

SUPORT DE CURS PENTRU DISCIPLINA

Comunicare internă / Internal communication

1. Date despre program

1.1. Instituția de învățământ superior	Universitatea Ecologică din București
1.2. Facultatea	Facultatea de Științele Comunicării
1.3. Departamentul	Departamentul de Științele Comunicării
1.4. Domeniul de studii	Comunicare și relații publice
1.5. Ciclul de studii	Licență
1.6. Programul de studii/Calificarea	Comunicare și relații publice
1.7. Limba de studiu	Română
1.8. Forma de învățământ	Învățământ cu frecvență redusă

2. Date despre disciplină

2.1. Denumirea disciplinei	Comunicare internă Internal communication			Codul disciplinei	FSC 2019 39
2.2. Titularul activității de curs	Lect.univ.dr. Flavius Alexandru Pana			Email: flavius.pana@ueb.education	
2.3. Titularul activității de seminar/activități de laborator /lucrări practice/proiect	Lect.univ.dr. Flavius Alexandru Pana			Email: flavius.pana@ueb.education	
2.4. Anul de studiu	III	2.5. Semestrul	6	2.6. Tipul de evaluare	E
				2.7. Regimul disciplinei ¹ /Tipul disciplinei ²	Obligativ

A. Principalele obiective ale disciplinei și rezultatele învățării

- Prezentarea și familiarizarea studenților cu noțiunile fundamentale din domeniul comunicării și managementului, cu precădere cu procesul de comunicare managerială (definiții, funcții, forme, scop, rol);
- Realizarea unor conexiuni între domeniul comunicării și cunoștințele, deprinderile și abilitățile dobândite prin studiul managementului;
- Însușirea tehnicilor de redactare a documentelor specifice comunicării manageriale scrise (proces-verbal, scrisoare de afaceri, referat, memoriu, raport, propunere business), a tehnicilor de redactare a documentelor în vederea angajării (CV, scrisoare de intenție) și a tehnicilor de redactare a unui text jurnalistic pentru publicații cu profil economic.
- Însușirea tehnicilor de redactare a documentelor specifice comunicării manageriale.

B. ACTIVITĂȚI AUTOINSTRUIRE

1. Noțiuni fundamentale. Comunicarea teorii și modele – 1 oră

- a. https://www.afahc.ro/ro/facultate/cursuri/2017_teorii_ale_comunicarii.pdf

2. Complexitatea procesului de comunicare – 1 oră

- a. <https://www.tocilar.ro/management/complexitatea-procesului-de-comunicare-in-managementul-firmelor-20718>
3. Funcțiile comunicării. Tipuri de comunicare. – 1 oră
 - a. https://www.academia.edu/36838228/Comunicare_manageriala
4. Comunicarea managerială - scopul, obiective, roluri. – 1 oră
 - a. https://www.academia.edu/36838228/Comunicare_manageriala
5. Funcțiile și formele comunicării manageriale. – 1 oră
 - a. https://www.academia.edu/31519814/Comunicare_in_inginerie_si_management
6. Stiluri de comunicare managerială. – 1 oră
 - a. <http://antreprenoriat.upm.ro/assets/cursuri/4/CM/avram-tripon/comunicare%20in%20organizatii.pdf>
7. Comunicarea interpersonală în organizații. – 1 oră
 - a. https://www.researchgate.net/publication/275462618_OPTIMIZAREA_COMUNICARII_INTERNE_MOTIVATIE_SI_PERFORMANTA
8. Tipuri de interlocutori. – 1 oră
 - a. Aspecte psihosociale ale comunicării manageriale
https://www.researchgate.net/publication/357579434_Aspecte_psihosociale_ale_comunicarii_manageriale
9. Managementul comunicării. – 1 oră
 - a. http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/4379/1/manag_comunic.pdf
10. Comunicarea managerială internă și externă. – 1 oră
 - a. http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/4379/1/manag_comunic.pdf
11. Comunicarea formală și comunicarea informală în cadrul organizațiilor. – 1 oră
 - a. https://www.researchgate.net/publication/275462618_OPTIMIZAREA_COMUNICARII_INTERNE_MOTIVATIE_SI_PERFORMANTA
12. Analiza, sinteza și interpretarea mesajelor. – 1 oră
 - a. <https://philpapers.org/archive/FARCOA-2.pdf>
13. Strategii de comunicare la nivel de organizație. – 1 oră
 - a. <http://stiintasiinginerie.ro/wp-content/uploads/2014/01/21-STILURI-DE-CONDUCERE-%C5%9EI-STRATEGII-DE.pdf>
https://www.academia.edu/31519814/Comunicare_in_inginerie_si_management
14. Strategii ale comunicării de criză. – 1 oră
 - a. <https://www.studocu.com/ro/document/scoala-nationala-de-studii-politice-si-administrative/comunicarea-de-criza/comunicarea-de-criza-tehnici-si-strategii/18019985>

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE ȘTIINȚELE COMUNICĂRII

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

SUPORT DE CURS

CONF.UNIV.DR. CONSTANTIN HARIUC

Acest curs reprezintă bibliografia obligatorie pentru disciplina COMUNICARE INTERNĂ și se completează cu următoarele titluri:

- Keenan, Kate, *Ghidul managerului eficient, cum să comunici*, Rentrop & Straton, București, 2002.
- Vătămănescu, Elena-Mădălina, *Teoria și diagnoză organizațională. Repere pentru un management eficient*, Editura Tritonic, București, 2014.
- Vlăsceanu, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, București, 2003.
- Col. Petrescu, Adrian, *Comunicarea în organizații. Caiet documentar - metodic*, Praxiologia educației militare, nr. 1/2000
- Prutianu, Ștefan, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, 2000
- Șerb, Stancu, *Relații publice și comunicare*, Editura Teora, București, 199

I. INFORMAȚII GENERALE

Date de contact ale titularului de curs:

Nume: **Pănă Alexandru Flavius**

Birou: str. G-ral Vasile Milea, nr.1 sala 308

Telefon: 0765510008

E-mail: flaviuspana@gmail.com

Consultații: Miercuri orele 12.00-

14.00 Sediul facultății

Date de identificare curs

Numele cursului:

**COMUNICARE
INTERNĂ**

Nr credite: 4

Anul III , Semestrul 2

Tipul cursului: obligatoriu

a) Obiectivele disciplinei:**Obiectivul general al disciplinei**

- Prezentarea și familiarizarea studenților cu noțiunile fundamentale din domeniul comunicării și managementului, cu precădere cu procesul de comunicare managerială (definiții, funcții, forme, scop, rol);
- Realizarea unor conexiuni între domeniul comunicării și cunoștințele, deprinderile și abilitățile dobândite prin studiul managementului;
- Însușirea tehnicilor de redactare a documentelor specifice comunicării manageriale scrise (proces-verbal, scrisoare de afaceri, referat, memoriu, raport, propunere business), a tehnicilor de redactare a documentelor în vederea angajării (CV, scrisoare de intenție) și a tehnicilor de redactare a unui text jurnalistic pentru publicații cu profil economic.

b) Obiectivele specifice

- Asimilarea de către studenți a cunoștințelor necesare, înțelegerea și utilizarea corectă a conceptelor specifice cu care se operează în comunicarea din cadrul unei institutii.
- Să prezinte și să explice forme, tipuri, stiluri de comunicare managerială;
- Aplicarea cunoștințelor specifice relațiilor publice în rezolvarea unor situații-problemă.
- Cooperarea cu ceilalți în rezolvarea unor probleme teoretice și practice, în cadrul diferitelor institutii
- Participarea la luarea deciziilor și la rezolvarea problemelor de management al unei institutii.

c) Resurse și mijloace de lucru:

Sală de seminar/laborator, cu minim 25 locuri, dotată cu laptop, cu acces la Internet, videoproiector și software adecvat (Power Point, Word), cu tablă și instrumente de scris (cretă sau marker).

Suportul de curs, împreună cu celelalte materiale indicate ca bibliografie care pot fi împrumutate acasă sau consultate în biblioteca universității.

8. 2 Curs și Seminar	Metode de predare	Observații
Noțiuni fundamentale. Comunicarea teorii și modele.	Dezbateră.	4 ore
Complexitatea procesului de comunicare.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Funcțiile comunicării. Tipuri de comunicare.	Discuțiile și dezbateră.	4 ore
Comunicarea managerială - scopul, obiective, roluri.	Dezbateră. Exemplificări	4 ore
Funcțiile și formele comunicării manageriale.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Stiluri de comunicare managerială.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Comunicarea interpersonală în organizații.	Dezbateră. Exemplificări	4 ore
Tipuri de interlocutori.	Dezbateră. Exemplificări	4 ore
Managementul comunicării.	Dezbateră. Analiză, studii de caz	4 ore
Comunicarea managerială internă și externă.	Discuțiile și dezbateră. Studii de caz	4 ore
Comunicarea formală și comunicarea informală în cadrul organizațiilor.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Analiza, sinteza și interpretarea mesajelor.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Strategii de comunicare la nivel de organizație.	Discuțiile și dezbateră	4 ore
Strategii ale comunicării de criză.	Discuțiile și dezbateră	4 ore

d) Durata medie de studiu

individual: Total ore studiu

individual: 100

Distribuția fondului de timp de studiu individual:

Studiul după manual, suport de curs, bibliografie: 30

ore;

Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate: 40 ore;

Pregătire seminarii/lucrări practice, teme, referate, portofolii și eseuri: 25 ore;

Examinări: 5 ore.

e) Evaluare

Evaluare finală se va realiza pe baza unui examen scris. Subiectele vor fi din tematica suportului de curs și a bibliografiei obligatorii. Se vor puncta concepția, capacitatea de sinteză, exprimarea în scris, demonstrarea cunoașterii suportului de curs. Nota finală astfel obținută are ponderea de 70%. Activitate de seminar: examinare orală și teste periodice cu ponderea de 30%

Autoevaluare: la finalul fiecărei unități de învățare (seminar și activitate practică) au fost propuse o serie de întrebări de verificare la care studenții trebuie să răspundă pentru a se autoevalua în atingerea obiectivelor cursului.

f) Strategii de studiu recomandate

Studentul trebuie să citească cu atenție informațiile din suportul de curs și să aprofundeze materia. O simplă citire a suportului de curs nu este suficientă pentru obținerea unei note de trecere. Pentru o mai bună înțelegere a unor elemente prezentate în suportul de curs se poate recurge la bibliografia opțională.

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE ȘTIINȚELE COMUNICĂRII

CONF.UNIV.DR. CONSTANTIN HARIUC

COMUNICAREA MANAGERIALĂ
STUDII SUPOORT DE CURS

COMUNICAREA MANAGERIALĂ. ROLUL ȘI IMPORTANȚA ACESTEIA ÎN ACTIVITATEA MANAGEMENTULUI

Studiu publicat în Ecologica Universitaria nr.15 Seria:Științele Comunicării

Ideea esențială a acestui studiu are în vedere rolul important al managerului în comunicarea organizațională întrucât este implicat, prin statusul său și setul de roluri pe care le îndeplinește, în toate nivelurile de comunicare. Într-o organizație stilul de management influențează foarte mult gradul de personalizare a comunicării prin aceea că, în funcție de atitudinea managerului, se adaptează și se desfășoară totalitatea relațiilor interpersonale. Astfel, acesta poate manifesta preferințe diferite față de variate forme de comunicare, de regulă în acord cu tipul de management și structura organizației, selectează canalele comunicării în funcție de natura și scopul mesajului, precum și în funcție de facilitățile pe care le asigură, îndeosebi cele care privesc rapiditatea schimbului de informație, feed-back-ul imediat, înțelegerea și evitarea dezacordului, managerul poate crea în organizație o atmosferă a dialogului sau una a ascultării oarbe.

Indubitabil, orice organizație nu se definește numai prin produsele și/sau serviciile sale, ci și prin abilitatea de a comunica a angajaților săi și îndeosebi a echipei manageriale. *Asociația franceză de comunicare* definea comunicarea internă din organizații ca fiind "un ansamblu de principii, de acțiuni și practici care vizează încurajarea comportamentelor de ascultare, de a face să circule informația, de a facilita munca în comun și de a promova valorile companiei pentru a ameliora eficacitatea individuală și colectivă"¹.

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control evaluare². Aceasta este circumscrisă comunicării interne și externe a organizației fiind rezultatul interrelaționării managerului cu subordonații sau cu colaboratorii săi. Ambii parteneri pot fi emițători sau receptori și urmăresc, în egală măsură, ca prin comunicare să se faciliteze îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Conținuturile și sensurile comunicării manageriale sunt puternic influențate de puterea ce decurge din poziția managerului în organizație ceea ce face ca, în multe situații, personalitatea lui să exercite o influență considerabilă asupra interlocutorului și chiar să inhibe comunicarea, îndeosebi cu subordonații, dar și cu unii dintre cei cu care colaborează. Pentru mulți dintre angajați el poate fi

¹ Apud Stéphane Olivesi, *Comunicarea managerială*, Tritonic, București, 2005, p.78

² Rodica Căndea, *Comunicarea Managerială*, apud Vasile Tran, Irina Stănciugelu, *Teoria comunicării*, Editura SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001, p.213

receptat doar ca primul reprezentant al autorității, pentru alții ca o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține și dă sfaturi. Indiferent însă de situație, prin intermediul proceselor comunicaționale pe care le susține managerul, are loc un “transfer de sentimente”, de obicei inconștient, ceea ce face din acesta fie un individ care inspiră respect datorat competenței sau fricii, un “model” de comportament social sau uman, fie i se atribuie imaginea de “părinte”, dar pe care, din păcate, nu o are (nu poate să o aibă) întotdeauna cu adevărat. Sentimentele pe care comunicarea managerială le induce sunt determinate, de regulă, de conținutul și dinamica relațiilor manager-subordonat care generează la cel din urmă o atitudine “ambivalentă” – atât pozitivă cât și negativă. Managerul, în calitate de emițător, trebuie să conștientizeze că influența pe care o exercită asupra celor cu care comunică poate fi foarte puternică și că exersând această influență își asumă o responsabilitate morală considerabilă. De aceea, atunci când se analizează eficiența proceselor comunicaționale în care este implicat managerul este foarte important să se determine mai întâi ce rol joacă fiecare participant, ce obligații le revin în organizație sau în afara ei, care este situația și contextul în care se derulează comunicarea, pentru a li se identifica consecințele.

Comunicarea managerială se distinge de alte tipuri de comunicare în raport cu care are anumite particularități. De regulă, acestea sunt generate de scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațională, precum și de sistemul comunicațional instituit (direcția fluxurilor și rețelelor comunicaționale). Totodată, comunicarea managerială se supune anumitor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizației și, evident, în etica individuală a managerilor³. Aceste particularități dau măsura uneia dintre perspectivele de abordare a comunicării organizaționale: perspectiva *managerială* care analizează⁴, de regulă, *caracteristicile emițătorului* (credibilitate, intențiile declarate sau pecepute de receptor, preferința de către receptor sau similitudinea cu acesta), *caracteristicile mesajului* (discrepanța față de situația curentă, structura mesajului, noutatea informației), *caracteristicile receptorului* (atenția, personalitatea receptorului, acțiunea și voința acestuia etc).

Din cele prezentate mai sus rezultă că procesul și produsele comunicării manageriale au la bază concepte, principii, standarde și reguli proprii, caracteristice, și că îmbracă forme diferite în funcție de situația și contextul în care se derulează comunicarea. Managerul competent nu comunică la întâmplare și după bunul plac, ci conform unor cerințe și reguli determinate psihosocial în ceea ce privește actul de comunicare în sine și, la nivel de organizație, el adoptă anumite strategii de comunicare ce vizează toți participanții cu menirea de a asigura implementarea strategiei

³ Vasile Tran, Irina Stănciugelu, op. cit., p.214

⁴ Cf. col. Adrian Petrescu, Praxiologia educației militare Nr.1/2000, p.15-19

organizației. Derularea acțiunilor strategiei de comunicare va crea și va menține un climat comunicațional de care va depinde productivitatea și capacitatea de schimbare a organizației și, în final succesul acesteia.

Comunicarea managerială a apărut și s-a impus ca disciplină a managementului din necesitatea de a pune la dispoziția managerului mijloacele optime de interacțiune în vederea îndeplinirii statusului și rolurilor sale. Ea s-a dezvoltat apoi ca o disciplină “de acord fin” care înzestrează managerul și organizația cu mai mult decât cu “instrumente de lucru”⁵. Nu întâmplător, în prezent, managerii își atribuie, în primul rând, un rol de *comunicatori* fiind inspirați de principiul: **"Pentru a câștiga, trebuie să comunicăm!"**⁶

Studiile și analizele efectuate de numeroși specialiști pun în evidență o concluzie de netăgăduit: numai concepută ca o dimensiune dinamică comunicarea managerială este precisă și eficientă și constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației. Evoluția ei spre acest statut este în strânsă legătură cu dezvoltarea managementului, îndeosebi de la așa numitul “management al mașinilor” care a avut la bază revoluția industrială, când accentul era pus pe dezvoltarea tehnică a fabricilor și limita la minimum necesarul de informație în muncă, considerând descompunerea în operații simple a procesului de muncă suficient pentru a crește calitatea muncii, la "managementul informației" care are la bază revoluția digitală, când oamenii sunt mai bine informați, au "posibilitatea să facă alegeri mai bune"⁷, devin mai adaptabili și mai flexibili.

Prima perioadă, când era o preocupare mult mai mare pentru mașini decât pentru oamenii care operau cu mașinile, avea ca principală caracteristică stilul autocratic de management, iar managerul era conceptul ca “șef”. Deciziile erau luate de acești "șefi" (procesul decizional nu-i privea pe angajați și nici nu era treaba lor) și transmise subordonaților. În acest context comunicarea, clară, precisă și autoritară, avea ca rol doar distribuirea de sus în jos a informațiilor și instrucțiunilor necesare procesului productiv. Era ceea ce se poate numi o *comunicare prescriptivă*.

În cea de-a doua perioadă, odată cu schimbările din societate, cu creșterea rolului sindicatelor, îndeosebi a dialogului management-sindicate, managementul își schimbă prioritățile mutându-și accentul tot mai mult de la nevoia de mașini conduse de oameni la nevoia de oameni pentru a conduce mașinile, devenind astfel un management umanist favorizând astfel trecerea la managementul de performanță. Organizația se conturează tot mai mult ca o asocieră de angajați reuniți pentru realizarea unor obiective comune, care-și coordonează activitatea prin comunicare, iar

⁵ www.scribd.com

⁶ Bernard Miège, *Societatea cucerită de comunicare*, Polirom, 2000, p.32

⁷ Philip Kotler, *Managementul Marketingului*, Ediția a IV-a, Teora, p.1

managerul se impune mai întâi ca administrator al resurselor materiale, financiare și umane ale organizației și mai târziu și ca întreprinzător. În acest context conceptului de manager “șef” i se adaugă acela de manager “lider”, acesta implicând relații de lucru diferite de cele autocratice, întrucât calitățile sale de bun comunicator îl transformă într-un nod de coordonare a informațiilor, un centru de decizie și conducere. Comunicarea managerială devine astfel o adevărată filozofie a managerului, un instrument de lucru cu o funcție foarte importantă în activitatea acestuia pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Așa se explică de ce astăzi se impune tot mai mult aserțiunea potrivit căreia *un manager eficient trebuie să fie un manager comunicativ*.

