraksi berlebihan. Istilah umum dan abstrak digunakan alih-alih lebih spesifik dan istilah konkret yang akan memperjelas artinya. Ini sering mengarah pada:
- Nominalisasi yang berlebihan. Kata benda digunakan sebagai ganti kata kerja asal. Untuk Sebagai contoh, kita menulis 'fungsi *alokasi* dan *distribusi* pendapatan akan dibentuk oleh Departemen Pengembangan Bisnis 'bukan' Bisnis Departemen Pembangunan akan *mengalokasikan* dan *mendistribusikan* pendapatan '. Salah satu cara pengecekan untuk ini adalah meninjau kalimat apa pun di mana Anda telah menggunakan ekspresi seperti 'take place', 'laksanakan', 'lakukan', dll., karena ini sering muncul dalam kalimat yang dapat disederhanakan.

SUREL

Email tanggal dari sekitar tahun 1970 ketika Ray Tomlinson menulis beberapa program yang mengizinkan orang di lab komputer untuk mengirim pesan antar mesin. Programnya adalah dimasukkan ke dalam perkembangan awal Internet dan pada pertengahan 1970-an orang bisa mengirim email melalui koneksi Internet, dan memberikan respons langsung menggunakan balasan tersebut tombol. Email kemudian memberikan stimulus penting untuk pengembangan Internet; dalam beberapa tahun itu adalah 'kekuatan pendorong di belakang ekspansi jaringan' (Naughton, 1999, hal. 210).

Sejarah singkat ini penting karena menjelaskan cara email dikembangkan - sebagai sederhana

sistem pesan yang tidak memasukkan format yang ditawarkan oleh pengolah kata. Saya telah berkembang dari waktu ke waktu sehingga

perangkat lunak email modern dapat menawarkan cara yang cukup canggih menyimpan pesan. Namun dasar pemikirannya belum berubah.

Denise Murray (1995, ch. 5) mengemukakan bahwa pola perkembangan ini telah menciptakan beberapa masalah. Karena kesederhanaan yang dirasakan sistem, ia menyarankan sebagian besar pengguna saat ini telah menerima sangat sedikit pelatihan atau pendidikan formal dalam penggunaan terbaiknya. Dan ini sudah tiga konsekuensi penting:

- Pengirim sering menggunakan fasilitas lampiran untuk mendistribusikan laporan panjang atau dokumen lainnya daripada meringkas konten mereka. Pengguna dapat menjadi kelebihan beban dengan terlalu banyak informasi terperinci.
- Karena email dirancang untuk bertukar informasi, email itu terbatas pada apa yang dapat disampaikannya. Pengguna telah mengembangkan kode mereka sendiri untuk memberikan makna tambahan.
- Karena sangat mudah dan cepat, mudah untuk mengirim pesan yang marah atau kasar kepada Anda telah memiliki kesempatan untuk memikirkannya. Kami membahas gagasan ini - bahwa email menginspirasi ledakan emosional, sering disebut menyala - nanti dalam bab ini.

Struktur dan tata letak

Sekilas, email terlihat seperti memo elektronik - dengan ruang untuk pengirim, penerima dan judulnya. Tanggal dan waktu pengiriman disediakan secara otomatis. Tidak ada satupun fitur kesopanan yang kami harapkan dalam surat (milik Anda dengan tulus dll.) Tata letaknya sangat terbatas pada sebagian besar sistem email, yaitu:

- Mereka menggunakan font tunggal.
- Anda dapat menyorot frasa hanya dengan menggunakan huruf tebal atau warna berbeda.
- Anda dapat menggunakan ruang untuk menyarankan subpos atau penekanan.
- Anda dapat menggunakan teknik seperti 'emotikon'. Misalnya, wajah yang tersenyum adalah sinyal kebahagiaan umum, yang diciptakan oleh karakter keyboard berikut:

Sistem email mungkin menjadi lebih sadar desain selama dekade berikutnya, tetapi itu mungkin sebenarnya tidak membantu komunikasi. Pengguna semakin dibanjiri oleh email (lihat kembali Kotak 10.1), sehingga sangat penting bahwa judul mencerminkan sifat dan urgensi konten (Whelan, 2000). Seperti beberapa sistem email memiliki batas kata

untuk panjang judul yang ditampilkan dalam daftar pesan, jelas, judul pendek bisa sangat penting. Terlepas dari masalah khusus ini, kami menyarankan email itu disusun berdasarkan prinsip-prinsip yang diuraikan dalam Bab 7. Mengingat bahwa pembaca harus gulir pesan panjang, itu adalah aturan praktis yang baik untuk mengatur pesan dalam hal pentingnya - paragraf paling penting terlebih dahulu.

Gaya

Mulholland menyarankan bahwa 'minimalisme atau singkatnya penggunaan bahasa... menjadi gaya yang disukai untuk pesan email' (Mulholland, 1999, hal. 74). Apakah ini hanya pengembangan lebih lanjut dari gaya ringkas yang kita lihat dalam memo tertulis? Beberapa penulis percaya bahwa itu adalah pergeseran yang lebih mendasar. Ini bahkan telah menimbulkan kekhawatiran bahwa komunikasi yang dimediasi komputer (CmC) mungkin memiliki efek negatif jangka panjang pada penggunaan bahasa kita. Tepat sekali paling tidak, tampaknya ada pergeseran ke bentuk tulisan yang lebih banyak bicara. Apakah email berbicara atau teks?

Email dan bentuk CmC lainnya mengaburkan perbedaan antara pembicaraan dan teks. Di lain kata-kata, orang mengadopsi gaya berkomunikasi yang lebih banyak bicara dan tidak memiliki fitur bahasa tulisan yang lebih rumit. Misalnya, Denise Murray (1995, hlm. 79ff.) Menyarankan karakteristik gaya email berikut:

- penggunaan singkatan;
- penggunaan kata-kata sederhana;
- penggunaan sintaksis sederhana;
- abaikan 'kesalahan permukaan'. Dengan kata lain, orang akan mengabaikan kesalahan pengejaan atau kesalahan ketik atau kesalahan kecil dalam sintaksis;
- penggunaan simbol untuk mewakili informasi non-linguistik. Misalnya, Anda dapat menggunakan
- emotikon, atau tulis 'Saya * bilang *,' gunakan tanda bintang untuk menekankan kata 'lakukan'.

Masalah yang jelas dengan fitur-fitur ini adalah asumsi bahwa pembaca akan mengenali kode. Misalnya, pembaca dapat bereaksi terhadap kesalahan ketik sebagai bukti kecerobohan dari pesan terburu-buru. Salah satu kolega kami pernah mengalami masalah dengan menempatkan kalimat ke ibukota dalam email. Dia bermaksud menyarankan ironi / sarkasme; pembacanya menganggap ini sebagai

'penindasan'. Untungnya, hubungan mereka sedemikian rupa sehingga mereka dapat mendiskusikan dan mengatasi ini.

Apakah menyala tidak terhindarkan?

Hargie *et al.* (1999, hal. 182) melaporkan satu survei di mana lebih dari setengah pengguna email mengaku telah 'menerima email kasar. . . yang merusak hubungan kerja yang tidak dapat diperbaiki'. Lebih dari setengah berasal dari manajer mereka, dan lebih mungkin ditulis oleh laki-laki daripada wanita (lima kali lebih mungkin, menurut penelitian ini). Tetapi bagaimana kita menjelaskan ini?

Sejumlah faktor dapat membantu menciptakan situasi ini:

- Apakah CmC mau tidak mau membuat kurangnya pelekangan sosial karena tidak adanya wajah petunjuk langsung dan karena kedekatannya (tidak seperti memo atau surat, Anda dapat membalas segera)?
- Apakah budaya organisasi ini ditandai oleh konflik dan agresi?
- Apakah email hanya menyediakan arena baru untuk konflik?
- Apakah perbedaan pria-wanita mencerminkan gaya atau kekuatan manajemen yang berbeda hubungan?

Masalah pembakaran dan penyalahgunaan email telah diperdebatkan oleh para ilmuwan sosial dan media massa. Beberapa orang berpendapat bahwa kekhawatiran telah dilebih-lebihkan dan mencerminkan kurangnya orang dan keterampilan dalam menggunakan media - 'ada banyak kasus di mana orang telah melarikan diri dari mengirim pesan tanpa memikirkan dengan benar siapa yang akan membacanya atau apa isinya akan berpikir ketika mereka melakukannya' (Jackson, 1997, hal. 101). Dari sudut pandang teoritis, studi terbaru telah menemukan sedikit bukti yang menunjukkan bahwa teknologi itu sendiri yang harus disalahkan.