Ca o **concluzie** la cele menționate mai sus se poate spune că managementul cunoaște mai multe perioade distincte în evoluția sa, respectiv cele ale “capitalului uman”, “capitalului tehnic”, “capitalului financiar” și “capitalului informațional”. În ultima perioadă, pe care o parcurgem în prezent, conținutul capitalului organizației este constituit din cunoștințele, deprinderile și experiența angajaților ei, resursele strategice ale organizației devenind astfel informația, cunoașterea și creativitatea care, sunt de neconceput în afara comunicării eficace și eficiente.

Creșterea importanței acestei dimensiuni a managementului este demonstrată și de introducerea (din 1920) în învățământul universitar a cursurilor de comunicare managerială, mai întâi în SUA (Universitățile Harvard, Virginia Darden School și Dartmouth Tuck School) și, ceva mai târziu, în Europa. Treptat, asemenea cursuri devin obligatorii pentru educația oricărui manager american.

Așa cum am afirmat mai sus managerul de astăzi îmbină calitatea de administrator al resurselor și lider cu cea de întreprinzător dobândind astfel o viziune integratoare a dimensiunilor muncii sale, dar și ale organizației pe care o poate percepe ca un sistem în care structura și tehnologia se integrează cu factorul uman. Poziția dobândită face din manager persoana care reprezintă organizația și transmite politica ei, îi întărește rolul de negociator care îl obligă să organizeze și să mențină o rețea de contacte cu partenerii organizației și de surse de informație pe care să se sprijine în orientarea firmei.

În acest context, rolul de bază al managerilor devine acela de a institui, de a dezvolta și de a menține un sistem de comunicare eficient, cu fluxuri și rețele flexibile în care să se regăsească toți participanții, un sistem apt să asigure implementarea și derularea la parametrii proiectați a strategiei organizației. Sistemul de comunicare astfel conceput creează instrumente puternice pentru adaptarea continuă a structurii și a proceselor organizației la condițiile în continuă schimbare. În cadrul acestui sistem comunicarea managerială capătă noi valențe, nu mai are doar rolul de transmitere a mesajelor

de informare, de instruire, de convingere sau de motivare. Ea devine o forță dinamică și independentă care este modelată și menținută în acord cu mediul comunicațional în care funcționează.

Din cele relevate se desprinde ca o necesitate stringentă perfecționarea deprinderilor de comunicator ale managerului, atât interpersonale cât și de grup, de comunicare în cadrul organizației, dar și în afara ei. Referindu-se la importanța acestui aspect Bernard Miège⁸, într-un studiu consacrat evoluției comunicării în întreprinderile industriale și comerciale, afirmă despre comunicare că “a devenit dacă nu o prioritate cel puțin o preocupare de prim plan pentru conducere”, că se numără “printre orientările strategice”, iar conducătorii “recent seduși de posibilitățile oferite de comunicare”, “o consideră o obligație”. Mai mult, constată autorul citat, “există directori de mari întreprinderi care își atribuie în primul rând un rol de comunicator”.

Tendențele relevate pun în evidență rolul tot mai important al comunicării manageriale care, concepută ca un proces de înțelegere între oameni cu ajutorul transferului de informații, este prezentă în realizarea tuturor funcțiilor manageriale⁹ identificate de H. Fayol¹⁰ - planificare, organizare, comandă, coordonare și control:

- funcția de **planificare** nu se poate îndeplini fără a lucra cu informația internă și externă organizației, fără o formulare și transmitere clară a obiectivelor și planurilor la diferite niveluri și fără antrenarea subordonaților în procesul de decizie prin discuții și ședințe;

- funcția de **organizare** presupune de asemenea construirea cadrului relațional, a sistemului informațional, primirea, solicitarea și furnizarea feed-back-ului util, motivarea pe obiective, toate aceste activități fiind realizabile prin intermediul comunicării;

- funcția de **comandă** se realizează prin luarea de decizii și transmiterea de dispoziții și instrucțiuni clare și precise;

- funcția de **coordonare** care trebuie să asigure ca activitățile desfășurate și resursele folosite să conlucreze armonios pentru realizarea obiectivelor organizației este condiționată de realizarea unei comunicări adecvate, de delegarea responsabilităților, de crearea unui climat de colaborare și de motivarea personalului;

- funcția de **control** care constată dacă organizația își îndeplinește obiectivele și efectuează corecțiile necesare se realizează prin activități de comunicare cum ar fi evaluare și interviuri, prezentarea sau scrierea de rapoarte de activitate.

⁸ Bernard Miège, op. cit., p.32

⁹ Vezi în acest sens și Vasile Tran, Irina Stănciugelu, op. cit., p.216-221 și www.scribd.com

¹⁰ Apud C.Rusu, *Management*, Editura Expert, București, 1996, p. 49

Este relevantă în acest sens ponderea comunicării în economia de timp a managerilor americani (Tabelul nr.1) pentru îndeplinirea acestor funcții care vizează de regulă adaptarea organizației la mediul său de operare, schimbarea organizațională și implementarea strategiei organizației.

Tabel nr. 1

Timp din ziua de lucru alocat activităților de comunicare de către managerii de pe diferite niveluri ierarhice din organizație

Nivel de conducere	Ascultat / Vorbit	Scris	Citit	Total
Primul nivel de conducere (maiștri, șefi ateliere)	48%	17%	9%	74%
Eșalon intermediar de conducere (șefi secții / servicii)	54%	14%	10%	81%
Eșalon superior de conducere (director general și adjuncți)	62%	13%	12%	87%

(Adaptat după Hinrichs J.R. „Communications activity of industrial research personnel”, Personnel Psychology, vol.7, 1964, p.199).

Procentele din tabel indică o pondere ridicată a activităților comunicaționale în economia de timp a managerilor și, totodată, faptul că această pondere diferă în funcție de poziția lor ierarhică, fiind cu atât mai mare cu cât managerul se află mai sus în această ierarhie. Studiile statistice efectuate în multe alte organizații din economii performante evidențiază situații similare.

Anchetele au arătat că 73% dintre managerii americani, 63% englezi și 85% japonezi consideră că lipsa comunicării este o piedică esențială în calea realizării eficienței organizațiilor lor. Conform unei alte anchete făcută asupra a aproximativ 250 000 de angajați din 2000 de companii dintre cele mai diverse schimbul de informații între diversele paliere ale organizațiilor, dintre organizații și mediul în care acestea operează, reprezintă una dintre cele mai complicate probleme ca urmare a complexității acestui proces, a diversificării mijloacelor tehnice de comunicare și, nu în ultimul rând, a capacității de comunicare a managerilor și nu numai. Aceste anchete demonstrează că un sistem de comunicare proiectat greșit, mai ales dimensiunea lui managerială (esența acestui sistem), reprezintă una dintre cauzele esențiale ale apariției problemelor în organizații.

Se poate afirma cu toată certitudinea că pentru manageri comunicarea este o dimensiune importantă din cel puțin următoarele cauze¹¹:

1) managerii alocă cea mai mare parte a timpului lor pentru comunicare. Conform datelor multor experți aceasta ocupă 75-95 % din timpul managerilor. De aceea ei trebuie să fie co-interesați în ameliorarea tipului dat de activitate;

¹¹ Cf. Rodica M. Căndea, Dan Căndea, *Comunicarea managerială aplicată*, București, Ed. Expert, 1998, p.68

2) comunicările sunt necesare pentru eficiența conducerii;

3) arta comunicării este necesară și pentru exprimarea eficienței autorității și voinței managerului;

4) comunicările bine stabilite asigură realizarea eficienței organizaționale. Dacă organizația este eficientă în domeniul comunicării, ea este eficientă și în toate celelalte tipuri de activități.

O importanță esențială asupra procesului de comunicare o are funcția legată de rolul său în procesul de luare a deciziilor. Ea permite transmiterea informației necesare indivizilor și grupelor pentru luarea deciziilor prin intermediul transmiterii datelor pentru identificarea și evaluarea deciziilor alternative.

De altfel, procesul de comunicare managerială este îndeosebi un proces decizional care, schematic, surprinde activități cum rezultă din tabelul nr.2¹²

Tabelul nr.2

Proces decizional		Comunicare	
Etape	Caracteristici	Etape	Caracteristici
Pregătirea deciziei	Analiza situației Stabilirea obiectivelor Culegerea informației	Pregătirea comunicării	Alegerea formei de comunicare Stabilirea scopului comunicării Stabilirea locului și momentului comunicării Cunoașterea receptorilor
Luarea deciziei	Eleborarea unor variante de decizii Analiza avantajelor și dezavantajelor Alegerea variantei optime	Comunicarea mesajului	Formulare de mesaje concise și la obiect Urmărirea indicilor din care să rezulte dacă este înțeles Utilizarea cu grijă a limbajului non-verbal și folosirea vocii în mod corespunzător
Implementarea și controlul aplicării	Aplicarea deciziei Controlul aplicării Corecția necesară	Contrulul înțelegerii mesajului	Realizare de feed-back

Comunicarea managerială asigură legătura între conducător și subordonații săi, între conducătorii de la același nivel și mediul exterior. Conținutul acesteia este informația de la diferite surse accesibile – conducătorii ierarhic superiori de la subordonați, de la persoane de pe același nivel, de la clienți, furnizori, etc. pe care managerii o folosesc atât în activitatea operativă cât și în cea de luare a deciziilor privind alegerea cursului celui mai bun al acțiunilor pentru atingerea scopurilor propuse. Cu ajutorul comunicării managerii dezvoltă un sistem de acordare a informației

¹² www.referatele.com - CARACTERISTICILE UNUI PROCES DE COMUNICARE, COMUNICAREA IN AFACERI, TIPURI DE COMUNICARE, LUCRARE COMPLEXA

și a transmisiei informațiilor unui număr mare de persoane din interiorul organizației și diferiților indivizi și instituții dincolo de limitele organizației. Ea servește ca un instrument necesar în coordonarea activității pe întreaga orizontală și verticală a conducerii, permite să se obțină informația necesară.

Formele concrete pe care le îmbracă procesul de comunicare sunt corelate cu specificul activității manageriale. Pentru a pune în evidență locul pe care-l ocupă comunicarea în activitatea managerului sunt interesante rezultatele unui studiu efectuat pe un grup de manageri americani aflați după prima lor promovare în funcție. Răspunsurile la întrebarea în legătură cu importanța pe care consideră că au avut-o, pentru succesul lor, diferitele discipline studiate ca parte a pregătirii de manager, sunt consemnate în tabelul nr.3.

Tabelul nr.3

Aprecierea făcută de către manageri aflați după prima lor promovare asupra importanței, pentru succesul lor în muncă, a diferitelor discipline studiate

Disciplina	Procentaj din cei întrebați care au apreciat că disciplina arătată este pentru munca lor:	
	Foarte importantă	Între importantă și foarte importantă
Comunicare managerială	71,4%	94,1%
Management financiar	64,7%	95,6%
Contabilitate	57,9%	90,4%
Planificare tactică / strategică	47,7%	86,2%
Marketing	38,1%	81,2%
Firma și mediul economic, social și politic	36,5%	80,0%
Sisteme informatice		
Drept comercial	31,7%	82,6%
Managementul resurselor umane	20,9%	47,1%
Managementul operațiunilor de producție și de servicii	18,9%	64,2%
Afaceri internaționale	16,8%	60,2%
Statistică	10,5%	52,0%
Reclamă și promovare vânzări	10,3%	47,9%
	8,6%	43,2%

(Adaptat după: Hildebrant H.W. "An executive appraisal of courses which best prepare one general management", The Journal of Communication, 1982, vol.19, p.7)

În îndeplinirea funcțiilor sale, managerul are diferite roluri și fiecare rol are aspecte specifice legate de modul în care managerul comunică. Revenind asupra modelului funcțional

adoptat de H. Fayol în descrierea muncii managerului, H. Mintzberg¹³ consideră acest punct de vedere ca fiind doar “folclor”, munca reală a managerului concretizându-se prin intermediul unor roluri interpersonale, informaționale și decizionale, așa cum rezultă din tabelul nr.4:

Tabelul nr.4

Rolurile managerului

Roluri interpersonale	Roluri informaționale	Roluri decizionale
Figură de reprezentare	Monitor de informație	Întreprinzător
Lider	Diseminator de informație	Rezolvator de disfuncționalități
Persoană de legătură	Purtător de cuvânt	Responsabil cu alocarea de resurse Negociator

(Adaptat după H. Mintzberg, “The nature of managerial work”, Harper & Row Publishers, New York, 1977, p.32)

Rolurile interpersonale se manifestă în corelarea managerului cu cei din jur; rolurile informaționale constau în activitățile de menținere și dezvoltare ale unei rețele de informații; rolurile decizionale se manifestă în acele situații în care managerul trebuie să facă o alegere. Explicând aceste roluri pentru a scoate în evidență modul în care comunicarea intervine în fiecare dintre ele, avem:

- ***Rolurile interpersonale*** – de reprezentare, lider și persoană de legătură care se realizează de exemplu, prin: comunicarea de reprezentare a organizației în fața subordonaților, motivarea și influențarea subordonaților, crearea și menținerea legăturilor atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

- ***Rolurile informaționale*** – de monitor și diseminator al informației și de purtător de cuvânt care se realizează de exemplu, prin: căutarea și primirea din diferite surse a informațiilor necesare pentru înțelegerea proceselor interne din organizație și a mediului de funcționare al acesteia, transmiterea de informații în interiorul organizației și spre exteriorul ei, acțiunea de a fi purtătorul de cuvânt al politicii, acțiunilor și rezultatelor organizației.

- ***Rolurile decizionale*** – de întreprinzător, de rezolvator de disfuncționalități, responsabil cu alocarea de resurse și de negociator care se îndeplinesc, de exemplu, prin: inițierea de activități, de strategii și tactici care să conducă la schimbare, identificarea perturbațiilor importante ale activității organizației și elaborarea acțiunilor corective, luarea sau aprobarea deciziilor organizaționale importante privind alocarea de resurse pentru realizarea obiectivelor și asigurarea acceptării și

¹³ H.Mintzberg, *The manager's job: folklore and fact*, Harvard Business Review, July-August, 1975, p.49. vezi în acest sens și Vasile Tran, Irina Stănciugelu, op. cit., p.215

implementării acestor decizii, discuțiile și tratativele care sunt implicate în realizarea obiectivelor care intră în sfera de responsabilitate a managerului.

Rolurile interpersonale, informaționale și decizionale, care se regăsesc în munca reală a managerilor se realizează prin intermediul unor activități de comunicare specifice așa cum rezultă din tabelul nr. 5¹⁴:

Tabelul nr. 5

Corelația comunicare – rolul managerului

Domeniu	Rol	Activități de comunicare
1. Interpersonal	1. Reprezentare	– comunicare prin propria imagine – participare la diferite evenimente – crearea de imagine – influențarea desfășurării unor activități
	2. Leader	– asigurarea corespondentului autoritate – responsabilitate
	3. Contactor de persoane	– organizare interviuri – rezolvarea unor probleme – convingerea și influențarea unor angajați – explicarea unor decizii
2. Informațional	1. Monitor	– discuții cu angajații – aprecierea rezultatelor bune – critica greșelilor – discutarea unor soluții
	2. Diseminator	– transmiterea informațiilor – prelucrarea și stocarea informațiilor
	3. Purtător de cuvânt	– comunicare cu angajații – comunicare cu mas-media – participare la diferite evenimente
3. Decizional	1. Întreprinzător	– adoptarea deciziilor
	2. Rezolvator de disfuncționalități	– soluționarea conflictelor – discutarea problemelor strategice și tactice, inclusiv în situații de criză
	3. Alocator de resurse	– adoptarea deciziilor – interpretarea și implementarea deciziilor
	4. Negociator	– negocierea contractelor – realizare de consens în adoptarea deciziilor

Ph. Kotler¹⁵ contestă și el modul tradițional al lui Fayol de descriere a muncii managerului arătând că, de fapt, managerul își petrece majoritatea timpului interacționând cu alții, primind, folosind și furnizând informație. Kotler numește această activitate prin care se realizează obiectivele organizației “interconectare”. Competența de comunicator a managerului este esențială și prin prisma concluziilor lui Kotler. Pornind de la studii experimentale extinse efectuate în legătură cu

¹⁴ www.scribd.com

¹⁵ Philip Kotler, *Managementul marketingului*, București, Ed. Teora, 2005, p.76

munca “reală” a managerilor de succes, F. Luthans, R. Hodgetts și S. Rosenkrantz¹⁶ au ajuns la concluzia că activitățile manageriale sunt:

- Comunicarea (schimb de informații de naturi diferite pe cale orală și scrisă), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;
- Managementul tradițional (planificare, luare de decizii și control), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;
- Corelarea (interacțiunea, tot prin comunicare, cu cei din jur, din interiorul și exteriorul organizației), care ocupă în jur de o cincime din timp;
- Managementul resurselor umane (motivare/încurajare, sfătuire/ disciplinare, managementul conflictului, angajarea de personal și instruirea / dezvoltarea angajaților), care ocupă restul timpului de lucru.

Aceste patru activități constituie munca reală, concretă, a managerilor de succes ai zilelor noastre. Ele includ elementele tradiționale identificate de Fayol, precum și concluziile mai recente ale lui Mintzberg (**activități de comunicare**) și Kotler (activități de interconectare). Autorii remarcă distinct și activitatea de management al resurselor umane. *Comunicarea managerială apare și în acest context ca fiind un element esențial.*

Scopurile concrete pentru care comunică managerul rezultă din rolurile pe care acesta le are în organizație. În îndeplinirea acestora el se va baza pe următoarele **funcții** ale comunicării¹⁷:

De informare (asigurarea accesului la informații, furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor, furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor). Indubitabil, organizațiile presupun și au nevoie de interacțiuni cu mediul exterior în care funcționează și în interior între părțile ei componente și între oameni. Managerul este pus în fața monitorizării a două feluri de informație: informația externă – trimisă și primită prin intermediul activităților de marketing, reclamă, aprovizionare, relații cu publicul, etc. și informația internă – care circulă prin canalele formale și neformale de comunicare.

De comandă și instruire (transmiterea deciziilor, instruirea angajaților). După cum rezultă, aceste funcțiuni ale comunicării se referă la modalitățile prin care managerii asigură ca oamenii și compartimentele să acționeze continuu în direcția obiectivelor organizației. Deciziile și instrucțiunile asigură alinierea la politica organizației, uniformitatea în practici și proceduri,

¹⁶ F. Luthans, R. Hodgetts, *Real managers*, Ballinger, Cambridge, MA, 1988, apud www.cnaa.acad.md

¹⁷ Rodica M. Căndea, Dan Căndea, *Comunicarea managerială*, București, Editura Expert, 1996, p.129; Vezi în acest sens și <http://www.referatele.com/referate/marketing/online2>

corectitudinea și completitudinea realizării sarcinilor de muncă. Ele sunt importante și în procesul de formare și dezvoltare a noilor angajați și în păstrarea intercorelării dintre activitățile individuale.

De influențare și convingere, îndrumare și sfătuire (motivarea angajaților, influențarea receptorului). Prin aceste funcții se realizează feluri specifice de control asupra informației și asupra comportării membrilor organizației, se asigură furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor, recunoașterea realizărilor performante, evaluarea corectă a angajaților, întreținerea unui climat favorabil de muncă, stimularea comunicării dintre angajați, organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feed-back, impulsivitatea inițiativei și creativității, stimularea încrederii în sine, creșterea răspunderii personale etc.

De integrare și menținere. Aceste funcții ale comunicării trebuie privite sub următoarele aspecte: păstrarea organizației în stare operațională prin cursivitatea informațională; folosirea corectă a canalelor de comunicare pentru a evita încărcarea cu informație inutilă, subminarea autorității și deci reducerea eficacității muncii managerilor; sortarea și verificarea datelor; integrarea părților în întreg prin raportarea lor la acesta și la contextul în care părțile trebuie să acționeze.

De promovare a culturii organizaționale. Funcția menționată se referă la transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori), lărgirea orizontului cultural al angajaților, dezvoltarea imaginației și creativității, stimularea nevoilor etice și estetice, asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională, formarea unei conștiințe de apartenență la organizație.

Un aspect foarte important al comunicării manageriale îl reprezintă respectarea unor norme ale ***eticii***, întrucât etica managerului generează o anumită imagine personală în fața angajaților și colaboratorilor, precum și o anumită imagine a organizației în fața comunității și a societății. Deși cultura organizațională și politica organizației sunt forțe puternice care se contopesc și generează spiritul etic al organizației, ele nu pot substitui caracterul etic individual al managerului și al modului lui de a comunica. Prin modul în care comunică, managerul este o “reclamă” pentru el însuși și pentru organizația pe care o reprezintă.

Principiul de bază al eticii în comunicarea managerială este de a trata subordonații ca oameni, deci ca ființe rationale, libere, conștiente, stăpâne pe viața lor, responsabile de sarcinile pe care și le-au asumat.

Comunicarea managerială etică are la bază reglementările guvernamentale, codurile de etica, regulamentele organizației și caracteristicile individului, iar factorii care îi asigură acest caracter sunt: calitățile pozitive ale individului ce comunică (credibilitatea, integritatea, loialitatea și

respectul fața de om); respectarea sarcinilor și promisiunilor asumate; exemplul personal al conducerii de vârf; corectitudinea informațiilor; prejudecățile; tensiunile fizice și psihologice.

*

* *

Așadar, fiecare manager trebuie să dezvolte un stil de conducere bazat pe un sistem comunicațional care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional. Comunicarea este instrumentul cu ajutorul căruia, managerii pot înțelege personalitatea subordonaților, nevoile și năzuințele lor, îi pot menține conștienți și interesați de strategia organizației, progresele și problemele ei; pot asigura ca toți membrii organizației să contribuie la găsirea de căi pentru atingerea de rezultate cât mai bune în vederea realizării scopului organizației, pot rezolva problemele și conflictele organizației. Comunicarea precisă și suportivă este calea prin care subordonații pot fi motivați și li se poate influența comportamentul și atitudinea. Tot prin comunicare managerul poate asigura circulația liberă a informației: informația corectă și utilă trebuie să ajungă la locul potrivit în momentul potrivit astfel ca eforturile tuturor să se coordoneze între ele. Acesta este contextul în care canalele și activitățile de comunicare managerială sunt liantul care menține organizația ca un tot, spre avantajul tuturor și interesul societății.

BIBLIOGRAFIE

- Cândea, Rodica M., Cândea, Dan, *Comunicarea managerială*, București, Editura Expert, 1996
- Cândea, Rodica M., Cândea, Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, București, Ed. Expert, 1998
- Kotler, Philip, *Managementul marketingului*, București, Ed. Teora, 2005
- Luthans, F., Hodgetts, R., *Real managers*, Ballinger, Cambridge, MA, 1988
- Mintzberg, H., *The manager's job: folklore and fact*, Harvard Business Review, July-August, 1975
- Olivesi, Stéphane, *Comunicarea managerială*, Tritonic, București, 2005
- Col. Petrescu, Adrian, *Praxiologia educației militare* Nr.1/2000, p.15-19
- Rusu, C., *Management*, Editura Expert, București, 1996
- Tran, Vasile, Stănciugelu, Irina, *Teoria comunicării*, Editura SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001
- www.cnaa.acad.md
- <http://www.referatele.com/referate/marketing/online2>

REGULILE DE BAZA, TIPOLOGIA, ELEMENTELE, NIVELURILE SI STILURILE COMUNICARII

1. Reguli de bază în comunicarea managerială

Principalele reguli necesare unei bune comunicări după D. Popescu¹⁸ sunt următoarele:

1. *A asculta.* Înainte de a vorbi, este obligatoriu să ascultăm de două ori, altfel riscăm ca discursul să fie “decalat” și să se facă într-un “registru” de emiteră a informației fără luarea în considerare a auditoriului.

2. *A schimba.* Aceasta este regula de bază a comunicării multilaterale: pe baza schimbului de păreri, opinii, puncte de vedere, etc., se poate “construi” ceva, i se poate cere sau poate fi determinată o persoană să aibă o participare activă la viața întreprinderii și să nu dea dovadă de supunere pasivă, atât de riscantă și dăunătoare lumii afacerilor.

3. *A anticipa.* Comunicarea își derulează efectele pe termene medii, fapt pentru care e necesar ca firma să anticipeze contextul previzibil al următorilor 3-5 ani ai activității sale, fără de care eforturile desfășurate sunt generatoare de situații de decalaj, prejudiciabile.

4. *A avea voința de a comunica.* Nu este suficient să fie creat un compartiment pentru comunicare și astfel problema să fie rezolvată de la sine. Este necesar ca personalul compartimentului pentru comunicare, și în general toți salariații firmei să aibă o veritabilă și puternică dorință de comunicare, asumându-și toate riscurile implicate.

5. *A fi credibil.* Nu ne putem baza pentru mult timp comunicarea pe neadevăruri sau pe manipulări, deoarece fundamentul unei politici eficiente de comunicare îl constituie adevărul și încrederea.

6. *A comunica în toate sensurile.* În interiorul firmei se disting:

- a) comunicarea verbală descendentă (respectiv cea aferentă ierarhiilor organizaționale);
- b) comunicarea verbală ascendentă (adică, posibilitatea diferitelor nivele ierarhice de a se exprima și de a genera transmiterea ascendentă a informațiilor, până la nivelul ierarhic superior);
- c) comunicarea orizontală (respectiv cea care permite efectuarea schimburilor de informații între compartimente astfel încât să genereze ameliorarea rezultatelor activității și a imaginii propriei unități; comunicarea se face și către/dinspre exteriorul firmei, ea neputând fi redusă la dimensiunea sa verticală descendentă, de la emițătorul ierarhic superior, ce reprezintă “familia” firmei, înspre “publicul” receptor).

¹⁸ D. Popescu, apud http://aboxichoose.com/upb/an3/bm/teme/anca_jarmila_guta_thesis.pdf

7. *A respecta identitatea fiecăruia.* Un individ sau un grup nu poate exista decât în condițiile în care are o identitate proprie și în cele în care aceasta apare, ca atare, altor indivizi sau grupuri.

A asculta este în mod evident o regulă absolut necesară a fi respectată pentru a avea loc comunicarea. Dacă comunicarea ar avea loc fără respectarea acestei reguli acest lucru ar însemna că auditoriul care participă la o comunicare și care se așteaptă ca această comunicare să fie sub forma unui dialog sau sub forma unei informații capabile să-i satisfacă doleanțele și/sau exigențele nu ar fi luat în considerare și astfel comunicarea nu ar fi eficientă. În practică există însă numeroase situații când această regulă nu este respectată, când se transmit informații fără luarea în considerare și a părerii sau opiniilor celor care “primesc” respectivele informații ceea ce conduce de fapt la inexistența comunicării care este un schimb de informații între cel puțin doi parteneri. A nu asculta înseamnă a-ți impune punctul de vedere sau a transmite sarcini, obiective ceea ce nu înseamnă a comunica. A schimba este o regulă a comunicării implicit necesară pentru a crea în organizație un spirit de competiție, o participare activă a membrilor organizației la desfășurarea tuturor activităților acesteia și pe această bază la creșterea eficienței organizației. A anticipa presupune că și comunicarea, ca și celelalte activități manageriale, trebuie să fie planificată prin stabilirea de obiective și măsurarea rezultatelor obținute în urma implementării anumitor strategii de comunicare ținând cont de mediul fizic (adică organizația respectivă cu caracteristicile sale proprii) precum și de mediul psihologic (adică personalul organizației și caracteristicile sale) pentru a putea fi eficientă. A avea voința de a comunica este de asemenea o regulă care presupune implicare totală din partea tuturor celor angajați în acest proces adică atât a eșaloanelor superioare de conducere precum și a personalului aflat pe nivele ierarhice inferioare deoarece a refuza să informezi creează circuite paralele de informații “alimentate” permanent de rumoare și ale căror efecte sunt periculoase.

În cadrul unei firme nu este suficient să existe o politică dinamică de comunicare comercială care include activitățile de publicitate, promovarea produselor sau relații publice, ci trebuie să existe o ***adevărată politică de comunicare*** deoarece comunicarea comercială nu reprezintă decât unul dintre factorii acesteia. A fi credibil este de asemenea o regulă importantă a comunicării, multe comunicări eșuând tocmai datorită faptului că cel care transmite informațiile nu este credibil pentru că nu transmite “adevărul”. Dacă este perfect admisibil că nu trebuie să ne relevăm într-un proces de comunicare punctele slabe este exclus ca efectele dorite să fie favorabile în cazul în care toate informațiile emise nu sunt adevărate, iar a proceda astfel, înseamnă a “întoarce armele” împotriva noastră înșine, ceea ce antrenează o situație mult mai gravă decât cea existentă în realitate. De asemenea o comunicare nu poate fi eficientă decât dacă se desfășoară în toate sensurile: *ascendent*,

descendent și pe *orizontală*, aspect ce nu este întotdeauna realizabil în practică, din acest motiv existând numeroase organizații care eșuează într-un mod sau altul. Comunicarea nu este completă decât atunci când se realizează feed-back. Feed-back-ul se folosește în comunicare pentru informare, îndrumare, motivare, evaluare, orice manager trebuind să știe să primească și să folosească feed-back-ul, deoarece acesta este o componentă a competenței unui conducător de a comunica. A comunica eficient înseamnă și a respecta identitatea fiecăruia deoarece ceea ce cineva este apare ca indisolubil de ceea ce le face. În acest context a crea o dinamică de firmă, a obține o imagine receptată și respectată la devăratele sale dimensiuni și valoare se constituie nu numai în identitatea ci și în forța și personalitatea individului.

2. Tipologia, elementele și nivelurile comunicării manageriale

Comunicarea managerială, ca formă de comunicare interumană, are anumite particularități impuse nu numai de scopul, obiectivele și rolul ei, ci și de cadrul organizațional și de structura organizației. Astfel poate fi: comunicare managerială internă și comunicare managerială externă¹⁹.

Comunicarea managerială internă se referă la schimbul de mesaje ce are loc în interiorul organizației, implicând persoane sau grupuri, și poate fi *formală* și *neformală*. Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise prin canale prestabilite și poate lua forma, de exemplu, a rapoartelor, notelor, circularilor, prezentărilor, ședințelor. În orice organizație însă, o mare cantitate de informație circulă prin canale neformale, sub forma discuțiilor în afara contextului relațiilor de subordonare.

Comunicarea formală este caracteristică, cu precădere organizațiilor mari, o mare parte din activitățile de comunicare au loc în mod sistematic și formalizat și de multe ori comportă specificități legate de profilul și scopul organizației. Canalele formale de comunicare sunt create în mod controlat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități și delegări de sarcini care urmăresc structura organizațională ierarhică. Ele sunt proiectate și stabilite în cadrul organizației pentru a permite transferul de informații între unități și niveluri, strângerea de informații despre mersul activității organizației sau de date din exterior despre concurență, clienți, cererea pieței, etc. Ele au ca scop să asigure calitatea deciziei și să transpună în viață aceste decizii. Diseminarea informației prin canalele formale este lentă. Liniile formale de comunicare urmează în general direcțiile de manifestare a relațiilor din organizație și sunt de trei feluri: de sus în jos, de jos în sus și pe orizontală. Canalele de comunicare de tip audio-vizual (casete audio și video, teleconferințe, etc.)

¹⁹ Vezi în acest sens și Rodica M. Căndea, Dan Căndea, *Comunicarea managerială*, București, Ed. Expert, 1996, p.74-93

și publicațiile interne (ziar, gazetă de perete, etc.) serviciile de reclamă și corespondență cu clienții sunt de asemenea manifestări ale comunicării formale.

Comunicarea managerială de *sus în jos* este comunicarea inițiată de către managerii din eșalonul superior de conducere și este îndreptată în jos către nivelurile subordonate; ea este folosită pentru transmiterea de dispoziții și directive, pentru explicarea regulamentelor, procedurilor, practicilor, hotărârilor, scopurilor și politicii organizației. Se folosește de asemenea pentru comunicarea rezultatelor evaluării performanței angajaților și pentru motivarea acestora. Managerul folosește comunicarea formală de sus în jos și pentru a influența opiniile, a schimba atitudinile, a diminua teama, suspiciunea și reticența generate prin dezinformare; previne neînțelegerile generate de lipsa de informare și îi pregătește pe angajați pentru procesele de schimbare din organizație. Folosirea exclusivă a canalelor formale de comunicare de sus în jos prezintă pericolul desprinderii managerului de realitățile organizației prin lipsa de feedback. De aceea, comunicarea de sus în jos trebuie completată cu comunicarea de jos în sus, care are loc dinspre subordonați spre nivelurile ierarhic superioare. Aceasta furnizează un oarecare feedback pentru manageri, facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase. Angajații comunică pe această cale părerile lor și măsura în care au înțeles comunicarea de sus în jos, fapt care are și rolul de a dezamorsa tensiunile emoționale și de a asigura angajaților sentimentul de valoare personală. O caracteristică a mesajelor care vin de jos în sus este aceea că subordonatul va dori să apară întotdeauna într-o lumină favorabilă în fața șefului, ceea ce va face ca informația comunicată să fie puternic “filtrată”. De asemenea, și percepția personală a angajatului va “colora” puternic informația transmisă. Și, nu în ultimul rând, poate să apară fenomenul de dezinformare intenționată.

Canalele de comunicare de *jos în sus* nu apar de la sine, mai ales că, uneori, acest tip de comunicare este chiar nedorit de manager pentru că: subordonații pot apărea mai competenți, un raport legat de o nereușită este un mesaj negativ, iar mesajele negative, sunt neplăcute, etc. Dar managerii au nevoie de acest tip de informații pentru a lua decizii eficiente, pentru a identifica perturbațiile și a lua măsuri corective adecvate. Dacă lipsesc canalele formale de comunicare de jos în sus productivitatea poate scădea, problemele nu se rezolvă. Pentru îmbunătățirea comunicării de jos în sus unele organizații folosesc, de exemplu, sistemul de chestionar sau sondaj de opinie și sistemul de sugestii. Chestionarele se referă de obicei la probleme critice, atitudini, păreri și sunt anonime. Rezultatele sunt prelucrate, tabelate, sumarizate și se folosesc la identificarea și rezolvarea problemelor din organizație. Sistemul de sugestii funcționează în mod similar dar nu este structurat pe întrebări. El oferă posibilitatea de identificare a unor probleme specifice și a unor soluții.

Implicarea angajatului prin sistemul de sugestii poate fi un prim pas important în descentralizarea cu succes a procesului de decizie. Indiferent de mecanismul folosit, ideea este de a asigura posibilitatea transmiterii feedbackului de jos în sus și de a valorifica potențialul intelectual al organizației.

Între managerii aflați la același nivel pe scara ierarhică are loc comunicarea pe **orizontală**. În general, acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea diferitelor compartimente, intercorelarea activităților, rezolvarea de probleme și conflicte și transmiterea de informații între compartimente. Comunicarea pe orizontală este cu atât mai importantă cu cât compartimentele sunt mai dependente și necesită mai multă interacțiune pentru buna desfășurare a activităților. Comunicarea pe orizontală poate fi stimulată prin rotația managerilor (pentru a evita formarea de bariere artificiale prin specializare), organizarea de evenimente sociale comune între diferitele compartimente, etc. Folosirea exclusivă a canalelor de comunicare pe orizontală poate însă submina structura de autoritate a organizației.

Procesul de comunicare implică și numeroși factori emoționali, motivaționali, de factură psihologică, factori care nu își găsesc mediul adecvat transmiterii în cadrul comunicării prin canalele formale de comunicare din organizație. De aceea managerul trebuie să cunoască, să analizeze, să influențeze și să folosească și un alt tip de canale de comunicare, canale existente inevitabil acolo unde există oameni intercorelați. Este vorba despre canalele informale de comunicare.

Comunicarea informală reprezintă orice comunicare ce are loc în afara canalelor formale de comunicare. Comunicarea neformală cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele neformale create spontan și comunicarea pe care o are managerul în afara contextului de subordonare impus de structura organizatorică. Instinctiv, oamenii comunică în mod preferențial cu cei care i-ar putea ajuta să-și realizeze nevoile, dorințele, scopurile, cu cei care îi fac să se simtă în siguranță, plăcut, cu cei cu care au o bază comună de limbaj și de preocupări. Oamenii tind să comunice de o așa manieră încât aceasta să le permită creșterea statutului social, a puterii de influențare sau extinderea ariei de control. Astfel iau naștere, spontan, canalele neformale de comunicare care transmit zvonul (mesajul neformal se referă la situații, evenimente, întâmplări) și bârfa (mesajul se referă la persoane). Mesajele neformale conțin informații legate de unele aspecte mai delicate (sentimente, atitudini, percepții).

Canalele informale de comunicare apar și există în mod necontrolat, sunt în continuă modificare și operează în toate direcțiile. Au avantajul că sunt rapide, selective și au putere mare de influențare. Ele suplimentează canalele formale. Structura de canale informale este cu atât mai folosită, cu cât cea formală este mai ineficientă, nesatisfăcătoare sau lipsită de credibilitate. Canalele

informale constituie “pulsul” organizației. De exemplu, canalele informale pot fi folosite de manager pentru testarea reacțiilor la anumite măsuri sau decizii avute în vedere. Dacă reacțiile sunt negative managerul nu le va oficializa sau le va reformula. Comunicarea informală poate realiza legături directe între managerii din eșalonul superior și subordonații de pe ultimul nivel ierarhic, având la bază relații de prietenie sau alt fel de relații, independente de structura organizațională. Canalele informale au cel mai activ rol atunci când organizația trece prin perioade de schimbare sau este amenințată în vreun fel. Managerii trebuie să cunoască canalele informale și să le folosească, să aibă în vedere zvonurile nereale și dăunătoare, să prevină răspândirea lor și să utilizeze informațiile obținute pe această cale după ce le verifică.

Canalele formale și informale de comunicare se pot conecta în funcție de cerințele muncii sau pe bază de relații de prietenie, sub formă de rețele de comunicare care depinzând de tipul și de forma lor, influențează procesul de comunicare și implicit comportamentul indivizilor care lucrează în cadrul lor. Tipurile principale de **rețele** sunt: în formă de **stea**, în formă de **Y**, în **lanț** (serială), în **cerc** și **multiplă (cristal)**²⁰. Fiecare dintre aceste tipuri reprezintă posibilități de comunicare diferite și una dintre caracteristici este gradul de restricție în folosirea canalelor de comunicare. De exemplu, rețeaua sub formă de stea (centrată) este cea mai restrictivă deoarece întreaga comunicare se desfășoară între centru și fiecare dintre membrii grupului. La cealaltă extremă se află rețeaua multiplă care este cea mai puțin restrictivă (cea mai deschisă); fiecare membru poate comunica cu toți ceilalți membri, simultan. Importanța rețelilor de comunicare din organizație rezultă și din efectele potențiale ale fiecărui tip de rețea asupra unor variabile cum sunt: prezicerea liderului grupului, satisfacția în muncă și performanța membrilor ei, dificultatea problemelor care pot fi abordate de către grup, adaptabilitatea la schimbare în termeni de flexibilitate și creativitate, moralul membrilor rețelei. De exemplu, rețeaua centrată (în care toți membrii comunică doar cu centrul, care la rândul lui este singurul cu putere de decizie), deși este puternic structurată și deci eficientă, poate genera apatie și lipsă de participare. La cealaltă extremă, rețeaua multiplă asigură ca obținerea feedbackului să fie maximizată și moralul angajaților să poată fi ridicat, însă prezintă riscul imposibilității luării rapide a unei decizii sau a rezolvării unei sarcini în mod operativ.