Flaming dapat terjadi dengan pengguna tertentu dalam konteks tertentu. Itu juga patut diingat bahwa kekhawatiran tentang perilaku antisosial juga ditandai hari-hari awal telepon (Baron, 1999).

Apa gaya pribadi Anda?

Individu mengembangkan gaya menulis email mereka sendiri. Ini mencakup hal-hal seperti bagaimana kesopanan diungkapkan, penggunaan khas dari kalimat pendek dan singkatan, dan ketidakhadiran dari apa yang disebut ahli bahasa metalanguage, di mana Anda menggunakan bahasa untuk mengomentari dirinya sendiri seperti dalam frasa '*bisakah saya bertanya kapan berita acara akan dibagikan?*'

Gaya Anda harus sesuai untuk audiens Anda. Meninjau penggunaan email kami sendiri, kami memperhatikan bagaimana gaya kami bervariasi dari sangat percakapan dengan kolega dekat ke yang lebih gaya impersonal

dalam pesan yang mungkin menjangkau kelompok besar. Anda juga perlu mempertimbangkan budaya organisasi Anda.

Bagaimana email digunakan di organisasi Anda?

Bagaimana email digunakan tergantung pada budaya dan praktik kerja organisasi Anda. Misalnya, studi penggunaan email di universitas Australia, pada saat organisasi mengalami perubahan yang signifikan, menemukan berbagai sikap terhadap CmC, keduanya negatif tive dan positif (Mulholland, 1999). Pengenalan email untuk mendukung kerja komite memiliki konsekuensi penting. Sebagai contoh, draft makalah diedarkan lebih cepat dan ini juga memungkinkan anggota komite untuk mengusulkan amandemen, meskipun beberapa komite anggota tidak memiliki keterampilan untuk melakukannya secara efektif - contoh lain dari pentingnya pelatihan teknologi baru ini. Salah satu hasil jangka panjang potensial *bisa* menjadi proses komite lebih terbuka dan demokratis.

MENULIS UNTUK WEB

Kami sekarang menerima begitu saja bahwa dokumen cetak kami akan menggunakan tipografi profesional dan menggabungkan grafik dan desain halaman yang fleksibel, berkat pengembangan kata

pengolahan. Proses serupa memengaruhi penulisan untuk Web saat perangkat lunak sedang berkembang lebih mudah digunakan. Memproduksi halaman web yang sangat sederhana bisa hanya masalah menghemat kata- file yang diproses sebagai dokumen HTML, dan perangkat lunak pembuat Web telah menjadi lebih otomatis dan fleksibel. Memutuskan apakah suatu dokumen harus berupa file yang diolah kata atau bagian dari situs Web adalah keputusan rutin bagi banyak karyawan dalam berbagai ukuran perusahaan. Sebagian besar organisasi sekarang memiliki situs Web yang mereka gunakan untuk pemasaran, hubungan masyarakat dan, terkadang, penjualan. Teknologi browser dan tautan hypertext yang sama ini juga bisa digunakan untuk membuat situs Web internal - intranet. Beberapa penulis kontemporer pada desain Web, menyarankan bahwa perusahaan harus memiliki perbedaan desain antarmuka pengguna untuk dua situs Web ini sehingga karyawan dapat segera mengenali ketika mereka melihat internal yang bertentangan dengan informasi yang dapat diakses publik (Nielsen, 2000, hal. 264).

Desain yang efektif

Ada prinsip-prinsip desain umum, apakah Anda menulis untuk internal atau eksternal hadirin. Ini sesuai dengan ide-ide yang telah kami

perkenalkan pada beberapa bab terakhir informasi tercetak. Sebagai contoh, Robert Tannenbaum memasukkan yang berikut ini dalam daftar prinsip umumnya untuk desain layar (1998, hal. 453):

- Kembangkan judul yang bersih, menarik, dan informatif.
- Buat layar tetap sederhana, menyampaikan satu ide utama per layar.
- Pilih jenis huruf dan ukuran yang jelas dan mudah dibaca, namun penekanan langsung secara tepat.
- Biarkan desain layar tidak berantakan, menggunakan margin yang memadai dan ruang putih yang cukup. Tentu saja ada beberapa perbedaan penting antara informasi cetak dan layar:
- Desain layar Anda dapat ditafsirkan secara berbeda oleh merek yang berbeda dan berbeda generasi browser. Akibatnya, banyak perancang Web menyarankan agar Anda membuat Situs web yang ditampilkan dengan cara yang sama pada mesin yang berbeda (misalnya Siegel, 1996). Ini adalah salah satu keuntungan utama mendesain intranet, karena Anda harus tahu persis peralatan apa yang akan ditampilkan pada halaman Anda.
- Halaman web harus dirakit di layar; mereka tidak muncul secara instan. Anda perlu memastikan bahwa waktu pengunduhan minimal dan komponen halaman muncul dalam urutan yang paling masuk akal bagi pemirsa.

Nielsen mengemukakan bahwa faktor terpenting yang menentukan daya guna masyarakat situs web adalah apa yang ia sebut 'dapat dipelajari' - seberapa cepat dan mudah Anda dapat mengetahui caranya untuk menemukan jalan di sekitar situs - dan 'kepuasan subyektif'. Dia menyarankan eksternal itu pengguna harus 'tetap bahagia' karena mereka menggunakan situs atas kebijakan mereka sendiri. Ada masalah penting lainnya yang perlu dipertimbangkan:

- Email dapat disimpan dalam catatan. Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa kasus pengadilan telah berdebat lebih dari tanggung jawab untuk konten email tertentu. Misalnya, satu minyak besar perusahaan dibawa ke pengadilan oleh sekelompok pekerja perempuan yang mengeluh tentang email 'lelucon' yang mereka anggap ofensif secara seksual. Perusahaan kehilangan kasus sebagai pengadilan menyimpulkan bahwa kebijakan emailnya tidak memadai. Akibatnya, banyak organisasi telah mengembangkan 'kebijakan cadangan dan penyimpanan yang terdokumentasi itu menentukan email apa yang disimpan dan untuk berapa lama' (Winder, 1999).
- Email dapat dipantau. Sebagian karena alasan hukum ini dan sebagian karena kekhawatiran tentang staf 'membuang-buang waktu' pada

masalah pribadi, banyak perusahaan secara rutin memantau email staf, dan pengawasan ini menjadi lebih umum dan lebih banyak canggih (Barkham, 1999).

FAX

Pada 1990-an, faks digambarkan sebagai bentuk yang disukai untuk transmisi elektronik bisnis (Murray, 1995, hlm. 94), dan 'perpesanan modern yang paling banyak didistribusikan sistem '(Chesher dan Kaura, 1998). Itu masih sangat penting dan berguna meskipun dramatis pertumbuhan lalu lintas email dan Internet. Misalnya, statistik terbaru menunjukkan bahwa pasar untuk mesin faks sedang *berkembang* di Inggris, dengan produsen berkomentar bahwa staf lebih suka hard copy ke dokumen elektronik (*PS Workplace* , Juli / Agustus 2000).

Selain cepat dan mudah digunakan, keuntungan faks yang paling jelas adalah Anda dapat mengirim salinan cetak kepada siapa pun yang memiliki mesin faks (atau fasilitas faks pada PC mereka)

dimanapun di dunia. Faks semakin diterima sebagai dokumen yang sah secara komersial untuk transaksi seperti pesanan. Dan Anda tidak perlu khawatir tentang kompatibilitas format file, yang perlu Anda periksa saat mengirim file komputer sebagai lampiran. Perkembangan faks berwarna dan mesin serba guna, yang meliputi salin dan cetak fungsi, harus menjaga popularitas faks. Salah satu kelemahan penting adalah kualitas hasil cetak pada banyak mesin faks tidak terlalu baik, sehingga Anda dapat kehilangan detail diagram, dll.

Pesan yang ditulis khusus untuk faks tampaknya memiliki banyak karakteristik yang kami diskusikan

untuk email, meskipun 'menyala' sepertinya tidak menjadi masalah. Pesan mereka pendek (sering kurang dari satu halaman, tidak termasuk lembar sampul dengan informasi kontak); mereka terutama memasok atau meminta informasi; dan mereka ditulis dalam gaya percakapan yang lebih daripada surat bisnis tradisional (Akar dan Louhiala-Salminen, 1999).

Sebaliknya, karyawan yang menggunakan intranet akan melakukannya karena mereka *harus* mendapatkan informasi penting dan juga cenderung menjadi pengguna yang sangat reguler. Dengan demikian, ia menyarankan efisiensi itu, memorability, dan pengurangan kesalahan 'adalah atribut paling penting untuk intranet. Yang penting adalah memastikan bahwa pengguna dapat menavigasi situs secara efisien tanpa membuang waktu.

Struktur

Mungkin fitur paling penting dari dokumen Web adalah mereka menggunakan hyperlink. Itu

struktur situs Web harus dirancang dengan sangat hati-hati agar pengguna tidak 'tersesat' dan mereka tahu di mana menemukan informasi yang mereka cari.

Mengembangkan teknologi Web

Salah satu perkembangan penting adalah meningkatnya kemampuan Web untuk membawa audio dan video informasi, yang berarti bahwa multimedia dapat dikirimkan melalui Internet. Perkembangan penting lainnya ini meliputi:

- Integrasi teknologi Web dan database. Halaman web dapat dibangun untuk menanggapi pertanyaan dengan mengangkat informasi dari database. Ketika informasi masuk database diperbarui, halaman web secara otomatis diperbarui.
- Teknologi 'Dorong'. Berselancar di Web sering digambarkan sebagai teknologi 'tarik' - Anda menarik informasi dari situs Web. Teknologi push adalah tempat perangkat lunak Web 'mendorong' informasi pada Anda berdasarkan pengalaman preferensi dan kebutuhan Anda sebelumnya. Contoh sederhana adalah bagaimana pengecer internet Amazon menyarankan buku-buku baru dari suatu analisis dari pembelian Anda sebelumnya. Teknologi ini cenderung menjadi lebih penting internet sebagai organisasi mengembangkan sistem informasi yang lebih canggih.

CV DAN APLIKASI

'CV yang efektif membuat Anda terpilih untuk pekerjaan yang sesuai untuk Anda, dan menyediakan struktur mendatang untuk wawancara yang mengikuti' (Vandeveld, 1999, hal. 24). CV (curriculum vitae atau resume) adalah dokumen yang kuat. Ini bukan sekadar ringkasan pencapaian Anda; ini adalah sebuah dokumen yang harus *meyakinkan* pembaca bahwa Anda adalah orang yang ada di organisasi, dan itu bisa menandai area yang ingin *Anda* diskusikan dalam wawancara. Dalam urutan untuk melakukan ini, harus dipersiapkan dengan cermat sehingga:

- Anda menyoroti kekuatan Anda;
- Anda menunjukkan keterampilan dan kualitas tertentu yang dicari organisasi;
- Mudah dibaca dengan cepat (berbagai survei menunjukkan bahwa perekrut kurang memperhatikan CV dari satu menit sebelum keputusan awal mereka).

Poin terakhir ini mendukung teknik tata letak seperti penggunaan daftar berpoin. Itu juga menyarankan bahwa Anda harus menggunakan judul yang jelas seperti 'kualifikasi', 'riwayat karier', 'kualitas pribadi'.

Kami menyarankan Anda menyiapkan CV baru untuk setiap pekerjaan yang Anda lamar, sebagai campuran keterampilan diperlukan tidak mungkin persis sama. Dalam praktiknya, Anda dapat memiliki CV 'standar' mengajukan dan menyesuaikannya untuk setiap peluang baru.

Memotong CV

Pendekatan ini berarti bahwa Anda tidak harus mengikuti urutan informasi tradisional. Sebagai contoh, kami telah melihat banyak CV dari sarjana yang dimulai sebagai berikut:

- Nama
- Alamat
- Kualifikasi sekolah
- Kualifikasi perguruan tinggi atau universitas
- Dan seterusnya.

Pendekatan kronologis ini menyajikan informasi dalam urutan yang mungkin paling sedikit relevan dengan pemilih. Kami meminta siswa untuk mempertimbangkan pendekatan seperti berikut:

- Nama
- Alamat
- Kualitas pribadi (paragraf yang merangkum kekuatan utama dan sorotan utama)
- Pengalaman kerja (menyoroti pengalaman yang relevan, termasuk penempatan atau pekerjaan proyek)
- Kualifikasi universitas (memberikan deskripsi singkat tentang kursus serta final project - mudah untuk mengasumsikan bahwa perekrut akan memahami implikasi gelar universitas)
- Dan seterusnya.

Prinsip serupa berlaku jika Anda seorang manajer yang mencari promosi lebih lanjut - Anda perlu melakukannya sesuaikan CV agar sesuai dengan audiens.

Surat lamaran

Lamaran pekerjaan sering meminta dua dokumen, CV dan surat lamaran. Surat aplikasi juga merupakan dokumen persuasif. Sekali lagi Anda perlu memikirkan dengan seksama tentang struktur surat itu. Sebagai struktur dasar, kami menyarankan potongan berikut:

- heading (aplikasi untuk jabatan ...);

- paragraf pertama menjelaskan pos mana yang Anda lamar dan bagaimana Anda mengetahuinya;
- paragraf kedua menjelaskan minat Anda pada posting ini;
- paragraf ketiga menjelaskan bagaimana Anda memiliki semua keterampilan yang diperlukan dan kualitas;
- paragraf keempat mengkonfirmasi ketersediaan Anda untuk wawancara dan menekankan kembali antusiasme anda.

Struktur ini jelas dapat disesuaikan dengan dengan peluang kerja dan tingkat Anda pengalaman:

- *Apakah* memperluas CV Anda dengan memberikan informasi yang relevan.
- *Apakah* menunjukkan minat dalam jenis pekerjaan yang ditunjukkan.
- *Apakah* berhubungan kualifikasi Anda untuk pekerjaan yang ditawarkan.

Anda mungkin terkejut betapa seringnya poin dasar ini diabaikan, bahkan dalam aplikasi untuk posting senior.

Penilaian elektronik

Beberapa organisasi sekarang meminta CV dalam bentuk elektronik sehingga mereka dapat menggunakan perangkat lunak yang menilai riwayat hidup berdasarkan kriteria tertentu. Perangkat lunak ini mungkin hanya mencari kata kunci atau mungkin memiliki prosedur pencarian yang lebih canggih. Perkembangan ini menekankan perlunya eksplisit dalam CV Anda. Misalnya, jika Anda memiliki keterampilan dan pengalaman kerja tim, maka ini harus disebutkan secara eksplisit di mana pada CV sehingga pesan ini datang dengan jelas ke manusia dan mesin perekrut.

RINGKASAN

- Prinsip umum berlaku untuk semua dokumen bisnis: diputuskan sesuai tujuan, memenuhi kebutuhan khalayak, mengatur pesan, menulis dalam gaya yang sesuai, dan menggunakan tata letak dan desain untuk mendukung pesan Anda.
- Korespondensi bisnis yang efektif memenuhi kriteria konten dan nada.
- Pesan tertulis dapat diartikan dengan berbagai cara tergantung pada konteks yang mereka terima.
- Desain dokumen mencerminkan aspek struktur organisasi dan budaya, jadi mungkin ada penolakan untuk berubah.

- Setiap jenis dokumen bisnis dapat dianalisis dari segi struktur, gaya dan tata letak, dan penting untuk memahami kedua konvensi yang akan dilakukan pembaca harapkan dan potensi masalah yang disebabkan oleh keterbatasan sistem (misalnya, pemformatan terbatas dalam pesan email).
- Anda perlu menyesuaikan struktur dan gaya dokumen Anda dengan situasi tertentu, seperti misalnya dengan berbagai cara menyusun laporan panjang. Mengandalkan pendekatan standar biasanya tidak akan berhasil.

Dan akhirnya

Tentu saja, ada banyak lagi yang bisa kita katakan tentang organisasi dan konten yang efektif

aplikasi. Tetapi kita perlu mengakhiri bab ini dengan menekankan suatu poin yang berlaku untuk *semua* dokumen yang telah kami liput. Anda perlu menyiapkan setiap dokumen bisnis dengan mempertimbangkan bagaimana audiens yang dituju akan menggunakannya. Dalam hal CV dan aplikasi, terlihat terlalu banyak yang telah disiapkan menggunakan struktur dan format standar. Sebagai hasilnya, mereka belum menargetkan kesempatan kerja tertentu dan telah dikalahkan oleh mereka yang lebih siap.