Câteva din dificultățile ce pot fi prezente în comunicarea managerială din organizațiile cu o structură complexă de rețele de comunicare formale și neformale sunt²¹:

- Managerii primesc prea multă informație greșită sau inutilă și prea puțină utilă. Informația fiind prea multă, ea nu poate fi prelucrată și managerul nu poate extrage ceea ce este relevant

²⁰ Constantin Hariuc, *Psihosociologia comunicării*, Editura Licorna, 2002, p.215

²¹ Rodica M. Căndea, Dan Căndea, *Comunicarea managerială aplicată*, București, Ed. Expert, 1998, p.132

(calitatea deciziilor este corelată cu calitatea, nu cu cantitatea informațiilor de care dispune managerul);

- Informația este localizată în prea multe locuri din organizație;
- Există posibilitatea fenomenului de distorsionare și blocare a mesajelor datorită interpretărilor greșite și a intereselor personale;
- Informația vitală sosește de obicei după ce decizia a fost luată.

Pentru a reduce la minim aceste neajunsuri, organizațiile mari introduc sisteme informatice pentru management (Management Information Systems – MIS). Acestea sunt sisteme computerizate care sprijină evaluarea, abstractizarea, indexarea, diseminarea și stocarea de informație. Procesul de evaluare stabilește exactitatea informației și măsura în care se poate conta pe ea, astfel ca persoana care o va folosi să știe ce credibilitate să-i acorde.

Comunicarea managerială externă. În zilele noastre mediul de operare al organizației se caracterizează printr-un înalt grad de informatizare și printr-o schimbare extrem de rapidă. Conectarea organizației la acest mediu este posibilă numai printr-o comunicare managerială externă eficientă și eficientă. Cu cât mediul organizației se schimbă mai rapid, cu atât este mai importantă comunicarea desfășurată susținut, permanent și pe orice cale posibilă²².

În exteriorul organizației managerul comunică cu elemente din mediul economic, social și politic: clienți, furnizori, concurenți, acționari, asociați, comunitatea locală, publicul general, mass-media, guvern, partide. Managerul trebuie să fie veriga de legătură a organizației cu acest mediu pentru a putea asigura procesul de orientare a organizației, procesul de continuă schimbare și progres. Comunicarea managerială externă se constituie deci în relațiile stabilite cu cei care sunt legați în vreun fel de organizație și cu publicul în general. Managerul este și reprezentantul organizației în exterior, iar în reprezentarea intereselor acesteia el sprijină crearea imaginii organizației. În condițiile unei economii care se globalizează, dobândind o tot mai largă răspândire geografică, managerul este expus frecvent și la comunicarea interpersonală cu interlocutori aparținând unor culturi naționale diferite. În acest context, managerul trebuie să cunoască și să țină cont de accepțiunile naționale specifice ale relațiilor manageriale, de atitudinea fiecărei națiuni față de valori ca, de exemplu, bunurile materiale, succesul, controlul, puterea, ierarhia, individul, grupul, timpul, spațiul.

Stilul de comunicare al managerului are un impact puternic nu numai asupra eficacității și eficienței actului de comunicare în sine, ci și asupra climatului comunicării în general. Conținutul,

²² R.C.Whiteley, *The customer driven company*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1991, p.62

forma și stilul comunicării manageriale sunt subordonate scopului acesteia. În comunicarea interumană în general, transmitem informații (fapte, idei, sentimente) și fiecare avem un stil personal de a o face. În comunicarea literară, scriitorul se exprimă pe sine printr-un stil literar personal, cu scopul de a genera emoția artistică. Prin comunicarea managerială se realizează procesul de management cu tot ceea ce rezultă din acesta, într-un anumit cadru organizațional și în contextul unei culturi organizaționale specifice.

Managerul comunică pentru îndeplinirea unor obiective clare și specifice, nu pentru plăcerea de a comunica. Pentru a realiza aceasta el trebuie ca, pornind de la autocunoașterea tendințelor spre un anumit stil personal de comunicare, să aibă flexibilitatea cunoștințele și deprinderile necesare pentru a adopta stilul adecvat situației și contextului specific fiecărui act de comunicare.

3. Stiluri de comunicare managerială

Deși există o gamă largă de stiluri de comunicare managerială acestea se grupează în general în jurul a patru categorii: de “blamare”, de “informare-dirijare”, de “convingere” și de “rezolvare de probleme”. După N.R.F. Maier²³ cele patru stiluri pot fi caracterizate în funcție de caracteristicile definitorii ale unui anumit stil și de condițiile în care un anumit stil este de preferat altuia pe baza următorilor parametri:

- a) scopul, obiectivele comunicării
- b) comportamentul de comunicare;
- c) atitudinea față de sentimente;
- d) motivația pentru schimbare a comportamentului;
- f) rezultatele pe care ne putem aștepta să le obținem în urma comunicării într-un anumit stil.

3.1. Stilul de tip “blamare”²⁴

a) *Scop*: de a găsi greșeala, de a critica, de a acuza, de a găsi un vinovat. Managerul cu tendințe spre stilul de blamare mai degrabă subînțelege sau indică un anumit motiv decât să descrie un anumit comportament sau situație. El va spune, de exemplu, “raportul dvs. este întotdeauna în întârziere, ceea ce este inacceptabil” în loc de “situația vânzărilor nu a putut fi încheiată datorită neprimirii la timp a raportului dvs.”.

²³ N.R.F. Maier, *Supervisory and executive development*, John Wiley & Sons, NY, 1989, apud www.cnaa.acad.md

²⁴ A.J.Morong, *Caracteristicile stilurilor de tip “blamare”, de tip “convingere” și de tip “rezolvare de probleme” în comunicarea managerială*, Simpozion Științific Internațional, tomul I, fascicula 5, Universitatea Politehnică din Timișoara, Fac. De Inginerie Hunedoara, 4-5. 11, 1999, p. 178-181

b) *Comportament de comunicare*: Managerul adoptă atitudinea de judecător, folosind cuvinte încărcate emoțional, care evaluează, judecă; folosește termenii absoluți ca “niciodată”, “cu siguranță”, exprimare care tinde să întrerupă canalele de comunicare și fac astfel extrem de dificilă rezolvarea de probleme. Managerul poartă întreaga conversație, nivelul de ascultare fiind extrem de redus. El nu lasă interlocutorului nici o posibilitate de replică. Acest stil de comunicare generează atitudinea defensivă sau agresivă a interlocutorului și blocarea pe viitor a canalelor de comunicare. Este improbabil ca un astfel de stil să conducă la o schimbare de permanentă în comportamentul interlocutorului.

c) *Sentimente*: se generează ostilitate, sentimente de jignire și / sau dorința de apărare sau răzbunare. Reacțiile pot fi de contra-atac sau de retragere din comunicare. Orice sentimente sugerate sau “scăpate” de unul dintre comunicatori sunt negate de către celălalt. Adeseori persoana care aduce acuzațiile dorește să păstreze situația la nivel rațional sugerând “să lăsăm la o parte sentimentele și să ne referim doar la fapte”, dar nu acționează ca atare (ridică vocea, se enervează). De la bun început discuția nu poate fi rațională deoarece stilul de blamare generează sentimente de mânie, resentiment, dorința de autoapărare, răzbunare sau ridiculizare. Este general valabil faptul că orice om normal are emoții și sentimente. Negarea lor înseamnă tratarea nerealistă a comunicării, cu atât mai mult în cazul comunicării în stilul de blamare.

d) *Motivare*: se bazează pe acceptarea de către interlocutor a judecății managerului, a puterii acestuia, sau pe reacția la amenințarea exprimată sau implicată. Dar pentru ca motivarea să fie eficace persoana trebuie să perceapă acțiunea care i se cere, să o întreprindă ca fiind spre interesul și binele ei.

e) *Rezultate*: se va întreprinde probabil acțiunea solicitată prin comunicare sau se va schimba pe moment comportamentul blamat, dacă interlocutorul acceptă acuzația adusă și recunoaște judecata managerului, dar nu “cu tot sufletul”. Resentimentele create se vor transfera și la comunicarea următoare. Nivelul de încredere scade mult. Un rezultat al acestei comunicări, întâlnit foarte frecvent, poate fi acela de transfer de vină asupra altora. De exemplu, motivul pentru o performanță slabă se află “în activitatea altui coleg care...” sau a “conducerii care nu a...”.

f) *Când să se folosească*: în situațiile în care managerul are într-adevăr nevoie să afle cine se face vinovat de o anumită acțiune. Se poate folosi eventual când faptele sunt perfect concludente și când alt stil nu a avut efectul scontat. Datorită riscului mare al generării stării defensive și a stricării relațiilor, folosirea stilului de mare trebuie redusă la minim.

3.2. Stilul de tip “informare-dirijare”

a) *Scop*: darea de explicații, instrucțiuni, dispoziții. Obiectivul este de a face pe alții să întreprindă ce vrea comunicatorul. Cursul discuției este decis dinainte, interlocutorul trebuie doar “să facă”.

b) *Comportament de comunicare*: atitudine de controlare și dominare. Limbaj clar, precis, orientat spre sarcina de îndeplinit.

c) *Sentimente*: nu li se dau atenție. Managerul va spune “înțeleg că vă afectează, dar totuși trebuie să...”. Chiar dacă sentimentele individului sunt recunoscute în oarecare măsură, sunt date la o parte (“știi că aceasta implică inconvenientul de a reface raportul dar...”).

d) *Motivare*: este sarcină, deci trebuie îndeplinită, se subînțelege o oarecare amenințare (“nu ai de ales”). Are impactul maxim când ambele părți înțeleg că într-adevăr nu se poate alege. Dacă există totuși alternative și managerul impune una dintre ele, pot apărea probleme în acceptarea și implementarea acțiunii solicitate. Impactul pozitiv al acestui stil poate fi sporit prin explicarea alegerii făcute.

e) *Rezultate*: acceptare pasivă, posibil resentiment când situația este ambiguă, poate tendința spre un sabotaj subtil al acțiunilor sau dispozițiilor managerului. Stilul poate fi însă foarte eficace când toată lumea înțelege limitele situației.

f) *Când să se folosească*: dacă acțiunea este cerută de anumite constrângeri reale și nu există alternative. Stilul este recomandat în implementarea de noi proceduri, trasarea de sarcini și transmiterea de responsabilități.

3.3. Stilul de tip “convingere”

a) *Scop*: obținerea acceptării unui plan, a acordului, efectuarea unei acțiuni, implementarea unei schimbări.

b) *Comportament de comunicare*: pentru a convinge, se au în vedere motivațiile interlocutorului. Prin limbajele folosite, managerul trebuie să demonstreze cunoașterea deplină a situației și a soluției; din acest punct de vedere domină comunicarea. Managerul ascultă activ și încurajează pe interlocutor la comunicare interactivă pentru obținerea de feedback. A ști să-ți “vinzi” ideile este considerată în general o calitate importantă a managerului. Totuși, în lucrul cu oamenii, acest stil are unele limitări în sensul că presupune: să știi totul cel mai bine, să ai răspunsul corect la orice, să știi exact cum poți motiva pe fiecare. Aceasta este destul de greu sau chiar imposibil.

c) *Sentimente*: recunoscute ca prezente dar nu intră în preocupare (se admite faptul că “nu ar trebui să simți astfel”). Eventual se răspunde la sentimente, dar ele nu intră în discuția deschisă, ceea ce reduce baza de înțelegere reciprocă.

d) *Motivare*: se obține cu ajutorul recompenselor tangibile sau intangibile dar pentru aceasta trebuie evaluată corect persoana și situația (dacă se dorește oferirea unui salariu mai mare cuiva care dorește de fapt recunoașterea valorii sale în fața grupului, creșterea de salariu nu va fi un factor motivator). Cea mai bună motivare este obținută atunci când individul este convins că ceea ce i se cere să facă este spre binele lui și că îi satisface o anumită nevoie.

e) *Rezultate*: se realizează acțiunea cerută dar motivarea este doar pe termen scurt. Acceptarea este activă atâta timp cât stimulii de răsplată sunt corespunzători și activi.

f) *Când să se folosească*: dacă informațiile deținute referitoare la posibilitatea de motivare sunt corecte, dacă încercările anterioare de rezolvare a problemei nu au avut succes sau dacă se poate asigura obținerea beneficiilor de către interlocutor.

3.4. Stilul de tip “rezolvare de probleme”.

a) *Scop*: rezolvarea de probleme, stabilirea intereselor comune, desfășurarea de acțiuni în comun. De exemplu, scopul poate fi acela ca ambele părți să-și împartă responsabilitățile într-o acțiune și să stabilească un plan acceptabil de activitate, de comun acord, sau acela de a crește productivitatea angajatului spre beneficiul ambelor părți.

b) *Comportament de comunicare*: punerea de întrebări de explorare a sentimentelor și de descoperire a punctelor de vedere, strângerea reciprocă de informație, împărtășirea de idei și opinii. Nici unul dintre comunicatori nu domină comunicarea. Comunicarea respectă principiile comunicării suportive, este descriptivă nu evaluativă și se bazează pe fapte (“văd din raportul lunar că...”, “planul de producție... arată că...”). Conversația are loc în ambele sensuri, interlocutorul neezitând să exprime o părere contrară, să pună întrebări sau să exprime sentimente. Timpul de comunicare este împărțit în mod echilibrat între comunicatori.

c) *Sentimente*: recunoscute, necriticate, acceptate ca bază a comportamentului, explorate, fac parte din datele problemei; unele sunt chiar împărtășite deschis de ambele părți.

d) *Motivare*: rezultatele apar din concentrarea asupra problemei nu asupra persoanei. Un factor motivațional puternic este acela că interlocutorul are posibilitatea să influențeze rezultatul comunicării. Forțele de schimbare vin din interior, nu sunt impuse din exterior. Schimbarea se produce cel mai eficient atunci când cel care trebuie să schimbe ceva are un cuvânt de spus în și despre proces. Acest stil se bazează pe înțelegerea reciprocă a motivațiilor.

e) *Rezultate*: probabilitatea realizării acțiunii este maximă. Acest stil generează însă frustrare dacă interlocutorul nu are calitățile sau informațiile necesare pentru a participa activ la procesul de comunicare.

f) *Când să se folosească*: se recomandă atunci când se dorește o schimbare durabilă de comportament, atunci când avem nevoie de informații de la alții pentru rezolvarea problemei sau dacă vrem să putem conta pe interlocutor în îndeplinirea planului, în implementarea deciziei, în schimbarea definitivă a unui comportament. Stilul este indicat în formarea de oameni ca rezolvatori de probleme. Beneficiile acestui stil sunt găsirea de soluții mai bune și valabile pe termen lung și formarea de relații de comunicare pozitive.

Referitor la cele patru stiluri de comunicare la care poate recurge un manager voi prezenta în Anexa nr. 1 un test-diagnostic cu ajutorul căruia se poate identifica prezența în stilul unui manager a tendințelor spre cele două stiluri de comunicare extreme: de “blamare” și de “rezolvare de probleme”.

BARIERE DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

(material adaptat după Benkő Tibor Csaba, www.recadd.ro)

Tabloul general al barierelor de comunicare

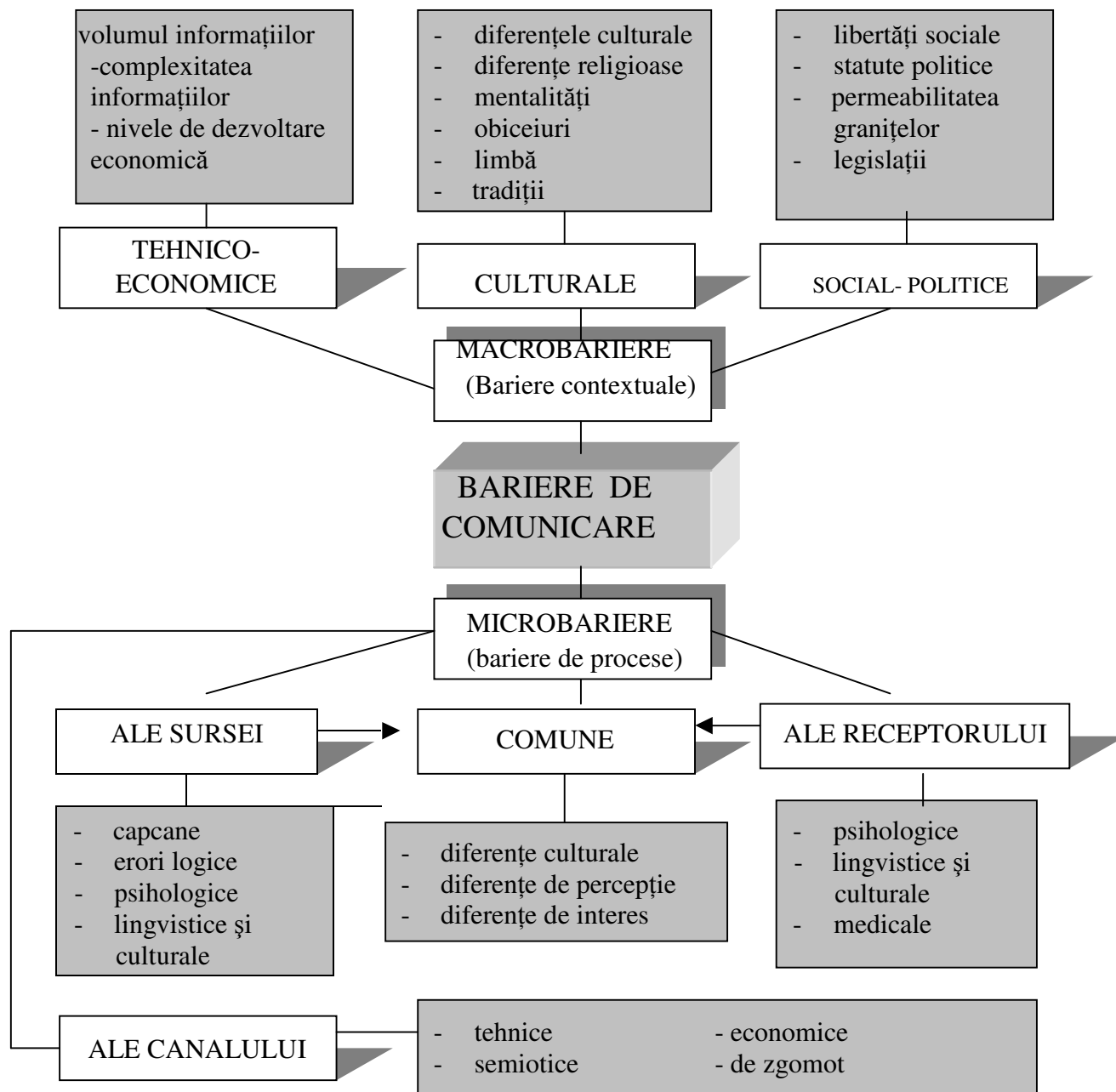
Comunicarea proprie culturii manageriale nu are loc într-un mediu steril, omogen și protejat ci, dimpotrivă, într-un mediu încărcat de influențe dintre cele mai diverse: naturale, sociale și culturale, individuale, de grup și de masă, tehnice și organizatorice, logice, semiologice și lingvistice, obiective, subiective etc. Aceste influențe merg de la simpla întârziere sau cosmetizare a informației, până la completa denaturare sau chiar pierderea definitivă a acesteia. Ca urmare, cunoașterea și contracararea, pe cât posibil, a factorilor care generează influențarea negativă a comunicării reprezintă o preocupare majoră.

Considerată printre cele mai importante dimensiuni ale managementului, aptitudinea de comunicare cuprinde, inevitabil și o componentă care ține de capacitatea de a proteja comunicarea de influențele negative care se exercită atât în mod direct, prin comportamentul comunicațional al managerului, cât și în mod indirect, prin măsurile și intervențiile tehnico-organizaționale în sistemul informațional al organizației.

Acești factorii care influențează negativ comunicarea sunt grupați, fie sub denumirea de “bariere de comunicare” (Samuel C. Certo, Niki Stanton, Nicolescu & Verboncu, Ionel Dumbravă ș.a.), fie sub denumirea de “zgomot” (Shanon-Weaver, Denis McQuail ș.a.). Majoritatea autorilor, îndeosebi cei din domeniul managementului european, au adoptat termenul de bariere de comunicare, accepțiune care se va folosi în continuare, fără a neglija, însă, ceea ce subsumează termenului de “zgomot”, cu atât mai mult cu cât unii autori pun “zgomotul” și “bariera de comunicare” împreună, într-o relație cauză (zgomotul)-efect (bariera de comunicare)¹.

În cele ce urmează, este prezentată o sinteză a modelelor de analiză, sub forma unui tablou general al barierelor de comunicare, care va fi folosit pentru caracterizarea principalelor bariere de comunicare.

De la început se impune precizarea că în procesul comunicării barierele de comunicare nu acționează izolat, unele de altele, ci se succed, se întrepătrund, se influențează reciproc, de regulă se însumează, iar în anumite combinații pot duce la distorsionarea gravă a informației ori la prejudicierea sau chiar blocarea comunicării. Termenul “zgomot”, utilizat de unii autori pentru a denumi ansamblul barierelor de comunicare, este expresia acestui efect combinat, care este perceput ca un factor general de diminuare a capacității de comunicare. Analizând, însă, barierele de comunicare pe tipuri și componente, se pot descoperi soluțiile optime de diminuare a efectelor lor dăunătoare, pentru a asigura un mediu comunicațional stabil și optim.



1. Macrobarierele de comunicare

Samuel C. Certo afirmă că “macrobarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării într-un proces general de comunicare.”⁹

Cu o caracterizare mai largă, macrobarierele de comunicare sunt acei factori care acționează asupra ansamblului procesului de comunicare, oarecum din afara lui. Specificul acestor factori este acela că ei nu intervin direct în structura comunicării, fiind de altă natură decât materialul comunicării, care este informația propriu-zisă. Tocmai de aceea aceste bariere pot fi denumite și bariere contextuale.

a) O primă categorie este cea a *macrobarierelor tehnico - economice*. Caracteristica acestora este aceea că ele acționează din interiorul mediului economic în care are loc comunicarea. Aici se înscriu unele bariere enunțate de Samuel C. Certo.

- Nevoia sporită de informații ca urmare a creșterii nivelului și complexității vieții economice, vine, la un moment dat, în contradicție cu capacitatea de operare a rețelilor de informații, dar și cu capacitatea de absorbție a acestora de către actorii comunicării: sursa și receptorul.

Soluția contracarării acestei bariere este, pe de o parte, asumarea unor investiții semnificative în instrumente și abilități de comunicare, iar pe de altă parte, selectarea informațiilor în funcție de importanța lor, precum și distribuirea lor numai spre receptorii absolut interesați de ele. Constituirea, după modelul european, a compartimentelor specializate în comunicare și relații publice reprezintă doar un început, ce aparține mai ales organizațiilor de mari dimensiuni și celor guvernamentale. Până la generalizarea acestei practici mai sunt multe etape de parcurs. Totodată, se impune alegerea redundanței optime a informației, chiar dacă folosirea mai multor semne decât ar fi necesar pentru receptare ar părea o și mai mare încărcare a canalelor de comunicare. Jean Lohisse insistă asupra faptului că “deși suprimarea redundanței poate fi economică, această operație prezintă dezavantajul de a face mesajul foarte vulnerabil la zgomote.” Autorul recomandă un anumit grad de redundanță, care reprezintă “o barieră împotriva zgomotului și previne riscul de ambiguitate și eroare de receptare.”¹⁰

- Complexitatea tot mai mare a informațiilor. Aceasta ține tot de contextul nivelului și modelului de dezvoltare economică. Informatizarea și matematizarea proceselor economice și decizionale, încorporarea tot mai accentuată a noilor descoperiri științifice în viața economică implică inevitabil o creștere a complexității materialului necesar a fi comunicat, fapt care, de asemenea, poate determina reducerea capacității de preluare a acestei complexități de către sistemele de comunicare.

Soluțiile contracarării acestei macrobariere pot fi găsite pe două direcții convergente: pe de o parte, simplificarea la maxim a procesului de comunicare și pregătirea receptorilor pentru a avea capacitatea de înțelegere, iar pe de altă parte, apropierea receptorilor de complexitate, printr-o permanentă adaptare a codurilor de comunicare după modelul european.

- Nivelul de dezvoltare economică. El se constituie ca macrobarieră de comunicare în mod deosebit în comunicarea externă, între diferite organizații, dar și în cea internațională. Nivelurile de dezvoltare economică diferite ale unor organizații, sunt factori care frânează dezvoltarea, între acestea, a unei comunicări manageriale eficiente. Fiecare dintre părțile participante la proces are un alt sistem de canale de comunicare, un alt model al categoriilor și codurilor, chiar un alt obiect al comunicării. Dincolo de diferențele lingvistice, care pot fi atenuate printr-o bună organizare a transferului de semnificații, rămân diferențele tehnologice, operaționale, care fac, uneori, aproape imposibilă angrenarea eficientă a sistemelor informaționale. Dificultățile prin care trec, în prezent, țările care aderă la structurile europene și euroatlantice se datorează, în

bună măsură, și barierelor de comunicare determinate de nivelele diferite de dezvoltare economică.

Ca soluții de contracarare: apropierea nivelurilor de dezvoltare. În plan european se iau anumite măsuri, în special pe linia apropierii modelelor și sistemelor de comunicare. În acest scop, țările Uniunii Europene, ca și organizațiile internaționale ale uniunii, investesc sume considerabile, atât în modernizarea infrastructurilor de comunicare, cât și în introducerea, în sistemele educaționale din țările rămase în urmă, a noilor concepte și modele de comunicare.

b) A doua categorie este denumită, generic, **macrobariere culturale**. În această categorie sunt incluse: contextul cultural, diferențele religioase, obiceiuri, tradiții și mentalități, precum și lingvistice.

Contextul cultural are o semnificație majoră pentru determinarea eficienței comunicării manageriale. Jean-Claude Abric observă faptul că “în sens strict, microcultura unei organizații, a unei instituții, a unui grup social dat determină moduri de comunicare și un sistem de interacțiuni care poate fi în totalitate specific, altfel spus care poate fi înțeles și aplicat exclusiv în acest context limitat. În sens larg, fiecare dintre noi știe din propria experiență că tentativa de a comunica cu interlocutori aparținând altei culturi - în lipsa unor mijloace potrivite de codare și decodare a informației transmise – poate fi un demers de o dificultate extremă.”¹¹

Diferențele religioase constituie, deasemenea, probleme majore în comunicare. Doctrinile religioase privilegiază anumite simboluri, semnificații, comportamente, atitudini și practici care trec dincolo de experiența religioasă, în experiența practică, inclusiv în cea de comunicare. De aceea, comunicarea între indivizi sau grupuri umane cu apartenențe religioase diferite este pusă, uneori, în dificultate. La toate acestea se adaugă diferențieri legate de **obiceiuri, tradiții, mentalități** încorporate în sisteme diferite de morală și coduri etice diferite.

Să ne amintim de lucrarea “Ciocnirea civilizațiilor” a politologului american Samuel Huntington, care propunea, în anii '90, mutarea “cortinei de fier” din inima Germaniei pe linia de despărțire dintre catolicism și ortodoxie. Punerea în operă a acestui proiect, de altfel începută în acei ani și eșuată, parțial, datorită ofensivei politice și diplomatice a țărilor din estul Europei, ar fi lăsat definitiv în afara mediului cultural și economic occidental țări ca România, Bulgaria, Serbia, Macedonia ș.a. Interesant este și faptul că cortina imaginată de Huntington rupea fără discernământ spații culturale omogene, propunând separarea statelor baltice, a unei părți din Ucraina sau a Transilvaniei (considerate catolice), spargerea statului Iugoslav și separarea regiunilor catolice (Croatia, Voivodina, Slovenia) de cele ortodoxe (Serbia, Muntenegru, Macedonia).

O altă macrobarieră culturală este cea **lingvistică**. Comunicarea managerială, îndeosebi în organizațiile multietnice, este puternic afectată de diferențele lingvistice dintre membrii acestor organizații. Se știe, deja, că în tentativa unui mare număr de cetățeni români de a găsi locuri de muncă în țările europene, prima barieră este necunoașterea limbii oficiale a țării respective. Aceasta, întrucât prima grijă a managerilor firmelor angajatoare este aceea de a putea comunica cu angajatul.

La nivelul comunicării dintre organizații, bariera este mai ușor de contracarat, prin pregătirea specială a unor interpreți. La nivelul intern al organizațiilor, însă, nici timpul și nici resursele organizației nu permite folosirea interpretului.

Câteva măsuri generale de contracarare a macrobarierelor culturale în comunicarea managerială:

- Dezvoltarea unor acțiuni de cunoaștere reciprocă a culturilor aflate în relație de comunicare;

- Identificarea acelor obiceiuri, mentalități, reguli de conduită ale partenerilor de comunicare care au semnificație pentru comunicarea managerială;

- Respectarea credinței religioase a fiecărui partener, fără nici o discriminare. Sunt contraproductive atât discriminarea negativă (interdicția, blamarea, opresiunea, obligarea) cât și discriminarea pozitivă (stimularea diferenței, încurajarea prozelitismului, acordarea de bonificații pe criterii religioase etc.);

- Pregătirea minuțioasă a canalelor de interpretare în situația când echipe manageriale folosesc limbi diferite.

c) **Macrobarierele social-politice** sunt mai puțin tratate în literatura de specialitate. Neglijarea influenței acestora asupra comunicării manageriale ar fi o greșală în condițiile în care apar destul de des dificultăți majore de comunicare provocate de acestea. Este suficient să evidențiem dificultățile de comunicare într-o echipă managerială în care mambrii acesteia aparțin sau sunt simpatizanții unor partide politice aflate în raporturi de opoziție. Când acești membri au, în respectivele partide, și funcții de conducere, prăpastia comunicării este și mai evidentă, cu toate recomandările celor care susțin că simpatiile politice pot fi eludate. Sunt de notorietate dificultățile de comunicare dintre primari și consiliile locale, dintre guvern și primării, dintre prefecți și consiliile județene, atunci când aceștia aparțin unor grupări politice rivale. Același lucru se întâmplă și la nivelul comunicării între organizații sau între guverne. Când partenerul de comunicare este de aceeași parte a spectrului politic, comunicarea este favorizată. În caz contrar, răceala este evidentă. Schimbul recent de replici dintre reprezentanții guvernului României, social-democrat, și unii europarlamentari, democrat-creștini, este elocvent pentru ceea ce înseamnă barierele de comunicare de natură politică. Europarlamentarii: România nu respectă moratoriul privind adopțiile. Răspunsul guvernului român: nu avem soluții pentru a asigura accesul țăranilor în parlamentul României.

Distanța dintre mesajul inițial și mesajul de răspuns este evidentă.

La barierele strict politice se adaugă, în cadrul categoriei analizate, cele social - economice cum sunt: nivelul scăzut al libertăților, al traiului, legislația restrictivă, impermeabilitatea granițelor ș.a. Când toate aceste bariere sunt active, cetățeanul este timorat, își reduce participarea la viața cetății, are acces redus la informare, este izolat.

Contracurajarea barierelor social-politice este aproape la fel de grea ca și cea a barierelor tehnico-economice și dependentă de ele. Ea înseamnă actualizarea permanentă a legislației, deschidere internațională, asistență internă și internațională pentru segmentele defavorizate ale societății, iar în plan politic maturizarea clasei politice, schimbarea mesajului politic, din unul distructiv în unul constructiv, asimilarea regulilor jocului politic intern și internațional.

2. Microbarierele de comunicare

Considerate de Samuel C. Certo “factori care împiedică succesul comunicării într-un proces specific de comunicare”, microbarierele de comunicare pot fi denumite și bariere de proces, ele acționând din intimitatea procesului, pe componentele și fazele acestuia. Literatura de specialitate, îndeosebi curentele mecaniciste, tradiționale consacră cea mai mare importanță acestui tip de bariere de comunicare. Fiind relative la un proces care poate fi izolat și analizat pe părți, acest tip de bariere pare mai ușor de conceptualizat și chiar de formalizat și măsurat. Potrivit tabloului general propus, vom analiza conținutul și semnificația acestor bariere ținând cont de componentele procesului de comunicare (sursă, canal, receptor) și relațiile dintre ele.

a) Microbariere ale sursei de comunicare managerială

Microbarierele de comunicare care au ca referință sursa comunicării (emițătorul sau emitentul) sunt analizate, în diferite contexte, de către majoritatea autorilor citați în prezenta

sinteză. Pentru sistematizarea informației sunt grupate după asemănările de conținut.

Sunt, astfel, *microbariere-capcane* (Vasile Marin) constând în inabilități ale sursei de a elimina din comunicare expresii și atitudini cu impact negativ asupra percepției corecte a mesajului. Pot fi capcane de tip religios sau etnic, rasial și sexologic, care pot determina atașamentul nejustificat, atenuarea receptării sau chiar respingerea comunicării, dar și datorate abundenței de imagine în detrimentul conceptului, mutând receptarea de la sens și semnificație la senzații vizuale. Capcanele apar, mai ales în comunicarea orală, ca rezultat al unei slabe pregătiri a sursei pentru actul de comunicare, iar impactul este imediat afectând nu numai relația directă sursă-receptor ci și relația dintre membrii grupului participant la comunicare. Pentru unii manageri din sfera publică sau politică, îndeosebi pentru cei care depind de simpatia electoratului, renunțarea la invocații și aluzii de natură religioasă, etnică sau rasială este echivalentă cu pierderea voturilor și, prin consecință, a funcției. Dar, așa cum subliniază Vasile Marin, “umorul nu este universal, iar unele glume sunt gustate numai de cei ce au același cadru de referință.”¹²

Sunt prezente capcane ca cele de mai sus și în comunicarea scrisă, însă cu efecte mai puțin accentuate.

Evitarea unor capcane de acest gen se face prin pregătirea temeinică a sursei de comunicare, îndeosebi în domeniul artei de a comunica. Chiar dacă organizațiile cu pretenții au structuri specializate în comunicare și de relații publice, datoria acestora este nu numai să asigure interfața cu societatea, ci și să *ajute managerii în formarea unui stil propriu de comunicare* din care capcanele de mai sus să lipsească.

Cât privește capcana sprijinului vizual, autorul observă că sprijinul pe imagini are efect numai dacă acestea au legătură directă și imediată cu conținutul mesajului și fac parte, de regulă, din cultura receptorului. Abundența de imagine poate fi mai dăunătoare ca absența acesteia. În condițiile dezvoltării explozive a mijloacelor moderne de comunicare și imagine, unii manageri folosesc cu orice preț asemenea mijloace, nu neapărat pentru creșterea eficienței comunicării, ci pentru a fi în pas cu moda. Sunt de notorietate unii manageri români care afișează pe masa de lucru cele mai moderne instalații informatice și media fără ca măcar să știe să le pornească sau mobilează biblioteca din birou cu cărți alese după calitatea copertilor, dar pe care nu le-au citit și nu au de gând să le citească vreodată. Asemenea imagini sunt cele mai periculoase capcane, atunci când persoana respectivă se confruntă cu un interlocutor avizat, ori în management nu-ți alegi întotdeauna interlocutorul, ci ești la dispoziția lui. Vasile Marin vorbește și de natura acestui tip de capcană în intimitatea procesului de comunicare. Autorul vorbește de unitatea dintre imagine și conținutul comunicării, precum și de justa măsură a actului de ilustrare a cuvântului cu imagine: “Exagerarea în ilustrarea vizuală conduce la diluarea conținutului util al comunicării.”¹³

Cât despre erorile logice pomenite de autor, fără a intra în detalierea acestora, se pot face câteva considerații generale asupra lor.

În primul rând, se pot evidenția două cauze ale apariției erorilor logice: prima - incoerența structurală a gândirii emițătorului (sursei), determinată de slaba instrucție intelectuală a acestuia și de experiența redusă în comunicare și a doua – intenția de a convinge, cu orice preț, chiar și prin denaturarea relațiilor logice autentice. Este ceea ce autorul numește “subiectivismul” sau “amprenta personală excesivă.”

În al doilea rând, se pot prevedea principalele consecințe ale acestor erori asupra eficienței comunicării: scăderea credibilității sursei; amânarea rezolvării problemelor eludate prin introducerea intenționată a erorilor; izolarea treptată a autorului de mediul comunicațional

al comunității în care acesta acționează.

Pentru contracararea erorilor logice este chiar studiul logicii și al teoriei argumentării. Din criteriile de selecție a managerilor, n-ar trebui să lipsească totodată și cunoștințe generale de comunicare și relații publice. De asemenea, se recomandă prezența la selecție a unor psihologi avizați, care să descopere și să bareze accesul unor persoane cu un caracter manipulativ, cu un amor propriu exagerat sau cu personalitate posesivă, dictatorială, paranoică.

O anumită latură a capcanelor și erorilor logice, evidențiată deja, trimite către o altă categorie de bariere ale sursei: cele *psihologice*. Din inventarul barierelor de comunicare prezentate în prima parte, unele au această caracteristică: stereotipiile, dificultățile de exprimare, emoțiile sau personalitatea - la Niki Stanton, incapacitatea de stăpânire a emoțiilor - la Ionel Dumbravă, dificultățile de exprimare, imaginea de sine, sentimentele - la Monica Voicu.

Caracterul manipulativ, amorul propriu exagerat, spiritul posesiv, dictatorial sunt aspecte ale personalității pomenite deja, care țin de mentalitate. De importanță deosebită, din perspectivă psihologică, este imaginea de sine. Jean-Claude Abric prezintă două componente ale imaginii de sine: eul intim și eul public.¹⁴

Eul intim este exprimat ca “imagine pe care individul și-o face despre sine, despre forțele și slăbiciunile sale, despre adevărata sa competență, despre caracteristicile personale”, iar cel public este “imaginea despre sine pe care o oferim celorlalți și care poate fi radical diferită de imaginea intimă”. Autorul consideră că “în orice situație de interacțiune, individul se va comporta în funcție de ceea ce crede că este și de ceea ce vrea să pară.”

Pentru managementul european, influența imaginii de sine asupra comunicării manageriale este cu atât mai evidentă, cu cât managerul este permanent în atenția publicului, atât în mod direct, prin caracterul public al oricăror afaceri derulate în economia de piață, cât și indirect, prin elementele mass-media. Tocmai de aceea, el este deseori tentat să ofere publicului o imagine pe placul acestuia, adesea diferită radical de cea interiorizată. Apar, atunci, blocaje de ordin moral, afectiv, emoțional. De regulă, cu excepția persoanelor organic emotive (care este bine să ocolească funcțiile publice), emotivitatea despre care vorbesc autorii citați apare inevitabil pe fondul contradicției, în trăirile interioare ale managerului, între ceea ce crede că este și ceea ce vrea să pară. Aici apare și sentimentul vinovăției, proiectat mai ales ca presupuziție a descoperirii, de către interlocutori, a contrastului.