PERTANYAAN DISKUSI

- Apa persyaratan paling penting dalam bisnis alat tulis?
- Apa format terbaik untuk berbagai jenis surat bisnis? Seberapa jauh kualitas korespondensinya mempengaruhi efisiensi bisnis?
- Apa yang harus dilakukan manajer untuk memastikan efektivitas surat edaran?
- Bagaimana Anda bisa membangun kredibilitas pengirim?
- Apakah surat persuasif kepada publik benar-benar efektif? Bukankah anggota masyarakat begitu muak dengan junk mail bahwa mereka akan mengabaikan surat edaran yang paling persuasif sekalipun?
- Mengingat pertumbuhan dan kemajuan dalam komunikasi elektronik, dapatkah kita memuaskan sebagian besar permintaan untuk laporan melalui sarana elektronik?
- Kami telah membuat perbedaan antara laporan deskriptif dan persuasif. Seberapa bermanfaat perbedaan ini?
- Beberapa teks tentang penulisan laporan menyarankan konvensi formal yang bertentangan dengan Plain Rekomendasi bahasa Inggris. Bagaimana kita bisa mendamaikan perbedaan?

Interpersonal komunikasi dalam organisasi

Case study bagian empat

Aturan untuk bekerja berubah. Kami sedang dinilai oleh tolok ukur baru: bukan hanya oleh seberapa pintar kita, atau dengan pelatihan dan keahlian kita, tetapi juga oleh seberapa baik kita menangani diri kita sendiri dan satu sama lain. (Goleman, 1998). Gagasan bahwa kita membutuhkan lebih dari sekadar kecerdasan untuk menjadi sukses di tempat kerja dan dalam kehidupan adalah tidak terlalu baru. Sebagai contoh, kita mungkin bisa memikirkan seseorang yang sangat baik pada tugas-tugas intelektual atau akademik tetapi yang tidak terlalu efektif dalam mendapatkan lebih praktis pekerjaan selesai. Ini mungkin karena mereka tidak merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, atau karena mereka merasa sulit untuk bekerja sama dengan orang lain. Pentingnya ini lebih bersifat pribadi kemampuan telah ditekankan oleh para ahli teori organisasi dalam beberapa tahun terakhir, terutama diberikan meningkatnya laju perubahan sosial. Di bagian buku ini, kami fokus pada keterampilan sosial yang sangat penting di zaman modern organisasi dalam berbagai konteks: berkomunikasi tatap muka baik secara informal maupun formal pengaturan; menyiapkan dan menyampaikan presentasi; dan bekerja dalam kelompok, tim dan komitmen. Serta menyoroiti perilaku yang biasanya berkontribusi pada sosial yang efektif keterampilan, kita akan menekankan pentingnya pemahaman dan perencanaan dalam interaksi sosial. Kita harus sadar sosial dan fleksibel. Beberapa generalisasi luas tentang perilaku efektif yang akan Anda temukan di buku pelajaran (termasuk yang ini) mungkin tidak berlaku di beberapa situasi tertentu. Anda perlu memahami apa yang sedang terjadi sehingga Anda dapat menyesuaikan perilaku untuk memenuhi keadaan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (1986) *Effective Leadership: A Modern Guide to Developing Leadership Skills*. London: Pan Books.
- Adams, S. (1997) *The Dilbert Principle: A Cubicle's-Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads and Other Workplace Afflictions*. New York: HarperBusiness.
- Adler, H. (1996) *NLP for Managers: How to Achieve Excellence at Work*. London: Piatkus. Adler, H. and Heather, B. (1999) *NLP in 21 Days: A Complete Introduction and Training Programme*. London: Piatkus.
- Ahmad, C. and Hartley, P. (1999) 'Weapons of the weak: stories from Malaysia.' Paper given at 17th Standing Conference on Organizational Symbolism, Napier University.
- Akar, D. and Louhiala-Salminen, L. (1999) 'Towards a new genre: a comparative study of business faxes.' In Bargiella-Chiappini, F. and Nickerson, C. (eds) *Writing Business: Genres, Media and Discourses*. Harlow: Longman.
- Albrow, M. (1997) *Do Organizations Have Feelings?* London: Routledge.
- Anderson, J.W. (1997) 'A comparison of Arab and American conceptions of "Effective" Persuasion.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A reader*, 8th edn. Belmont, CA: Wadsworth.
- Andrews, P.H. and Herschel, R.T. (1996) *Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Angell, D. and Heslop, B. (1994) *The Elements of E-mail Style*. Reading, MA: Addison Wesley. Argyle, M. (1988) *Bodily Communication*, 2nd edition. London: Methuen.
- Argyle, M. (1994) *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, 5th edition. Harmondsworth: Penguin.
- Armenakis, A.A. and Bedeian, A.G. (1999) 'Organizational change: a review of theory and research in the 1990s.' *Journal of Management* 25(3): 293–315.

- Arnold, J., Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (1998) *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 3rd edition. London: Pitman.
- Aronson, E. (1999) *The Social Animal*, 8th edition. New York: Worth.
- Axtell, R.E. (1998) *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*, revised and expanded edition. New York: John Wiley.
- Ayto, J. (1999) *20th Century Words*. Oxford: Oxford University Press.
- Aziz, K. (2000) *Presenting to Win: A Guide for Finance and Business Professionals*. Dublin: Oak Tree Press.
- Back, K. and Back, K. (1999) *Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations*. London: McGraw-Hill.
- Baguley, P. (1994) *Effective Communication for Modern Business*. London: McGraw-Hill. Barker, A. (1999) *Writing at Work: How to Create Successful Business Documents*. London: Industrial Society.
- Barker, J.R. (1999) *The Discipline of Teamwork: Participation and Coercive Control*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barkham, P. (1999) 'Can surfing get you the sack?' *Guardian Online*, 16 December: 2–3. Baron, N.S. (1999) *Alphabet to Email: How Written English Evolved and Where It's Heading*. London: Routledge.
- Barthe, K., Juaneda, C., Leseigneur, D., Loquet, J.-C., Morin, C., Escanda, J. and Vayrette, A. (1999) 'GIFAS rationalized French: a controlled language for aerospace documentation in French.' *Technical Communication* 46(2): 220–237.
- Belbin, R.M. (1981) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Heinemann. Belbin, R.M. (1993) *Team Roles at Work*. Oxford: Heinemann.
- Belbin, R.M. (2000) *Beyond the Team*. Oxford : Heinemann.
- Bell, A.H. and Smith, D.M. (1999) *Management Communication*. New York: John Wiley. Benne, K.D. and Shets, P. (1948) 'Functional roles of group members', *Journal of Social Issues*4: 41–49.
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications* Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.

- Bethune, G. with Huler, S. (1998) *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*. New York: John Wiley.
- Bhatia, V.K. (1993) *Analysing Genre: Language Use in Professional Settings*. Harlow: Longman. Birchall, D. and Lyons, L. (1995) *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work*. London: Pitman.
- Bloch, B. and Starks, D. (1999) 'The many faces of English: intra-language variation and its implications for international business.' *Corporate Communications* 4(2): 80–88.
- Boddy, D. and Gunson, N. (1996) *Organizations in the Network Age*. London: Routledge. Bolton, R. (1986) *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. Sydney: Prentice Hall.
- Boon, M. (1996) *The African Way: The Power of Interactive Leadership*. Sandton: Zebra. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (1995) *Business Communication Today*, 4th edition. New York: McGraw-Hill.
- Bowman, L. with Crofts, A. (1991) *High Impact Business Presentations: How to Speak Like an Expert and Sound Like a Statesman*. London: Business Books.
- Brown, R. (2000) *Group Processes*, 2nd edition. Oxford: Blackwell.
- Browning, L.D. (1992) 'List and stories as organizational communication.' *Communication Theory* 2: 281–302.
- Brusaw, C.T., Alred, G.J. and Oliu, W.E. (1997) *Handbook of Technical Writing*, 5th edition. New York: St Martin's Press.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage. Bryson, B. (1990) *Mother Tongue: The English Language*. London: Penguin.
- Buchanan, D. and Badham, R. (1999) *Power, Politics and Organisational Change: Winning the Turf Game*. London: Sage.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (eds) (1997) *Organisational Behaviour: An Introductory Text*, 3rd edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

- Burgoon, J.K., Buller, D.B. and Woodall, W.G. (1996) *Nonverbal Communication: The Unspoken Dialogue*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Buzan, T. with Buzan, B. (1995) *The Mind Map Book*, revised edition. London: BBC Books. Cairncross, F. (1997) *The Death of Distance: How the Communications Revolution will Change Our Lives*. London: Orion.
- Cameron, D. (1995) *Verbal Hygiene*. London: Routledge. Cameron, D. (2000) *Good to Talk*. London: Sage.
- Cannon, T. (1996) *Welcome to the Revolution: Managing Paradox in the 21st century*. London: Pitman.
- Carbaugh, D. (1997) 'Finnish and American linguistic patterns: a cultural comparison.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A Reader*, 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Chambers, H. (1998) *Designers' Handbook of Letterheads and Business Cards*. New York: RC Publications.
- Chapanis, A. (1965) 'Words, words, words.' *Human Factors* 7(1): 1–17.
- Chapanis, A. (1988) "'Words, words, words" revised.' *International Review of Ergonomics* 2: 1–30.
- Chaudry-Lawton, R. and Lawton, R. (1992) *Ignition: Sparking Organizational Change*. London: BCA.
- Chesher, M. and Kaura, R. (1998) *Electronic Commerce and Business Communications*. London: Springer-Verlag.
- Chu, S. (1999) 'Using chopsticks and a fork together: challenges and strategies of developing a Chinese/English bilingual Web site.' *Technical Communication* 46(2): 206–219.
- Clampitt, P.G. (2001) *Communicating for Managerial Effectiveness*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clampitt, P.G. and Berk, L.R. (1996) 'Strategically communicating organizational change.' *Journal of Communication Management* 1(1): 15–28.

- Clark, T. (1998) 'Encouraging critical thinking in business memos.' *Business Communication* .61(3): 71–74.
- Clyne, M. (1994) *Inter-cultural Communication at Work: Cultural Values in Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Collett, P. (1998) 'What do managers in different countries actually do?' *International Work Psychology Conference Proceedings*. Sheffield: Institute of Work Psychology.
- Collier, M. J. (1997) 'Cultural identity and intercultural communication.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A Reader*, 8th edition, Belmont, CA: Wadsworth.
- Collins, D. (1998) *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge. Collins, J. and Porras, J. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Collinson, D., Kirkup, G., Kyd, R. and Slocombe, L. (1992) *Plain English*, 2nd edition. Buckingham: Open University Press.
- Cooke, C. (1998) 'Not so much "what" you say, but "how" you say it.' *Journal of Communication Management* 3(2): 180–196.
- Corman, S.R., Banks, S.P., Bantz, C.R. and Mayer, M.E. (eds) (1990) *Foundations of Organisational Communication: A Reader*. New York: Longman.
- Craig, R.T. (1999) 'Communication theory as a field.' *Communication Theory* 9(2): 119–161. Crawford, J.R. (ed.) (1992) *Language Loyalties: A Sourcebook on the Official English Controversy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cronin, M.J. (1994) *Doing Business on the Internet: How the Electronic Highway Is Transforming American Companies*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Cupach, W.R. and Spitzberg, B.H. (eds) (1994) *The Dark Side of Interpersonal Communication*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutts, M. (1995) *The Plain English Guide: How to Write Clearly and Communicate Better*. London: QPD.

- Cutts, M. and Maher, C. (1986) *The Plain English Story*. Stockport: Plain English Campaign. Czerniawska, F. (1997) *Corporate Speak*. London: Palgrave.
- Dale, M. (1999) *The People Dimension: Managing Your People Performance*. Dublin: Blackhall.
- Daniels, T.D. and Spiker, B.K. (1994) *Perspectives on Organisational Communication*, 3rd edition. Madison, WI: W.C.B. Brown and Benchmark.
- Danziger, K. (1976) *Interpersonal Communication*. Oxford: Pergamon.
- David, W. (1995) *Managing Company-Wide Communication*. London: Chapman and Hall. Davis, S. and Meyer, C. (1998) *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. London: Capstone.
- De Kare-Silver, M. (1998) *E-shock: The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers*. Basingstoke: Macmillan.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1999) *The New Corporate Cultures: Revitalising the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*. London: Orion.
- Deetz, S. (1995) *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Delbridge, R. (1998) *Life on the Line in Contemporary Manufacturing*. Oxford: Oxford University Press.
- Dertouzos, M. (1997) *What Will Be: How the New World of Information Will Change our Lives*. London: Piatkus.
- DiSanza, J. R. and Bullis, C. (1999) “‘Everybody identifies with Smokey the Bear’: employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service”. *Management Communication Quarterly* 12(3): 347–399.
- Dixon, N.M. (1998) *Dialogue at Work: Making Talk Developmental for People and Organizations*. London: Lemos and Crane.

- Duck, S. (1998) *Human Relationships*, 3rd edition. London: Sage.
- Dunphy, D. and Stace, D. (1993) 'The strategic management of corporate change.' *Human Relations* 45(8): 917–18.
- Dwyer, J. (1997) *The Business Communication Handbook*, 4th edition. Sydney: Prentice Hall. Economist (1996) *The Economist Style Guide*. London: Profile Books.
- Ehrenberg, A.S.C. (1977) 'Rudiments of numeracy.' *Journal of the Royal Statistical Society A*.140: 227–297.
- Ekman, P. (1992) 'An argument for basic emotions.' *Cognition and Emotion* 6: 169–200. Ellinor, L. and Gerard, G. (1998) *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation*. New York: John Wiley.
- Ellis, A. and Beattie, G. (1986) *The Psychology of Language and Communication*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Fairbrother, L. (1993) *Your Message and the Media: The Complete and Practical Guide to Public Relations*. London: Nicholas Brealey.
- Feynman, J.P. (1988) *What Do You Care What Other People Think*, London: Allen and Unwin. Finan, A. (1998) *Corporate Christ: The World-Changing Secrets of a Management and Marketing Genius*. Chalford, Gloucestershire: Management Books.
- Fineman, S. and Gabriel, Y. (1996) *Experiencing Organisations*. London: Sage.
- Finn, T. A. (1999) 'A case of telecommunications (mis)management.' *Management Communication Quarterly* 12(4): 575–579.
- Fleming, J. (1998) *Web Navigation: Designing the User Experience*. Sebastopol, CA: O'Reilly. Fletcher, C. (1994) 'The effects of performance review in appraisal: evidence and implications.' In Mabey, C. and Iles, P. (eds) *Managing Learning*. Routledge: London.
- Flowers, S. (1996) *Software Failure: Management Failure: Amazing Stories and Cautionary Tales*. Chichester: John Wiley.
- Frey, L.R., Gouran, D.S. and Poole, M.S. (1999) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Friday, R.A. (1997) 'Contrasts in discussion behaviours of German and American managers.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A Reader*, 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Gabriel, Y. (1998) 'The use of stories.' In Symon, G. and Cassell, C. (eds) *Qualitative Methods and Analysis in Organisational Research: A Practical Guide*. London: Sage.
- Gabriel, Y. (1999) *Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations*. London: Sage. Gallagher, K., McLelland, B. and Swales, C. (1998) *Business Skills: An Active Learning Approach*. Oxford: Blackwell.
- Gallois, C. and Callan, V. (1997) *Communication and Culture: A Guide for Practice*. Chichester: John Wiley.
- Gates, B. with Hemingway, C. (1999) *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*. London: Penguin.
- Gates, B. with Myhrvold, N. and Rinearson, P. (1996) *The Road Ahead*, revised edition. London: Penguin.
- Georgiades, N. and Macdonell, R. (1998) *Leadership in Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.
- Goffee, R. and Jones, G. (2000) *The Character of a Corporation: How Your Company Culture Can Make or Break Your Business*. London: HarperCollins.
- Goldman, A. (1994) 'Communication in Japanese multinational organisations.' In Wiseman, R.L. and Shuter, R. (eds) *Communicating in Multinational Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Gordon, J.R. (1996) *Organizational Behavior*, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Gowers, E. (1987) *The Complete Plain Words*, 3rd edition. Harmondsworth: Penguin.
- Gralla, P. (1998) *How the Internet Works*, 4th edition. Indianapolis: QUE.

- Gray, J. (1993) *Men Are from Mars, Women Are from Venus: A Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in Your Relationships*. London: Thorsons.
- Gudykunst, W.B. (1991) *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S. and Nishida, T. (1996) *Communication in Personal Relationships across Cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guirdham, M. (1995) *Interpersonal Skills at Work*, 2nd edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Hackley, C. (1998) 'Mission statements as corporate communications: the consequences of social constructionism.' *Corporate Communications* 3(3): 92–98.
- Hackman, J.R. (1990) *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hales, C.P. (1986) 'What do managers do? a critical review of the evidence.' *Journal of Management Studies* 23: 88–115.
- Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*. New York:Doubleday. Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor.
- Hall, W. (1995) *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey.
- Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (2000) *Building Cross Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: John Wiley.
- Hansen, C.D. and Kahnweiler, W.M. (1993) 'Story-telling: an instrument for understanding the dynamics of corporate relationships.' *Human Relations* 44(8): 857–875.
- Hargie, O.D.W. (1997) *The Handbook of Communication Skills*, 2nd edition. London: Routledge.