Un anumit grad de emotivitate apare și ca rezultat al lipsei de experiență în comunicare. Începătorii în viața publică au dificultăți de comunicare datorate emoțiilor care, pe măsura antrenării, dispar. Cele care au ca sursă vinovăția, însă, nu dispar, ci dimpotrivă, se accentuează. Depinde, însă, și de statutul moral al managerului. Un manager obișnuit cu imoralitatea, cu minciuna, cu disimularea, cu manipularea va trece ușor peste emoții, în timp ce unul cinstit cu sine și cu ceilalți va suferi. Vasile Marin vorbește de “ethosul comunicării”, apreciind că “interlocutorul poate fi corupt printr-o plasare strategică, în categoriile sale mentale, obligându-l să asculte și să urmeze raționamentele, să judece cu instrumente și argumente diferite propria cauză, uneori alta decât a lui.”¹⁵

Din punct de vedere psihologic o altă barieră este cea datorată dificultăților de exprimare. Nu toate acestea au cauze psihologice. Unii oameni au blocaje de vorbire sau dificultăți de pronunție cauzate de stări psihice, alții de configurații anatomofiziologice. De regulă, aceste dificultăți sunt sesizabile relativ ușor. Unele influențează comunicarea, în sensul distorsionării sunetelor care formează mesajul (modificarea pronunției anumitor litere), altele determină un anumit comportament al receptorului, care este abătut de la semnificația propriu-zisă a mesajului, întrucât îi atrag atenția asemenea dificultăți (ticuri verbale, gesturi

reflexe care însoțesc pronunția, onomatopee repetate – în comunicarea orală; locuri comune, limbaj “de lemn”, expresii sau construcții argumentative ilare – în comunicarea scrisă). Dificultățile de exprimare sunt mai importante ca bariere în comunicarea orală și se manifestă mai accentuat atunci când sursa și receptorul nu sunt în contact nemijlocit.

Și în cazul barierelor psihologice, cele mai importante măsuri sunt din domeniul selecției și promovării personalului managerial. Aportul specialiștilor din psihologie, sociologie, lingvistică și logică este benefic, nu numai în selecție, ci și în profilaxia unor bariere care apar pe parcurs. Trecerea celor cu dificultăți de oralitate în planul al doilea al comunicării, perfecționarea permanentă a personalului prin studii de logică și gramatică, consilierea psihologică și lingvistică a celor depistați cu dificultăți sunt numai câteva dintre măsurile care pot diminua influența barierelor psihologice asupra comunicării manageriale.

De mare importanță în studierea microbarierelor sursei este cunoașterea barierelor lingvistice și culturale. Orice act de comunicare are loc într-un mediu cultural determinat. Din punctul de vedere al sursei, el presupune utilizarea unei limbi și a unui sistem de semne și simboluri, integrarea comunicării într-o matrice culturală determinată, precum și luarea în considerare, dincolo de specificitatea sectorială, a unui anumit nivel de instrucție culturală. Comunicăm într-o limbă oficială sau într-o limbă de circulație internațională, în limba literară sau în dialect, jargon, argou. Comunicăm la nivelul simțului comun sau la nivel academic. Toate acestea presupun, pentru sursa comunicării, o anumită competență de comunicare.

În utilizarea limbii literare, greșelile de ortografie sau de punctuație, dezacordurile de gen, număr și caz, interpretarea eronată a semnificației unor termeni și folosirea lor cu sens impropriu etc. sunt bariere care pot distorsiona serios comunicarea. Comunicarea este defectuoasă și atunci când sursa folosește un limbaj prea academic sau într-un registru de specialitate improprii, străine de cunoștințele receptorului. Folosirea regionalismelor, a dialectelor, a jargonului sau argoului este permisă numai în relație cu receptori adaptați la aceste particularități și niciodată în prezența unora care nu au acces la semnificația termenilor folosiți.

Dificultăți și consecințe negative ale comunicării se produc și atunci când ne exprimăm într-o limbă străină care nu se cunoaște suficient. La cele spuse mai adăugăm o exigență generală de ordin moral: este imoral, dar și neproductiv pentru comunicare să folosim o limbă străină într-o relație de comunicare în care sunt prezenți și receptori care nu cunosc acea limbă, dacă n-am luat toate măsurile de traducere.

Tot de barierele culturale ține și nivelul general de instrucție culturală și de educație al sursei comunicării. Mai ales în managementul administrativ acest tip de barieră este evident. Găsim, adesea, în posturi de decizie administrativă oameni cu o cultură precară, ale căror mijloace culturale de comunicare sunt cantonate în derizoriu, în banalitate sau, și mai rău, în zona argoului. Adesea, în comunicarea verbală, asemenea limbaj este asociat și cu un comportament nonverbal de comunicare din același registru. Rezultatul nu poate fi decât o deteriorare a relației de comunicare, fie ca rezultat al incapacității de adaptare a receptorului, fie ca urmare a discreditării sursei, sub aspectul seriozității și credibilității. Tocmai de aceea, pentru candidații la funcții în administrația publică se impun anumite exigențe de ordin cultural și moral. Măsura legislativă de condiționare a accesului la funcții în administrația publică de un anumit nivel al studiilor este salutară, în condițiile în care administrația noastră este, încă, impregnată cu incultură.

b) Microbariere ale receptorului comunicării manageriale.

Una dintre funcțiile de bază ale comunicării este influențarea receptorului de a accepta și a aplica decizii, dispoziții, norme și valori. Ca să se realizeze, receptorul trebuie să fie situat în

anumite împrejurări favorabile: să primească mesajul, acesta să fie înțeles corect, să fie acceptat, să fie interesant pentru receptor, să fie accesibil abilităților și capacității de execuție a receptorului, receptorul să nu fie împiedicat, voit sau întâmplător, să recepteze, să înțeleagă și să acționeze etc.

Cu toate acestea, în comunicarea reală, în contextul receptării apar numeroase dificultăți, numite, aici, **microbariere ale receptorului**. Acestea pot fi împărțite în trei clase: psihologice, lingvistice și culturale, medicale.

În rândul microbarierelor *psihologice* Niki Stanton situează concluziile grăbite, stereotipiile, lipsa de interes, emoțiile, personalitatea, M. Voicu și C. Rusu starea emoțională a receptorului, ideile preconceptuate și rutina, lipsa de atenție, concluziile grăbite, lipsa de interes, O. Nicolescu și I. Verboncu aceleași bariere, dar formulate mai explicit: “tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim, ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem” etc.

Dincolo de diferențele de formulare, toate aceste bariere au ceva comun: ele provin din starea psihologică a receptorului, fie că este vorba de o stare permanentă, ținând de caracter, personalitate, obișnuințe, fie că este vorba de o stare ocazională, ținând de oboseală psihică, stres, interes etc. Indiferent dacă sunt permanente sau ocazionale, barierele psihologice influențează receptarea mesajului în mai multe moduri caracteristice:

- Stabilirea unei ordini de prioritate a informațiilor din mesaj, alta decât cea intenționată de sursă;
- Eludarea unor informații considerate de receptor ca neinteresante, nesemnificative, în dezacord cu ceea ce știe etc.;
- Pierderi neintenționate din conținutul mesajului, pe fondul stresului, al oboselii;
- Răspuns inadecvat la mesaj, ca urmare a intereselor, stereotipiilor, caracterului, personalității sau obișnuințelor receptorului.

În comunicarea managerială managementul nu poate selecta receptorul după propriile interese. Tocmai de aceea, măsurile de contracarare a barierelor psihologice trebuie să fie în acord cu această realitate. Ele fac parte din măsurile active de îmbunătățire permanentă a relației de comunicare: repetarea mesajelor în forme diferite; argumentarea mesajelor; transmiterea mesajelor la ore de maximă receptivitate; evitarea mesajelor lungi și plictisitoare; curățarea mesajelor de conținuturi neinteresante, lupta permanentă pentru feed-back etc.

În comunicarea internă, managementul va evita ședințele lungi și plictisitoare, transmiterea de sarcini la sfârșitul zilei de muncă sau după încheierea acesteia, angajarea comunicării interpersonale pe teme majore cu persoane aflate în diferite stări de disconfort psihic etc.

Și în cazul receptorului, apar bariere de comunicare pe considerente lingvistice și culturale.

Nivelul general de instruire a receptorului, cunoașterea de către acesta a universului conceptual în care se face comunicarea, a limbii și a regulilor de utilizare a acesteia, împreună cu întreg ansamblul de semne și simboluri nonverbale reprezintă condiții ale receptării corecte a mesajelor. Oricare dintre aceste condiții neîndeplinite sau îndeplinite parțial reprezintă bariere de receptare în comunicarea managerială.

O categorie de bariere specifice receptorului sunt barierele medicale. Ele nu apar la sursă, pentru că acolo există posibilități de înlocuire a emițătorului cu probleme medicale. Receptorul, însă, fiind o persoană sau un grup din mediul social care poate fi aleator, problemele medicale pot constitui bariere de comunicare proprii acestuia. Văzul sau auzul atenuate sunt

bariere importante de comunicare. Mai mult chiar, în comunicarea specifică administrației publice, mesajele trebuie să ajungă inclusiv la persoane cu handicap de comunicare sever: orbi și surdo-muți. Tocmai de aceea, în țările civilizate sunt prevăzute prin lege măsuri de asigurare a accesului acestei categorii de receptori la informațiile de interes pentru ei. În orașe sunt prevăzute semafoare cu avertizare sonoră pentru orbi, la posturile de televiziune jurnalele de știri sunt dublate cu limbajul surdomuților, există o presă specializată pentru orbi sau interpreți speciali pentru prezența surdo-muților în justiție, învățământ specializat și multe alte facilități care țin de favorizarea accesului la comunicare a acestui segment al societății.

c) Microbariere comune, ale sursei și receptorului.

Așa cum subliniază Samuel C. Certo, “comunicarea de succes se referă la un proces de comunicare interpersonală în care informația pe care sursa intenționează să o împărtășească destinatarului este identică semnificației pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis.”¹⁷ În mod evident, comunicarea de insucces apare când identitatea lipsește. Cele mai severe microbariere de comunicare, care distrug această identitate, sunt cele care privesc relația dintre sursă și receptor. Ele se exprimă ca diferențe între sursă și receptor, care afectează comunicarea. Diferențele pot fi de ordin lingvistic și cultural, de percepție sau de interes.

Diferențele de ordin lingvistic și cultural prezentate de autorii citați în prezenta sinteză sunt numeroase: Samuel C. Certo vorbește de diferențele de semnificație dată cuvintelor, ca și Ionel Dumbravă, care vorbește de “înțelegerea de către diferite persoane, în sensuri diferite, a aceluiași cuvinte.” M. Voicu și C. Rusu, vorbind de barierele de limbaj, mai adaugă faptul că “cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență.”

Este evident faptul că în cel mai înalt grad îi preocupă pe specialiști diferența de semnificație dată cuvintelor. În limba română, ca și în oricare altă limbă, există numeroase cuvinte polisemantice ca și numeroase situații de utilizare, care schimbă complet semnificația acestora: Samuel C. Certo citează un studiu făcut de Lydia Strong, care “a concluzionat că pentru 500 dintre cele mai folosite cuvinte din limba engleză există 4070 de definiții diferite în dicționar. În medie, fiecare dintre aceste cuvinte are peste 18 utilizări.”¹⁸

Chiar dacă limba română pare mai diversificată în semnificații, există, totuși, numeroase cuvinte polisemantice. Spre exemplificare, numai pentru cuvântul “masă”, Dicționarul explicativ al limbii române¹⁹ reține următoarele utilizări: mulțime de indivizi, obiecte, stări; cantitate mare; măsură fizică; obiect de mobilier; mâncare. Fiecare dintre aceste utilizări are numeroase alte variații, în funcție de context, iar neprecizarea contextului de utilizare poate duce la confuzii de receptare.

Iată un exemplu: La firmă sosește o echipă de negociere. Managerul cheamă pe responsabilul cu relațiile publice și-i comunică următoarele: “Aștepți echipa de negociere, îi oferi o masă și apoi te pui la dispoziția acesteia.”

Ce poate înțelege responsabilul cu relațiile publice?

1. Că așteaptă echipa de negociere, o invită la un restaurant, unde va servi masa, după care se pune la dispoziția acesteia.

2. Că așteaptă echipa de negociere, o conduce într-o sală a firmei unde este o masă și scaune pentru lucru, după care se pune la dispoziția acesteia.

Este evident că cele două modalități de interpretare a sarcinii pot duce la acțiuni complet diferite, cu consecințe diferite. Așa cum remarca B. de Jouvenel, “cu cât mai nesigură este semnificația termenilor, cu atât mai mari sunt șansele de neînțelegere.”²⁰

Fapt remarcat și de B. Spinoza care spunea că “cele mai multe certuri provin din faptul că oamenii nu-și exprimă bine propriile gânduri și le interpretează greșit pe ale altora.” P.P.

Negulescu afirma, în acest sens, că “precizarea înțelesului termenilor e cea dintâi precauție de luat în orice discuție.”²¹

Bariere de natura diferențelor culturale apar și atunci când partenerii de comunicare au o instrucție culturală diferită, sau aparțin unor structuri culturale diferite.

Primul caz este unul al diferențelor cantitative. Comunicarea academică presupune parteneri cu pregătire academică. Atunci când unul dintre parteneri nu are această pregătire, cel cu pregătire superioară trebuie să utilizeze un registru de cuvinte accesibil celui cu pregătire inferioară. Altfel comunicarea este viciată sau chiar blocată. Asemenea situații apar, de regulă, în discursurile publice, în prelegerile științifice, în conferințele de presă etc.

Al doilea caz este unul al diferențelor calitative. Se înțeleg foarte bine pe teme de specialitate medicii între ei, inginerii între ei, filosofi între ei, diplomații între ei, dar apar sigur dificultăți atunci când asemenea teme sunt abordate în relația cu parteneri de dialog de altă specialitate. Tocmai de aceea este recomandabil, atât sub aspect practic, cât și moral, să evităm punerea în discuție a problemelor noastre profesionale în relația cu cei de altă specialitate. Și situația reciprocă este valabilă: este recomandabil, moral și practic, “să nu ne dăm cu părerea” în probleme care nu sunt de competența noastră științifică.

Diferențele de percepție (termen utilizat de Niki Stanton) sunt microbariere evidențiate cu multă claritate de autorii studiați. Samuel C. Certo vorbește de două puncte de vedere aflate față-n față: punctul de vedere al sursei privind destinatarul și punctul de vedere al destinatarului privind sursa. Ionel Dumbravă folosește, pentru receptor, expresia “evaluarea pe criterii subiective a sursei obiective”, expresie aplicabilă în egală măsură și sursei, care poate evalua receptorul în aceeași manieră, cum susțin M. Voicu și C. Rusu, în ambele cazuri fiind vorba fie de “idei preconcepute” despre sine și despre celălalt, fie de “existența presupunerilor” în legătură cu intențiile partenerului legate de conținutul comunicării. Faptul este foarte evident mai ales în comunicarea politică dintre organizații politice aflate în competiție, unde presupunerile despre celălalt, ca și ideile preconcepute împiedică, adesea, comunicarea și mai ales rezultatele așteptate de electorat.

Marele nostru dramaturg I. L. Caragiale are numeroase texte memorabile prin care construiește situații de un haz fără precedent, bazate pe barierele de comunicare. Dintre ele am ales unul care ilustrează diferențele de percepție dintre participanții la comunicare:

“UN DOMN CĂTRE IMPIEGAT: Mă rog, n-a venit o scrisoare pentru mine?

IMPIEGATUL: Nu... Dar de unde era să vie?

DOMNUL: Știu eu? De la cineva.

IMPIEGATUL: Nu.

DOMNUL: Bine. (Pleacă.)

IMPIEGATUL: (scoțând capul pe fereastră) Mă rog...

DOMNUL: (întorcându-se) Poftim...

IMPIEGATUL: Dar...cum vă cheamă pe dv...?

DOMNUL: Ion Popescu.

IMPIEGATUL: Îmi pare bine... Fiți sigur că vă vom anunța îndată ce va sosi ceva.

DOMNUL: Mersi.

IMPIEGATUL: Pentru puțin (își retrage capul.)

DOMNUL: Îndatorat. Vă salut. (Pleacă.)

IMPIEGATUL: (scoțând iar capul) Mă rog.

DOMNUL: (întorcându-se) Poftim...

IMPIEGATUL: Dar... unde ședeți dv...?

DOMNUL: La mătușă-mea. IMPIEGATUL:
Mersi... (își retrage capul.) DOMNUL:
Pentru puțin. Salutare.”

(I. L. Caragiale – La poștă)

Pe lângă evidenta limită intelectuală a eroilor, este clar că în acest text comicul se construiește exploatând barierele de comunicare provenite din existența presupunerilor. DOMNUL presupune, mai întâi, că IMPIEGATUL știe cum îl cheamă, deși n-avea de unde, apoi că știe unde locuiește mătușă-sa, deși nu i-a spus, în timp ce IMPIEGATUL presupune, mai întâi că știe că DOMNUL nu are nici o scrisoare, deși nu știe cum îl cheamă, apoi că știe unde să-i trimită scrisoarea, deși nu știe nimic despre mătușă-sa. Toate acestea, bineînțeles, montate după regulile comicului, cu folosirea situațiilor paradoxale și a neconcordanței dintre scopul și mijloacele acțiunii.

Revenind la punctul de vedere al lui Samuel C. Certo, acesta pare deosebit de sugestiv prin explicațiile pe care le furnizează. Autorul observă că “oamenii vorbesc despre un subiect, de regulă, în mod diferit cu semenii lor pe care-i consideră informați, în raport cu semenii pe care-i consideră neinformați. Destinatarul poate sesiza atitudinea sursei, fapt care blochează adesea o comunicare de succes.” Despre punctul de vedere al receptorului, autorul spune că “dacă destinatarul consideră că sursa are o credibilitate mică în domeniul în care face comunicarea, destinatarul poate să filtreze o mare parte a mesajului sursei și să acorde o mică atenție mesajului primit.”²²

Pentru eliminarea acestor puncte de vedere sau cel puțin pentru apropierea lor, partenerii de comunicare trebuie să se accepte reciproc. Vasile Marin explică în ce constă acceptul comunicării: el “este determinat în primul rând de dorința partenerilor de a-și oferi prilej de reciprocă definire a relațiilor lor, fiecare căutând să înțeleagă substanța și temeinicia relației care îi unește precum și natura diferențierilor și particularităților acesteia.”²³

Samuel C. Certo recomandă managerilor “să rămână mereu deschiși în raport cu oamenii cu care comunică și să fie atenți să nu transmită nici o atitudine negativă prin comportamentul lor de comunicare”, iar în calitate de receptori, le recomandă să încerce să ia în considerare valoarea mesajului pe care îl primesc fără să țină cont de atitudinile personale pe care le au față de sursă. Multe idei valoroase se vor pierde – spune autorul – dacă ei vor permite ca mesajele pe care le primesc să fie influențate de sentimentele personale.”²⁴

Diferențele de interes sunt microbariere de comunicare ce intervin între sursă și receptor ca urmare a importanței pe care o dă fiecare partener mesajului comunicat sau ca urmare a unor interese reciproce.