- Hargie, O.D.W. and Tourish, D. (eds) (2000) *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London: Routledge.
- Hargie, O., Saunders, C. and Dickson, D. (1994) *Social Skills in Interpersonal Communication*, 3rd edition. London: Routledge.
- Hargie, O.D.W., Dickson, D. and Tourish, D. (1999) *Communication in Management*. Aldershot: Gower.
- Harris, L.H. (1996) *Information Graphics: A Comprehensive Illustrated Reference*. Atlanta: Management Graphics.
- Harris, M. (1998) 'Rethinking the virtual organization.' In Jackson, P.J. and Van Der Wielen, J.M. (eds) *Teleworking: International Perspectives*. London: Routledge.
- Hartley, J. (1994) *Designing Instructional Text*, 3rd edition. London: Kogan Page.
- Hartley, J. (1998) 'Return to sender – why written communications fail.' *The Psychologist* 11(10): 477–480.
- Hartley, J. (1999) 'Readers as text designers. Personalising the layout the text.' *Innovations in Education and Training International* 36(4): 346–350.
- Hartley, P. (1984) 'Principles for effective documents.' Paper given at Scottish Communication Association annual conference.
- Hartley, P. (1990) 'The technology of communication.' In Williams, N. and Hartley, P. (eds). *Technology in Human Communication*. London: Pinter.
- Hartley, P. (1997) *Group Communication*. London: Routledge.
- Hartley, P. (1999) *Interpersonal Communication*, 2nd edition. London: Routledge.
- Hayes, J. (1991) *Interpersonal Skills: Goal-Directed Behaviour at Work*. London: Routledge.
- Hayes, N. (1997) *Successful Team Management*. London: International Thomson Business Press.
- Heckscher, C. and Donnellon, A. (1994) *The Post-bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage.
- Heller, R. and Hindle, T. (1998) *Essential Manager's Manual*. London: Dorling Kindersley.
- Henning, K. (1998) *The Digital Enterprise: How Digitisation is Redefining Business*. London: Century.

- Hirokawa, R.Y. and Poole, M.S. (eds) (1996) *Communication and Group Decision Making*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirshberg, J. (1998) *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World*. Harmondsworth: Penguin.
- Hodgkinson, G. and Payne, R.L. (1998) 'Graduate selection in three European countries.' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71(4): 359–365.
- Hodgson, P. and Hodgson, J. (1992) *Effective Meetings*. London: Century.
- Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: HarperCollins. Honey, P. (1988) *Face to Face: A Practical Guide to Interactive Skills*, 2nd edition. Aldershot: Gower.
- Honold, P. (1999) 'Learning how to use a cellular phone: comparison between German and Chinese users.' *Technical Communication*, 46(2): 196–205.
- Horton, W. (1997) *Secrets of User-Seductive Documents: Wooing and Winning the Reluctant Reader*. Arlington, VA: Society for Technical Communication.
- Hosking, D.-M., and Morley, I.E. (1991) *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Howard, G. (1993) *The Good English Guide: English Usage in the 1990s*. London: Macmillan. Howse, C. (1999) 'Why I'm not wedded to these words.' *Daily Telegraph*, 2 August: 14.
- Hussey, M. (1999) 'Marilyn's new platform'. *Daily Express*, 7 May: 23.
- Jackson, P. (1997) 'Brusque responses'. *PC Magazine*, August: 101.
- Jackson, P.J. and Van Der Wielen, J.M. (eds) (1998) *Teleworking: International Perspectives*. London: Routledge.
- Jacobson, R. (ed.) (1999) *Information Design*. Cambridge, MA: MIT Press.
- James, J. (1995) *Body Talk: The Skills of Positive Image*. London: Industrial Society.
- Janal, D.S. (1999) *Business Speak: Using Speech Technology to Streamline Your Business*. New York: John Wiley.

- Jandt, E. (1998) *Intercultural Communication: An Introduction*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Janis, I. (1982) *Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jaques, D. (2000) *Learning in Groups: A Handbook for Improving Group Working*, 3rd edition. London: Kogan Page.
- Jaques, E. (1994) 'Managerial leadership: the key to good organization.' In Mabey, C. and Iles, P. (eds) *Managing Learning*. London: Routledge.
- Jarboe, S. (1996) 'Procedures for enhancing group decision making.' In Hirokawa, R.Y. and Poole, M.S. (eds) *Communication and Group Decision Making*. Thousand Oaks: Sage.
- Jay, R. (1995) *How to Write Proposals and Reports That Get Results*. London: Pitman. Jenkins, S. and Hinds, J. (1987) 'Business letter writing: English, French and Japanese.' *TESOL Quarterly*, 121(2): 327–354.
- Johnson, D. W. and Johnson, F. P. (1997) *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 6th edition. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*, 4th edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Joseph, A. (1998) *Put It in Writing: Learn How to Write Clearly, Quickly and Persuasively*. New York: McGraw-Hill.
- Kanter, R.M. (1994) 'Dilemmas of teamwork.' In Mabey, C. and Iles, P. (eds) *Managing Learning*. London: Routledge.
- Katz, S. (1998) 'Part 1: Learning to write in organizations: what newcomers learn about writing on the job.' *IEEE Transactions on Professional Communication*, 41(2): 107–115.
- Katzenbach, J. and the Real Change Team (1996) *Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*. London: BCA.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1998) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation*. London: McGraw-Hill.

- Kaye, M. and Gilpin, A. (1998) 'Successful Organisational teams: theory and practice from an adult communication management perspective.' *Journal of Communication Management* 2(4): 305–319.
- Kennedy, G. (1998) *The New Negotiating Edge: The Behavioral Approach for Results and Relationships*. London: Nicholas Brealey.
- Kim, Y.K. and Paulk, S. (1994) 'Intercultural Challenges and personal adjustments: a qualitative analysis of the experiences of American and Japanese co-workers.' In Wiseman, R.L. and Shuter, R. (eds) *Communicating in Multinational Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kimble, J. (1994/5) 'Answering the critics of plain language.' *The Scribes Journal of Legal Writing* 5: 51–85.
- Kirkman, J. (1991) *Full Marks: Advice on Punctuation for Scientific and Technical Writing*. London: ISTC.
- Kirkman, J. (1992) *Good Style: Writing for Science and Technology*. London: E. & F.N. Spon. Klepper, M.M. with Gunther, R. (1994) *I'd Rather Die Than Give a Speech*. New York: Irwin. Kline, D. (1996) 'The embedded Internet.' *Wired*, November: 54–57.
- Knapp, M.L. and Hall, J.A. (1997) *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 4th edition. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Knapp, M.L. and Miller, G.R. (1994) *Handbook of Interpersonal Communication*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Knight, K. (1999) 'Which is Britain's sexiest accent?' *Daily Express*, 4 March: 40–41. Knight, S. (1995) *NLP at Work*. London: Nicholas Brealey.
- Knight, S. (1999) *NLP Solutions: How to Model What Works in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Knights, D. and Wilmott, D. (eds) (2000) *The Reengineering Revolution: Critical Studies of Corporate Change*. London: Sage.
- Knowles, E. with Elliott, J. (eds) (1998) *The Oxford Dictionary of New Words*, 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Koch, R. (1999) *Moses on Leadership: Or Why Everyone Is a Leader*. Oxford: Capstone.

- Kohl, J.R. (1999) 'Improving translatability and readability with syntactic cues.' *Technical Communication* 46(2): 149–166.
- Koopman, A. D., Nasser, M. E. and Nel, J. (1987) *The Corporate Crusaders*. London: Lexicon Publishing
- Kotter, J. and Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press. Kreps, G.L. (1990) *Organizational Communication*, 2nd edition. New York: Longman.
- Lane, G. (2000) 'Email Policies and the Law.' *IT Week*, 28 August: 49.
- Lauchman, R. (1998) *Write for Results*. New York: Amacom New Media.
- Laudon, K.C. and Laudon, J.P. (1994) *Management Information Systems: Organization and Technology*. New York: Macmillan.
- Levinson, P. (1997) *The Soft Edge: A Natural History and Future of the Information Revolution*. London: Routledge.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lewis, D. (1996) *How to Get Your Message Across: A Practical Guide to Power Communication*. London: Souvenir Press.
- Lewis, R. D. (1996) *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*. London: Nicholas Brealey.
- Lichty, T. (1989) *Design Principles for Desktop Publishers*. Glenview, IL: Scott, Foresman. Linehan, M. and Egan, K. (1983) *Asserting Yourself*. London: Century.
- Littlejohn, S.W. (1983) *Theories of Human Communication*, 2nd edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Locke, E.A. (1997) 'Prime movers: the traits of great business leaders.' In Cooper, C.L. and Jackson, S.E. (eds) *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behaviour*. Chichester: John Wiley.
- Lynch, P.J. and Horton, S. (1999) *Web Style Guide: Basic Design Principles for Creating Web Sites*. New Haven, CT: Yale University Press.
- McArthur, T. (1998) *The English Languages*. Cambridge: Cambridge University Press. McBride, P. (1993) *Excel at Interviews: Tactics for Job and College Applicants*. Cambridge: Hobsons.

- McCormack, M.H. (1997) *Mark H. McCormack on Communicating*. London: Arrow.
- McDaniel, E.R. (1997) 'Nonverbal communication: a reflection of cultural themes.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A Reader*, 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- McDaniel, E.R. and Samovar, L.A. (1997) 'Cultural influences on communication in multinational organizations: the Maquiladora.' In Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) *Intercultural Communication: A Reader*, 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- McDermott, L.C., Brawley, N. and Waite, W.W. (1998) *World-Class Teams: Working Across Borders*. New York: John Wiley.
- McIntyre, M.G. (1998) *The Management Team Handbook: Five Key Strategies for Maximising Group Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MacKenzie, D. and Wajcman, J. (eds) (1999) *The Social Shaping of Technology*, 2nd edition. Buckingham: Open University Press.
- McLean, R. (1980) *The Thames and Hudson Manual of Typography*. London: Thames and Hudson.
- Mandel, S. (1987) *Effective Presentation Skills*. London: Kogan Page.
- Marquis, K.H. and Cannell, C.F. (1971) *Effect of Some Experimental Interviewing Techniques of Reporting in the Health Interview Study*. Washington, DC: US Department of Health, Education and Welfare.
- Martin, D. (1998) *One Stop Communication*. Hemel Hempstead: ICOSA Publishing.
- Martin, D. (2000) *Manipulating Meetings: How to Get What You Want, When You Want It*. London: Prentice Hall.
- Mattelart, A. and Mattelart, M. (1998) *Theories of Communication: A Short Introduction*. London: Sage.
- Mayer, J.C. (1995) "'Tell me a story': eliciting organizational values from narratives.' *Communication Quarterly* 34(2): 210–224.
- Meyer, E.K. (1997) *Designing Infographics*. Indianapolis, IN: Hayden.

- Micklethwait, J. and Wooldridge, A. (1996) *The Witch Doctors: What the Management Gurus are Saying, Why It Matters and How to Make Sense of It*. London: Heinemann.
- Milroy, J. and Milroy, L. (1999) *Authority in Language*, 3rd edition. London: Routledge. Milsted, D. (1999) *The Cassell Dictionary of Regrettable Quotations*. London: Cassell.
- Minto, B. (1991) *The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking*. London: Pitman. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Misiura, S. (1996) *Business Communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mohan, T., McGregor, H., Saunders, S. and Archee, R. (1997) *Communicating: Theory and Practice*, 4th edition. Sydney: Harcourt Brace.
- Montgomery, M. (1995) *An Introduction to Language and Society*, 2nd edition. London: Routledge.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. London: Sage.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, new edition. London: Sage.
- Morris, D. (1994) *Bodytalk: A World Guide to Gestures*. London: Jonathan Cape.
- Morrison, T., Conaway, W.A. and Borden, G.A. (1994) *Kiss, Bow or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*. Holbrook, MA: Bob Adams.
- Mort, S. (1992) *Professional Report Writing*. Aldershot: Gower.
- Mulholland, J. (1999) 'E-mail: uses, issues and problems in an institutional setting.' In Bargiella- Chiappini, F. and Nickerson, C. (eds) *Writing Business: Genres, Media and Discourses*. London: Longman.
- Murray, D.E. (1995) *Knowledge Machines: Language and Information in a Technological Society*. London: Longman.
- Naughton, J. (1999) *A Brief History of the Future: The Origins of the Internet*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Negroponte, N. (1995) *Being Digital*. London: Hodder and Stoughton.

- Nickson, D. and Siddons, S. (1996) *Business Communications*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Nielsen, J. (2000) *Designing Web Usability*. Indianapolis, IN: New Riders.
- Norretranders, T. (1998) *The User Illusion: Cutting Consciousness down to size*. Harmondsworth: Penguin.
- Nuttall, R (1999) 'Will Bank of Scotland suffer same fate as the Ford Edsel?,' *Daily Express*, 17 June: 58.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A. and Reynolds, K.J. (1999) 'Social categorization and social context: is stereotype change a matter of information or meaning?' In Abrams, D. and Hogg, M.A. (eds) *Social Identity and Social Cognition*. Oxford: Blackwell.
- Oliver, S (1997) *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*. London: Kogan Page.
- Plain English Campaign (1993) *The Plain English Story*, 3rd revised edition. Stockport: Plain English Campaign.
- Plain English Campaign (1994) *Utter Drivel: A Decade of Jargon and Gobbledygook*. London: Robson.
- Plous, S. (1993) *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York: McGraw-Hill. Proctor, T. (1999) *Creative Problem Solving for Managers*. London: Routledge.
- Putnam, L.L. and Cheney, G. (1990) 'Organisational communication: historical development and future directions'. In Corman, S.R., Banks, S.P., Bantz, C.R. and Mayer, M.E. (eds) *Foundations of Organisational Communication: A Reader*. New York: Longman.
- Putnam, L.L. and Stohl, C. (1996) 'Bona fide groups: an alternative perspective for communication and small group decision making.' In Hirokawa, R.Y. and Poole, M.S. (eds) *Communication and Group Decision Making*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quirke, B. (1995) *Communicating Change*. London: McGraw-Hill.
- Qvortrup, L. (1998) 'From Teleworking to Networking: definitions and trends.' In Jackson, P.J. and Van Der Wielen, J.M. (eds) *Teleworking: International Perspectives*. London: Routledge.
- Rackham, N. (1988) *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill.

- Rackham, N. and Morgan, T. (1977) *Behaviour Analysis and Training*. London: McGraw-Hill. Ramey, J.G. (1999) 'Effective technical letters.' *Intercom*, February: 28–29.
- Rasberry, R.W. and Lemoine, L.F. (1986) *Effective Managerial Communication*. Boston, MA: Kent.
- Ray, D. and Bronstein, H. (1995) *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team- Based Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Reid, M. and Hammersley, R. (2000) *Communicating Successfully in Groups: A Practical Guide for the Workplace*. London: Routledge.
- Reid, T.R. (1985) *Microchip*. London: William Collins.
- Ritzer, G. (1996) *The McDonaldization of Society*, revised edition. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Robbins, H. and Finley, M. (1997) *Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How to Make It Right*. London: Orion.
- Robbins, S.P. (1996) *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1998) *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, W. and Ross, B. (1995) 'Make It So': *Leadership Lessons from 'Star Trek, the Next Generation'*. New York: Pocket Books.
- Rogers, P.S., Taylor, J.R., and Finn, T.A. (1999) 'A case of telecommunications (mis)management case analyses.' *Management Communication Quarterly* 12(4): 580–599.
- Rosenfeld, L. and Morville, P. (1998) *Information Architecture for the World Wide Web*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., and Driskell, J.E. (1999) 'The effect of team building on performance: an integration.' *Small Group Research*, 30(3): 309–329.
- Samovar, L.A. and Porter, R.E. (1997) *Communication Between Cultures*, 2nd edition. Belmont, CA: Wadsworth.

- Samovar, L.A. and Porter, R.E. (eds) (1997) *Intercultural Communication*, 8th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sarangi, S. and Slembrouck, S. (1996) *Language, Bureaucracy and Social Control*. Longman: London.
- Scheibel, D. (1990) 'The emergence of organisational cultures.' In Corman, S.R., Banks, S.P., Bantz, C.R. and Mayer, M.E. (eds) *Foundations of Organisational Communication: A Reader*. New York: Longman.
- Schein, E. (1991) 'What is culture?' In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (eds) *Reframing Organisational Culture*. London: Sage.
- Schiffrin, D. (1994) *Approaches to Discourse*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Scholes, E. (ed.) (1997) *Gower Handbook of Internal Communication*. Aldershot: Gower. Scholter, P.R. (1988) *The Team Handbook*. Madison, WI: Joiner.
- Schriver, K.A. (1997) *Dynamics in Document Design: Creating Text for Readers*. New York: John Wiley.
- Scott, C.R., Connaughton, S.L., Diez-Saenz, H., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S.P. and Morgan, D. (1999) 'The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: a multi-methodological exploration.' *Management Communication Quarterly* 12(3): 400–435.
- Senge, P.M. (1994) 'The leader's new work: building learning organisations.' In Mabey, C. and Iles, P. (eds) *Managing Learning*. Routledge: London.
- Senior, B. (1997) *Organisational Change*. London: Pitman. Shackleton, V. (1995) *Business Leadership*. London: Routledge.
- Shapiro, E.C. (1996) *Fad Surfing in the Boardroom: Reclaiming the Courage to Manage in the Age of Instant Answers*. Oxford: Capstone.
- Sharples, M. (1999) *How We Write: Writing as Creative Design*. London: Routledge.