În primul caz, sursa poate exagera importanța mesajului transmis sau poate privilegia o anumită latură a acestuia, în funcție de propriile interese. La rândul său, receptorul poate fi lipsit de interes față de un anumit mesaj, îl poate ignora sau trata cu superficialitate. “E în zadar să vorbești celui ce nu vrea să te asulte”, spunea M. Eminescu; Diderot spunea că “cei mai cumpliți surzi sunt cei care nu vor să audă”, iar Seneca preciza că “nu trebuie să vorbești decât cui vrea să te asculte.” Recomandarea marelui savant Nicolae Iorga sună astfel: “Înainte de a discuta cu cineva, să te informezi dacă nu cumva are un interes să fie de altă părere. Atunci nu-ți mai strica vorba degeaba.”²⁵

În cel de-al doilea caz, fie sursa are un interes special în raport cu receptorul (de exemplu, obținerea votului acestuia în alegeri, atragerea lui într-o activitate sau grup de interese, convingerea lui de a cumpăra un anumit produs, distragerea atenției de la anumite aspecte pe care sursa vrea să le ascundă etc.), fie receptorul manifestă un interes anume în raport cu sursa

(obținerea unor foloase, exprimarea atașamentului, ascunderea propriilor limite sau defecte etc.)

Interesul special al sursei determină numeroase acte de denaturare a mesajului: disimularea, trunchierea informației, înfrumusețarea realității, promisiunile fără acoperire etc. Sunt de notorietate dificultățile, uneori cu grave consecințe în plan public și privat, ale unor acțiuni de privatizare în economia românească datorate faptului că ofertanții și până la urmă câștigătorii unor licitații au reușit să ascundă adevăratele intenții sau adevărata stare de bonitate. La fel au stat lucrurile cu folosirea, fără just temei, a unor fonduri europene accesate pe baza unor informații false. Aici se încadrează și erorile logice de care vorbește Vasile Marin, atunci când acestea sunt făcute cu bună știință. Dacă receptorul nu le sesizează și acționează potrivit dorinței sursei, atunci comunicarea și-a atins scopul. Dacă, însă, aceste erori sunt sesizate și demascate, fie de către receptor, fie de către o sursă concurentă (de exemplu, persoana sau partidul politic aflat în competiție), atunci comunicarea se deteriorează, până la blocarea acesteia. Tocmai de aceea, specialiștii în comunicare nu recomandă asemenea strategii, deoarece demascarea falsității lor este ușor de realizat, cu consecințe dezastruoase pentru inițiator, ca și pentru comunitatea căreia îi aparține.

Interesul special al receptorului capătă, la rândul său, o serie de manifestări: aprobarea, fără temei propriu, a punctelor de vedere ale sursei; confirmarea înțelegerii unui mesaj neînțeles; lingușirea, slugărnicia; încurajarea falsului; într-un cuvânt, deturnarea feedback-ului. Mijloacele mass-media, ca și unii specialiști în diplomatie politică și economică au atras, adesea, atenția asupra faptului că datorită interesului receptorului (statul român, de exemplu), unele contracte și acorduri internaționale s-au încheiat cu aprobarea formală a unor puncte de vedere ale interlocutorilor incompatibile cu propriile puncte de vedere. Aderarea la NATO și Uniunea Europeană sunt procese care au generat și generează asemenea stări de fapt.

Deosebit de importantă este, pentru înțelegerea diferențelor de interes ca bariere de comunicare, analiza acestora din perspectivă psihologică. Jean-Claude Abric analizează mecanismele psihologice care funcționează în conștiința sursei și receptorului, pe timpul comunicării. Pentru sursă, el le numește “mecanisme proiective”, iar pentru receptor, “mecanisme de apărare.”²⁶

Mecanismele proiective au, potrivit autorului, două forme de manifestare:

- “a asimila gândirea celui alt”, adică a adopta credința că receptorul gândește, are sentimente identice cu sursa. Aceasta duce la neluarea în considerare a diferenței de sentimente și mecanism psihologic, inclusiv a diferenței de volum și calitate a cunoștințelor care pot asigura înțelegerea mesajului;

- “a atribui celorlalți o serie de atitudini menite să justifice comportamentul subiectului față de aceștia”; aici se încadrează ceea ce unii autori numesc “idei preconcepute”, de tipul: ceilalți sunt incuți, răi, incapabili de reacție etc. Autorul explică faptul că în presupuziția de agresiune a receptorului, sursa disimulează, de fapt, propria agresiune.

Mecanismele de apărare sunt localizate de autor la receptor, ca mijloace de protecție a acestuia față de acele informații care “amenință să perturbe echilibrul intern al individului.” Receptorul va reorganiza percepția, interpretând mesajul astfel încât informația să nu-i deranjeze sistemul de valori și norme la care aderă, ideologia, obișnuințele, mentalitățile. Autorul prezintă patru tipuri de reacție psihologică de apărare: socotomizarea (eliminarea informației incomode), memorizarea selectivă (uitarea informației incomode), interpretarea defensivă (schimbarea semnificației informației incomode, astfel încât aceasta să convină) și negarea autorității sursei (a considera că sursa care transmite informația incomodă nu este demnă de încredere).

O categorie specială de factori psihologici care intervin în relația dintre sursă și receptor sunt prejudecățile și stereotipurile. Jean-Claude Abric arată că acestea “reprezintă unele dintre componentele reprezentării despre celălalt și, în consecință, ale semnificației atribuite situației.”²⁷

Sursa acestora este în istoria și structura grupului social de apartenență, precum și în modul specific de modelare a personalității fiecăruia. Conform autorului citat, indivizii nu-și reprezintă partenerul real de comunicare, ci o imagine a acestuia dependentă de stereotipurile proprii care-l afectează în mod inconștient și de prejudecățile acumulate în viața grupului de apartenență. Despre români se vorbește asesea, în unele medii europene, făcându-se apel fie la o anumită etnie (țigani), fie la legende (Dracula), fie la mentalitățile unei minorități (hoți, leneși etc.) La rândul lor, românii văd în fiecare englez un lord înțepat, în fiecare neamț un șurubar blond și gras, în fiecare francez un flecar dezmațat.

Se poate spune, în concluzie, că sursa și receptorul nu sunt nici pe departe componente neutre ale procesului de comunicare; oameni fiind, cu o anumită zestre intelectuală, cu interese, stereotipii și prejudecăți, cu simpatii și antipatii, ei influențează procesul de comunicare, iar barierele datorate relațiilor dintre ei sunt semnificative.

Calea fundamentală de prevenire și înlăturare a acestor bariere este cunoașterea reciprocă. Cu cât partenerii de comunicare se cunosc mai bine, cu atât prejudecățile se diminuează, iar capacitatea de a ocoli sau eluda sensibilitățile celuilalt crește.

Denis McQuail reține aprecierea unui cercetător american, Wagner, cu privire la cunoașterea reciprocă a partenerilor: “Orice fel de comunicare presupune o acordare reciprocă între comunicator și destinatarul comunicării. Această relație se stabilește prin împărtășirea experienței celuilalt în termenii timpului interior... prin experiența apartenenței comune...’Noi’, cei care comunicăm unul cu celălalt, înseamnă, așadar, participare simultană a partenerilor la dimensiuni diferite ale timpului exterior și interior – într-un cuvânt, înseamnă a crește împreună, a coevolua. Acest adevăr privește toate tipurile de comunicare.”²⁸

4. Microbariere ale canalului de comunicare

Înțelegem prin canal de comunicare, în sensul prezentei sinteze, totalitatea mijloacelor tehnice, logice și culturale prin care se asigură transmiterea mesajelor între doi parteneri de comunicare. Potrivit schemei generale a comunicării prezentate în prima parte a sintezei, canalul de comunicare cuprinde:

- Sistemele de transmisie-recepție;
- Sistemele de transport;
- Sistemele de codificare-decodificare.

Analiza microbarierelor dependente de canalul de comunicare presupune luarea în considerare a acestor componente și a caracteristicilor lor esențiale.

Vom observa, mai întâi, că, cu excepția comunicării orale față-n față, toate celelalte modalități de comunicare implică utilizarea unor mijloace tehnice de comunicare, de la cel mai simplu (creionul și hârtia sau semnalele luminoase) până la cele mai complexe (cum ar fi sateliții de comunicare sau INTERNET-ul). Prin urmare, de calitatea acestor mijloace, de nivelul lor de dezvoltare tehnică depinde în mare măsură eficiența comunicării. De fiecare dată când apar defecțiuni la mijloacele tehnice de comunicare sau inabilități în utilizarea acestora, apar barierele tehnice de comunicare. Ele se produc fie din cauza calității slabe sau defecțiunilor mijloacelor de transmitere a mesajului, fie din cauza problemelor care apar la aparatura de recepție. Între cele două unități de comunicare pot apărea numeroase alte perturbări ale mesajului, cauzate de influențele mediului prin care se transportă mesajul. Sunt cunoscute

distorsiunile care apar în telefonie fixă și mobilă, ca și în comunicarea prin radio și T.V., cauzate de interferența mesajului cu alte mesaje, de parametri apropiați, de influențele meteorologice și cosmice, de calitatea mijloacelor de transport în circuitele închise, de gradul de uzură al acestora etc.

Alegerea corectă a mijloacelor tehnice de comunicare, asigurarea funcționării permanente a acestora la parametri optimi, actualizarea permanentă a nivelului tehnic al lor, în pas cu noutățile tehnico-științifice, reprezintă modalitățile cele mai bune de diminuare a influenței barierelor tehnice de comunicare. Aceasta este singura opțiune pentru o comunicare eficientă în managementul european. Cu toate acestea, ea depinde în mare măsură de resursele economico-financiare existente la dispoziția organizației, așa cum am văzut deja în analiza macrobarierelor economice.

Bariera economică se manifestă nu numai ca macrobarieră de comunicare, ci și ca microbarieră, proprie canalului de comunicare

Sunt de notorietate stațiile de radioamplificare din anii comunismului, care mai persistă prin unele firme și instituții, cu amplificatoare uzate, de generația anilor '50, cu difuzoare și megafoane sparte, uzate, care bârâie și scârțâie permanent, cu membrane rupte și fire spânzurate pe pereți coșcoviți. De la acest nivel, până la tehnica ultramodernă de astăzi, cu instituții dotate cu mijloace de interconexiune a posturilor de muncă, cu mijloace de supraveghere totală prin televiziune, cu capacitate de cuplare instantanee la mijloacele mass-media, distanța este dată de dezvoltarea economică a organizației și de resursele financiare pe care aceasta le poate aloca. Întotdeauna, însă, există un preț pe care organizația trebuie să-l plătească pentru a avea asigurată o bună comunicare. Dacă nu este dispusă la acest preț, consecințele pot fi mai grele decât sărăcia traiului, pentru că în afara comunicării, organizația încetează să funcționeze. Managerii sunt cei chemați să cântărească cu discernământ echilibrul dintre precaritatea resurselor și nevoia de comunicare.

O problemă de mare finețe în analiza barierelor de comunicare proprii canalului este aceea a microbarierelor ce apar în procesul de codificare și decodificare a mesajelor. Procesul cuprinde două etape distincte: una a codificării-decodificării semiotice, prin atașarea la informație a unui sistem de coduri cu o anumită semnificație și una a codificării-decodificării tehnice, care presupune transformarea mesajului codificat semiotic în unitate tehnică numită semnal: electric, vizual, acustic, magnetic etc. Cea de-a doua etapă nu mai face obiectul analizei noastre, fiind o problemă pur tehnică, deja analizată. Prima etapă, însă, pune probleme de ordin semiotic, drept pentru care barierelor care apar aici le-am spus bariere semiotice.

Pentru analiza acestora, vom porni de la condițiile semiotice minimale pentru realizarea comunicării:

- Identitatea sistemelor de codificare ale sursei și receptorului, deci folosirea de către partenerii de comunicare a acelorași coduri;
- Gradul de discriminare al sistemelor de codificare, care să permită eliminarea echivocurilor;
- Existența, la partenerii de comunicare, a acelorași instrucțiuni de utilizare a sistemelor de coduri.

Prima condiție pare neproblematică și realizabilă de la sine, întrucât este puțin probabil ca cineva să transmită un semnal în codul morse, iar receptorul să caute să înțeleagă mesajul în codul lingvistic, fără a cunoaște codul morse. Cu toate acestea, apar, și aici, situații de viciere a comunicării sau chiar de blocare a acesteia. Printre acestea enumerăm:

- insuficienta cunoaștere de către parteneri a măsurii în care celălalt stăpânește sistemul de

coduri pe care intenționează să-l utilizeze. Un mesaj transmis într-o limbă pe care receptorul n-o cunoaște este un mesaj ratat; folosirea, în comunicare, a unor termeni de specialitate inaccesibili receptorului duce, de asemenea, la blocarea comunicării; eliberarea unui permis de conducere auto unei persoane care nu cunoaște semnificația semnelor de circulație este o eroare care pune în pericol grav pe participanții la traficul rutier, inclusiv pe persoana care obține permisul în asemenea condiții;

- codificarea defectuoasă; o asemenea dificultate apare mai ales în comunicarea scrisă, atunci când codicatorul nu cunoaște și nu respectă regulile gramaticale de scriere a propozițiilor și a frazelor, semnele de ortografie și de punctuație, ceea ce poate duce în eroare receptorul.

Este cunoscut faptul că o singură virgulă pusă în locuri diferite poate schimba radical semnificația comunicării, ca în exemplul de mai jos:

“Omul trece, puntea cade-n apă” / “Omul trece puntea, cade-n apă”.

În comunicarea realizată cu prilejul încheierii contractelor între organizații asemenea dificultăți apar adesea, atât în contractele interne, cât și în contractele internaționale. Din proasta codificare a regulilor și obligațiilor reciproce pot rezulta pierderi financiare irecuperabile, ori ruperea relațiilor de afaceri.

În comunicarea orală, pronunțarea cu o anumită cursivitate, fără pauze sesizabile, a unor cuvinte alăturate poate, de asemenea, crea confuzii. Este sugestivă pentru comunicarea orală ghicitoarea românească: “Doi olteni trecură podul înainte și-napoi trecură doi. Câți olteni trecură podul înainte și-napoi?” În oralitate, grupul de cuvinte “trecură doi” poate fi interpretat și cu semnificația “trecu Rădoi”, unde Rădoi este nume specific oltenesc. În primul caz, răspunsul este: doi; în al doilea caz, răspunsul este: unu. Receptorul este pus, evident, în dificultate, dacă nu vede textul scris.

În ce privește gradul de discriminare a sistemelor de codificare, pot apare, de asemenea, dificultăți de comunicare. Cuvintele polisemantice, echivocurile, expresiile vagi, neclare, chiar dacă au o semnificație indiscutabilă pentru sursă, ele pot genera semnificații discutabile la receptor.

Pentru a asigura eficiența maximă a comunicării, în unele împrejurări, concomitent cu sau înainte de transmiterea mesajului se pun la dispoziția receptorului și instrucțiuni de utilizare a sistemelor de coduri. Asemenea instrucțiuni apar în comunicările științifice, în tratate și manuale de specialitate, în pachetele de SOFT pentru mijloacele informatice, prin definirea prealabilă a unor termeni sau semne utilizate sau ca documente de sine stătătoare, cum este codul rutier sau codurile folosite la criptarea și decriptarea informațiilor cu caracter secret. Există, de asemenea, reguli nescrise, stabilite pentru utilizarea unor coduri de comunicare în grupurile mici: echipe de muncă, echipe sportive, grupuri de prieteni etc. De gradul de precizie a acestor instrucțiuni, de capacitatea lor de a cuprinde cât mai multe situații de utilizare a codului pe care-l însoțesc depinde calitatea comunicării. Ele, însă, trebuie să mai îndeplinească o calitate: ușurința în utilizare, în memorare, capacitatea de a reda cu cât mai mare fidelitate semnificația semnelor utilizate, iar pentru cele secrete, dificultatea maximă de a fi descifrate de către adversari.

Încheiem prezentarea microbarierelor canalului cu microbarierele de zgomot. O parte din semnificația acestora a fost inevitabil prezentată în relație cu alte tipuri de bariere. Cu toate acestea, literatura de specialitate le consacră un loc aparte, fie ca rezultat al unei anumite conceptualizări a termenului, fie ca rezultat al nevoii de punere în evidență a unei similarități între acest termen și termenul comun de “zgomot”, ce sugerează o perturbație supărătoare de natură auditivă.

Prezentând teoriile mecaniciste, liniare ale comunicării, Jean Lohisse definește zgomotul ca “perturbări aleatoare care pot deforma sau altera informația”.³¹

Putem imagina o listă a acestor perturbări:

- Zgomotul funcțional al aparaturii de transmisie-recepție;
- Zgomotele produse de fenomene ale naturii, sub formă de paraziții sau perturbări sonore, luminoase, de confort etc.;
- Zgomotul specific comunicării într-un public aleatoriu, preocupat de altceva;
- Bruiajele naturale sau artificiale, neintenționate sau intenționate.

După cum se observă, unele zgomote sunt de natură tehnică, altele de natură umană; unele sunt intenționate, altele neintenționate. Protecția împotriva acestora se face potrivit naturii lor, astfel:

- alegerea canalului de comunicare potrivit, în funcție de natura mesajului;
- folosirea de mijloace de comunicare performante, cu mare fidelitate;
- luarea unor măsuri de protecție față de bruiatul intenționat;
- evitarea comunicării cu un public ostil și indiferent sau în prezența acestuia;
- folosirea unui coeficient optim de redundanță pentru receptarea corectă a mesajului.

Din prezentarea barierelor de comunicare rezultă o mare interferență a acestora. De altfel, comunicarea are loc într-un mediu comunicațional complex, în care factorii favorizanți și cei defavorizanți coexistă și își modifică permanent locul și importanța. Se poate vorbi, în termenii utilizați de specialiștii în antropologia comunicării, de un “sistem global de comunicare”. Acest sistem este gândit ca “o construcție comună, în complementaritate, opoziții, contradicții, în ambiguități de orice fel”, rod al unei “ordini negociate” între actori și mediul social. Potrivit lui Lohisse, “contextul nu îl reprezintă doar mediul interacțiunii; mai important, este ansamblul sistemului simbolic al structurilor și practicilor”³². Prin urmare, comunicarea nu are loc doar într-un mediu social ca loc al întâlnirii, ci ca factor de constituire a semnificațiilor, astfel încât nu poate fi neglijată nici intenționalitatea și sensurile date mesajului de actorii comunicării, dar nici influența exercitată asupra acestora de mediul social, ca mediu producător de cultură.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. Valentin Stancu ș.a., Relații publice, succes și credibilitate, București, p. 275
2. Samuel C. Certo, Managementul modern, Editura Teora, 2002, p. 406-408
3. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Management, Editura Economică, 1999, p. 469
4. Niki Stanton, Comunicarea, Societatea Știință & Tehnică, 1995, p. 3-4
5. Ionel Dumbravă, Management general, Editura Fundației “România de Măine”, București, 2000, p.136.
6. Monica Voicu, Costache Rusu, ABC-ul comunicării manageriale, Editura “Danubius”, Brăila, 1998, p.31
7. Vasile Marin, Comunicarea în administrația publică, Fundația “Dacia”, 2002, p. 63-65
8. Ibidem, p. 69-72
9. Samuel C. Certo, op. cit., p. 406
10. Jean Lohisse, Comunicarea, De la transmiterea mecanică la interacțiune, Editura Polirom, 2000, p.33
11. Jean-Claude Abric, Psihologia comunicării, Teorii și metode, Editura Polirom, 2002, p. 31
12. Vasile Marin, op. cit., p. 63
13. Idem
14. Jean-Claude Abric, op. cit., p. 21
15. Vasile Marin, op. cit., p. 79
16. Ionel Dumbravă, op. cit., p. 135
17. Samuel C. Certo, op. cit., p. 405
18. Ibidem, p. 408
19. Dicționar explicativ al limbii române, Editura Academiei R.S.R., 1975, p. 525
20. Reflexii și maxime, Ediție îngrijită de Constantin Bădescu, vol. I, Editura Științifică și Enciclopedică,

- București, 1989, p. 346
21. Ibidem, p. 348-349
 22. Samuel C. Certo, op. cit., p. 407-408
 23. Vasile Marin, op. cit., p. 70
 24. Samuel C. Certo, op. cit., p. 407-408
 25. Reflexii și maxime, op. cit., p. 346-349
 26. Jean-Claude Abric, op. cit., p. 18-19
 27. Ibidem, p. 24-25
 28. Denis McQuail, Comunicarea, Editura Institutul European, 1999, p. 66
 29. Jean-Claude Abric, op. cit., p. 28
 30. Idem, p. 25
 31. Jean Lohisse, op. cit., p. 33
 32. Ibidem, p.