- Shimko, B.W. (1990) 'New breed workers need new yardsticks.' *Business Horizons*, November/December: 34–36.
- Shriberg, A., Lloyd, C., Shriberg, D.L. and Williamson, M.L. (1997) *Practicing Leadership: Principles and Applications*. New York: John Wiley.
- Shuy, R.W. (1998) *The Language of Confession, Interrogation and Deception*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Siegel, D. (1996) *Creating Killer Web Sites: The Art of Third-Generation Site Design*. Indianapolis, IN: Hayden.
- Sklar, J. (2000) *Principles of Web Design*. Cambridge, MA: Thomson Learning.
- Sless, D. (1999) 'The mass production of unique letters.' In Bargiela-Chiappini, F. and Nickerson, C. (eds) *Writing Business: Genres, Media and Discourses*. Harlow: Longman.
- Smith, M. (1982) *Selection Interviewing: A Four-Step Approach*. In Breakwell, G.M., Foot, H. and Gilmour, R. (eds) *Social Psychology: A Practical Manual*. London: Macmillan.
- Smith, P.B. and Peterson, M.F. (1988) *Leadership, Organizations and Culture*. London: Sage. Smith, R.C. and Eisenberg, E.M. (1987) 'Conflict at Disneyland: a root-metaphor analysis.' *Communication Monographs* 54: 367–380.
- Sparks, S.D. (1999) *The Manager's Guide to Business Writing*. New York: McGraw-Hill. Spiekermann, E. and Ginger, E.M. (1993) *Stop Stealing Sheep and Find Out How Type Works*. Mountain View, CA: Adobe Press.
- Stacey, R.D. (2000) *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, 3rd edition. Harlow: Prentice Hall.
- Standage, T. (1999) *The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's Online Pioneers*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Stanton, N. (1996) *Mastering Communication*, 3rd edition. Basingstoke: Macmillan.

- Steenstra, D. (1999) 'Design: from black box into business culture.' In *Proceedings of the Third European Academy of Design Conference: Design Cultures*, Sheffield Hallam University.
- Stewart, G.L., Manz, C.C. and Sims, H.P. (1999) *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Wiley.
- Stewart, R. (1988) *Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*. London: Macmillan.
- Stewart, R. (1991) *Managing Today and Tomorrow*. London: Macmillan.
- Stewart, R. (ed.) (1999) *Gower Handbook of Teamworking*. Aldershot: Gower.
- Stoner, J.A.F. (1961) *A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Suchan, J. (1998) 'The Effect of high-impact writing on decision making within a public sector bureaucracy.' *Journal of Business Communication* 35(3): 299–327.
- Sundstrom, E. (1986) *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sutton, J. and Bartram, A. (1968) *An Atlas of Typeforms*. London: Lund Humphries.
- Sypher, B.D. (ed.) (1997) *Case Studies In Organisational Communication 2: Perspectives on Contemporary Work Life*. New York: Guilford.
- Tannen, D. (1994) *Talking from 9 To 5: How women's and men's Conversational Styles Affect Who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done at Work*. New York: William Morrow, Ballantine.
- Tannenbaum, R.S. (1998) *Theoretical Foundations of Multimedia*. New York: Freeman.
- Tapscott, D. (1996) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, D., Lowy, A. and Ticoll, D. (1998) *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*. New York: McGraw-Hill.

- Taylor, J.T. (1995) *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, S. (1998) *Gartside's Model Business Letters and Other Business Documents*, 5th edition. London: Pitman.
- Taylor, S. (1999) *Communication for Business: A Practical Approach*. Harlow: Longman. Tenner, E. (1996) *Why Things Bite: New Technology and the Revenge Effect*. London: FourthEstate.
- Thatcher, B. L. (1999) 'Cultural and rhetorical adaptations for South American audiences.' *Technical Communication* 46(2): 177–195.
- Thompson, P. and Warhurst, C. (eds) (1998) *Workplaces of the Future*. London: Macmillan.
- Thorp, J. and DMR's Center for Strategic Leadership (1998) *The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology*. Toronto: McGraw-Hill.
- Tibballs, G. (1999) *Business Blunders*. London: Robinson.
- Timmerman, T.A. (2000) 'Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance.' *Small Group Research* 31(5): 592–606.
- Tingley, J.C. (1996) *Say What You Mean, Get What You Want: A Business Person's Guide to Direct Communication*. New York: AMACOM.
- Ting-Toomey, S. (1999) *Communicating across Cultures*. New York: Guilford.
- Titlestad, P. J. H. (1998) 'South Africa's language ghosts.' *English Today* 54, 14(2): 33–39.
- Tourish, D. (1997) 'Transforming internal corporate communications: the power of symbolic gestures and barriers to change.' *Corporate Communications: An International journal* 2(3): 109–116.
- Trask, R.L (1997) *The Penguin Guide to Punctuation*. London: Penguin.
- Trompenaars, F. (1994) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Tropman, J. E. (1996) *Making Meetings Work: Achieving High Quality Group Decisions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tuckman, B. W. (1965) 'Developmental sequences in small groups.'
Psychological Bulletin 63: 384–399.
- Tufte, E.R. (1983) *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press. Tufte, E.R. (1990) *Envisioning Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.

KOMUNIKASI BISNIS

• PERSPEKTIF BAHASA • PSIKOLOGI • MANAJEMEN



Kristin Violinda S.Psi,MM,Ph.D. lahir di Manado 17 Oktober 1980, menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Psikologi UNDIP tahun 2005 kemudian melanjutkan pendidikan S2 Magister manajemen UNDIP dan Menyelesaikan pendidikan S3 pada program studi Manajemen SMEs di HZAU Wuhan, China pada tahun 2016. Pada tahun 2010-2013 penulis merupakan Dosen di fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang kemudian pada tahun 2017 penulis melanjutkan karirnya sebagai dosen di Universitas PGRI Semarang pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Selain berprofesi sebagai Dosen penulis aktif sebagai chief in editor dan juga aktif sebagai reviewer. Menulis merupakan salah satu kegemaran sehingga banyak tulisan penulis yang sudah dimuat dalam buku dan jurnal terakreditasi sinta bahkan sampai jurnal internasional bereputasi. Dapat dihubungi melalui email :qviolinda@upgris.ac.id



Dr. Heri Prabowo, S.E., M.M. lahir di Pemalang. Menempuh pendidikan S-1 Manajemen di Universitas Wangsa Manggala (sekarang menjadi Universitas Mercubuana Yogyakarta) pada tahun 1998-2002 dengan peminatan manajemen pemasaran. Setelah itu mengambil program S-2 di Magister Manajemen Universitas Semarang tahun 2011-2013 dengan konsentrasi manajemen pemasaran. Pada tahun 2017-2020 menempuh pendidikan S-3 Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Pemasaran di Universitas Merdeka Malang. Sejak tahun 2018 aktif mengajar di program S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang. Dapat dihubungi melalui email :heriprabowo@upgris.ac.id.



Dr. AB Prabowo KA, S.Pd., M.Hum., lahir di Magelang, menempuh pendidikan S-1 Pendidikan Bahasa Inggris IKIP Negeri Semarang (sekarang Universitas Negeri Semarang) pada tahun 1990-1996. Setelah itu Prabowo menempuh pendidikan program S-2 dengan gelar Magister Humaniora di Pengkajian America (*American Studies*) Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2000-2002. Pada tahun 2010-2015 Prabowo menempuh pendidikan S-3 Ilmu Bahasa konsentrasi Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Semarang. Sejak tahun 2003 Prabowo aktif mengajar di program S-1 Pendidikan Bahasa Inggris dan juga mengampu mata kuliah *Academic Writing, Englishpreneurship, Entrepreneurship, dan Tour and Travel Management* di Universitas PGRI Semarang. Untuk informasi lebih lanjut, Prabowo bisa dihubungi melalui email :prabowoka2609@gmail.com

ISBN 978-623-6602-61-4