POSSIBILITĂȚI DE FOLOSIRE A COMUNICĂRII PENTRU CREȘTEREA EFICIENȚEI MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Studiu publicat *Ecologica Universitaria* Seria a II-a nr.10

Studiul care urmează a constituit o dimensiune importantă a unui proiect de cercetare derulat pentru eficientizarea activităților dintr-o organizație productivă. Mi-am propus să pun în evidență doar acele aspecte care se referă la **comunicarea managerială** (contextul comunicațional organizațional, argumentele care au stat la baza realizării studiului, soluția propusă și câteva condiții pentru implementarea ei), întrucât rolul acesteia este considerat ca fiind foarte important în desfășurarea activităților specifice organizațiilor: în concepția multor specialiști comunicarea ocupă cea mai mare parte din timpul de lucru al managerilor. Astfel, potrivit unui studiu, timpul din ziua de lucru alocat activităților de comunicare de către managerii de la eșalonul superior de conducere al organizației - director general și adjuncți - este de 87% (62% ascultat/vorbit, 13% scris, 12% citit) (4, p.199). De asemenea, atunci când se referă la diferitele discipline studiate, cei mai mulți manageri (94,1%), aflați după prima lor promovare, apreciază comunicarea managerială între importantă și foarte importantă pentru succesul lor în muncă (3, p.7).

1. Organizațiile, spații de desfășurare a comunicării

Organizația este un univers comunicațional distinct prin modul cum este organizată comunicarea, dar și prin conținutul acesteia. Ca și în celelalte spații, informația are o anumită specializare, însă principala caracteristică a acestui spațiu este, de fapt, gradul înalt de formalizare a comunicării (2, p.108). Cu toate acestea, diversitatea tipurilor de comunicare care au loc în organizații este uimitoare: de la comunicarea prin ținută, prin gesturi, mimică, îmbrăcăminte (uniforme de exemplu), la comunicarea interpersonală, față în față, de grup, publică și de masă. Prin fiecare dintre aceste forme de comunicare, organizația încearcă să devină vizibilă, să-și construiască o imagine reprezentativă, de prestigiu, să transmită ceva atât propriilor membri cât și publicului din afara ei. Mijloacele și tehnicile performante facilitează toate aceste forme de comunicare, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile acesteia cu exteriorul, cu celelalte organizații. De la "banalul" telefon, la tehnologiile bazate pe computer și pe rețelele electronice de comunicare,

toate acestea sunt utilizate pentru a distribui și colecta informația din diferite părți ale organizației, într-o manieră cât mai coordonată. Deși "nu se compară" cu comunicarea directă, comunicarea mediată prin mijloace tehnice specifice are ca efecte pozitive facilitarea raporturilor de comunicare la distanță, punerea în legătură a mai multor persoane sau organizații simultan și oferirea unei palete mult mai diversificate de informații (spre exemplu, *e-mail-ul*).

În organizații, prin intermediul tuturor nivelurilor la care se desfășoară (intraindividual, interpersonal, intra-organizațional și extra-organizațional), comunicarea îndeplinește trei obiective majore (5, p.33-38):

- ♦*Construiește o identitate puternică pe care o pune bine în valoare;*
- ♦*Contribuie la eficientizarea managementului muncii;*
- ♦*Participă la modernizarea producției.*

În comunicarea organizațională **managerul** are un rol important; el este implicat, prin statusul său și setul de roluri pe care le îndeplinește în toate nivelurile acesteia. Managerul poate manifesta preferințe diferite față de variate forme de comunicare, acestea fiind, de regulă, în acord cu tipul de management, structura organizației și stilul de conducere practicat în organizație. Managerii selectează canalele comunicării în funcție de natura și scopul mesajului, precum și în funcție de facilitățile pe care le asigură, îndeosebi cele care privesc rapiditatea schimbului de informație, feed-back-ul imediat, înțelegerea și evitarea dezacordului (2, p.211-212).

2. Argument

a) În întreprinderile industriale și comerciale, comunicarea a devenit, dacă nu o prioritate, cel puțin o preocupare de prim plan pentru conducere. Ea se numără printre orientările strategice, iar managerii, seduși de posibilitățile oferite de comunicare, încep să o considere o obligație.

Comunicarea câștigă repede în legitimitate și prestigiu: specialiștii în comunicare se numără printre colaboratorii cei mai apropiați ai managementului și există manageri care își atribuie în primul rând un rol de comunicatori. Principiul adoptat de aceștia este: **"Pentru a câștiga, trebuie să comunicăm!"** (5, p.32)

Premisa de la care se pleacă este că procesele comunicaționale sunt cele care întrețin funcționalitatea organizației, întrucât fac posibile acțiunile prin intermediul cărora oamenii, tind să-și joace rolurile, prin care se implică în satisfacerea unor necesități. Prin urmare, obiectivele și

deciziile privitoare la modalitățile de acțiune în organizație nu pot declanșa activitățile profesionale decât prin intermediul comunicării; ele sunt dependente de posibilitățile de comunicare dintre oamenii implicați.

Comunicarea nu este un proiect care să se dezvolte autonom și să aducă astfel din exterior efecte (benefice) pentru organizație: ea se inserează în "sistemul social" existent, intervine în cadrul relațiilor de muncă ca atare și se integrează în organizații, după cum se structurează și funcționează ele, la toate nivelurile comunicării.

b) Sentimentul de încredere în management tinde să slăbească în marile organizații, îndeosebi în procesele de tranziție, fie pentru că nu reușește să ofere siguranță și stabilitate, dar și pentru că salariații, astăzi mai instruiți, sunt indiferenți sau rebeli față de modurile tradiționale de conducere și, de regulă, critică posturile ce beneficiază de autoritate; iar dacă încrederea în conducere este scăzută sau chiar pierdută, consecință a unor greșeli strategice ale managementului, atunci tentativele de "mobilizare", în vederea obținerii unor performanțe, rămân fără efect.

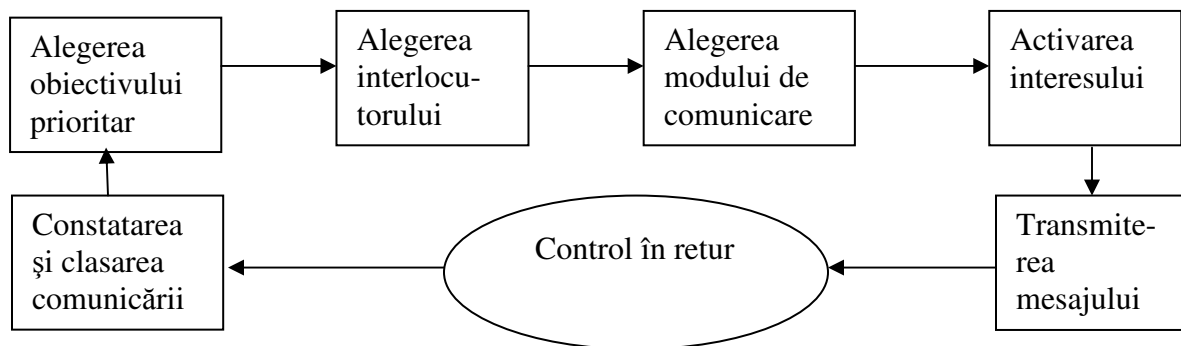
Ca urmare, identificarea căilor eficiente pentru dezvoltarea încrederii personalului în capacitatea conducerii de a asigura un viitor sigur al organizației reprezintă una dintre preocupările cele mai importante. **Comunicarea performantă** a managementului poate fi o asemenea cale, întrucât, dacă se folosesc inteligent resursele comunicării interne (documente scrise sau vizuale, întâlniri și sedințe de lucru, discuții bi- și multilaterale etc.) se poate obține adeziunea salariaților, bazată pe încredere, la îndeplinirea obiectivelor proiectate.

Din perspectiva enunțată, adoptarea și recunoașterea proiectelor organizației, definite ca platforme care grupează marile ei obiective, reprezintă nivelul adeziunii, al consensului intern bazat pe relațiile de încredere dintre inițiatori (managementul) și cei chemați să le îndeplinească. Acestea sunt de neconceput fără utilizarea unor tehnici de comunicare; mai mult, proiectele sunt elementele cheie ale comunicării interne ca atare.

3. O soluție posibilă

Dimensiunea comunicațională a managementului are un rol foarte important în reglarea relațiilor în și cu structurile pe care le gestionează. Pentru ca acest rol să se realizeze managementul trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

a). Pentru ca procesele comunicative inițiate de management să fie performante acestea trebuie să se desfășoare cu respectarea următoarelor etape (8, p.33-35):



Alegerea obiectivului prioritar

Obiectivul ce trebuie atins în comunicare se stabilește cu precizie numai dacă managementul îndeplinește condițiile de: disponibilitate, voință, competență, experiență, posedare a mijloacelor. Îndeplinirea obiectivului ce trebuie atins nu se face în detrimentul nevoilor interlocutorului. În acest stadiu emitentul își răspunde la întrebări cum sunt: Îmi cunosc suficient de clar intenția? Sunt sigur că eu pot sau vreau s-o concretizez fără ajutorul altcuiva? Care este contribuția precisă pe care eu o aștept de la altcineva? Cum aş putea ști eu dacă îmi ating obiectivul?

Alegerea interlocutorului

Decurge din obiectivul ce trebuie atins, în funcție de competență și experiență nu de criterii ca: obișnuință, afectivitate, apropiere, timp disponibil.

Alegerea modului de comunicare

Se definesc mijloacele cele mai bine stăpânite de emitent, la care se poate adapta interlocutorul, care vor fi utilizate în îndeplinirea obiectivului. Acestea nu vor fi mereu aceleași și se aleg în funcție de efectele pe care le produc la interlocutor (unora le convine comunicarea orală, altora scrisă, altora prin telefon etc.).

Activarea interesului

Nu trebuie să se plece de la premisa că ceea ce este de comunicat are o importanță evidentă, întrucât este clar pentru emitent. Contează cum apreciază interlocutorul. Ca atare, este important să se știe cum și ce i se poate transmite, deci de a i se trezi interesul. Pentru asta i se verifică disponibilitatea, i se explică de ce a fost aleasă adresarea spre el, ce contribuție se așteaptă de la el.

Transmiterea mesajului

Se face într-un mod clar și precis, prin intermediul unui limbaj familiar interlocutorului (termenii care pot genera neînțelegeri se definesc), însoțit de gesturi, atitudini și comportamente adecvate. Lipsa concordanței dintre aspectele verbale și cele non-verbale produce ambiguitate interlocutorului care va fi tentat să acorde o atenție mai mare elementelor non-verbale.

Control în retur sau feed-back-ul

Este vorba despre verificarea înțelegerii mesajului. Inițiativa poate aparține emițătorului (prin întrebări ca: *Doriți mai multe precizări? Există puncte neclare? Aș fi vrut să fiu mai clar, puteți să-mi spuneți ce ați dedus?*) sau receptorului (prin reformulări de genul: *Dacă am înțeles eu bine, ceea ce așteptați de la mine este..., Înainte de a închide aș vrea să verific ce am înțeles...*).

Constatarea și clasarea comunicării

Comunicarea se încheie prin constatarea atingerii obiectivului.

b) Să se dezvolte managerilor atitudini individuale care să faciliteze comunicarea, respectiv: estimarea eu-lui, capacitatea de a asculta și capacitatea de a realiza feed-back.

Estimarea eu-lui reprezintă valoarea pe care fiecare individ și-o recunoaște. Managerii care au un bun nivel de estimare a eu-lui dovedesc, de regulă, ușurință în desfășurarea relațiilor de comunicare:

- ◆ manifestă inițiativă în relațiile cu oamenii;
- ◆ dau informații despre ei;
- ◆ exprimă clar poziția lor, fără să negligeze alte puncte de vedere.

Capacitatea de a asculta este una din disponibilitățile importante ale managerului. Nu este suficient să-ți organizezi temeinic emisia, fie că este orală, vorbind cu multă convingere și sensibilitate, fie că este în scris, exprimând clar și concis ideile; comunicarea umană eficientă depinde în mare măsură și de capacitatea de a *recepționa* informația. Capacitatea de a asculta depinde de:

- ◆ capacitatea de a selecta ceea ce se vorbește;
- ◆ abilitatea de a manifesta empatie față de interlocutor;
- ◆ puterea de a se concentra asupra a ceea ce se vorbește.

Managerul trebuie să știe să "asculte activ". Pentru aceasta este necesar (9, p179-181):

- ◆ să aibă distanța și plasamentul adecvat;
- ◆ să-și concentreze atenția asupra vorbitorului și mentalul asupra mesajului;
- ◆ să rămână tăcut, calm și stăpânit;

- ◆ să ignore propriile emoții și sentimente;
- ◆ să fie deopotrivă critic (ascultarea evaluativă) și empatic;
- ◆ să emită permanent semnale de confirmare;
- ◆ să clarifice din timp aspectele neclare;
- ◆ să încurajeze periodic vorbitorul, să-l stimuleze să spună mai multe despre subiectul în discuție;

- ◆ să controleze gradul de implicare emoțională agresivă sau defensivă care perturbă luciditatea, prin grija de a face distincția între conținutul a ceea ce spune vorbitorul (mesaj verbal) și natura relației cu el (ton și trup).

Capacitatea de a realiza feed-back presupune încredere reciprocă între interlocutori. Pentru a realiza un feed-back eficient, acesta trebuie să fie un ajutor pentru persoana căreia i se adresează și în nici un caz un "atac la persoană"; să fie specific, adică să se oprească asupra unui aspect precis, care poate fi localizat și identificat de interlocutor; să fie obiectiv și să comporte criterii de judecată și pentru alte persoane.

c) Managementul poate realiza relații pozitive de comunicare cu salariații, favorabile încrederii reciproce, dacă acestea se întemeiază pe regulile **comunicării suportive** (6, p.24-36):

- ◆ să "atace" problema, nu persoana;
- ◆ să descrie, nu să se evalueze;
- ◆ să comunice concret și specific, nu în general;
- ◆ să valideze interlocutorul;
- ◆ să asigure congruența comunicării;
- ◆ să asigure continuitatea comunicării;
- ◆ să-și asume responsabilitatea pentru ceea ce comunică;
- ◆ să asculte suportiv.

În cazul **primei reguli**, să "*Atace" problema, nu persoana*, se pot ivi următoarele situații:

- ◆ anumite formulări în comunicare să transmită interlocutorului sentimentul de incompetență, naivitate, lipsă de inteligență;

- ◆ laudele nejustificate să ridice semne de întrebare pentru interlocutor dacă nu sunt prezentate motivele;

- ◆ același conținut să fie centrat pe problema nerezolvată nu pe cel care nu a rezolvat-o.

La **a doua regulă**, „Să descrie, nu să evalueze”, managerul va urmări:

- ◆ să descrie în mod obiectiv, fără acuzații, comportarea subordonaților, făcând referiri la cerințe, ordine, standarde;

- ◆ să descrie propriile reacții și sentimente fără referiri la subordonat;

- ◆ să descrie consecințele situației create;

- ◆ să sugereze alternative posibile și discutabile (nu se pune accent pe cine are dreptate).

„Comunicarea concretă și specifică, nu în general”, va oferi suficiente argumente pentru a înțelege de ce ceva anume este bun sau de ce nu este bun. Amenințarea duce la frustrare, la o atitudine de apărare.

„Validarea interlocutorului” exclude manifestarea superiorității, rigidității și indiferenței. Iată câteva comportamente comunicaționale care nu validează interlocutorul:

- ◆ folosirea jargonului (necunoscut interlocutorului) sau a unei limbi străine;

- ◆ afirmații categorice, fără alternative;

- ◆ a avea răspuns la orice problemă fără a fi totuși în temă;

- ◆ nerecunoașterea faptului că nu știi ceva despre care ești întrebat;

- ◆ reinterpretarea punctelor de vedere ale celuilalt pentru ca acestea să se alăture celor proprii;

- ◆ intoleranța la critică;

- ◆ neacordarea atenției celuilalt sau a posibilității feed-back-ului din partea interlocutorului;

- ◆ nerecunoașterea vădită a importanței, a valorii celuilalt.

Asigurarea congruenței comunicării presupune, pe de o parte, concordanța dintre comunicarea verbală și cea non-verbală și, pe de altă parte, afirmații oneste reale.

Asigurarea continuității comunicării se va realiza prin procedee cum sunt:

- ◆ întrebările care se pun să aibă la bază afirmațiile precedente ale interlocutorului;

- ◆ intervenția să se facă după ce interlocutorul a terminat ce avea de spus;

- ◆ să se spună doar 2-4 propoziții, după care celălalt trebuie lăsat să răspundă.

Asumarea responsabilității pentru ceea ce comunică impune să se evite formule care reflectă că nu există intenția asumării responsabilității în relația cu celălalt ("S-a spus că...", "Se consideră că...", "Foarte mulți cred că..." etc.)

Ascultarea suportivă sugerează interesul față de persoana interlocutorului, respectul pentru opiniile și sentimentele lui, acordul cu punctul lui de vedere. Modul de ascultare este evidențiat de feed-back-ul verbal sau non-verbal (de recomandare, probativ, reflectat).

d) Managementul trebuie să orienteze de așa manieră realizarea comunicării, pe fluxuri și rețele, încât să se poată preveni și elimina apariția unor **probleme negative**, între care cele mai reprezentative sunt:

- ◆ supraîncărcarea cu informații;
- ◆ distorsionarea mesajului;
- ◆ feed-back-ul incomplet.

Protejarea subordonaților de **supraîncărcarea cu informații** se realizează prin asigurarea acestora numai cu informații oportune, suficiente și necesare pentru activitatea lor.

Distorsionarea mesajului se previne prin:

- ◆ definirea clară a scopurilor și obiectivelor organizației și stabilirea celor prioritare;
- ◆ repetarea mesajelor de mai multe ori pe același canal sau simultan pe mai multe canale;
- ◆ utilizarea permanentă a feed-back-ului.

Feed-back-ul incomplet este generat de spiritul defensiv care există în organizații (subordonații se feresc, de regulă, să-și exprime opiniile în fața șefilor) și poate fi diminuat printr-un nivel sporit de spontaneitate în comunicare, prin manifestarea încrederii în subordonați și a unei empatii moderate față de aceștia, prin modalitatea de control și de evaluare a funcționării societății.

e) Rezolvarea corectă a problemelor și luarea deciziilor adecvate situațiilor reprezintă aspectele cele mai importante pe care le iau în seamă subordonații atunci când își apreciază șefii, acestea fiind considerate un atu pentru a câștiga. Din această perspectivă, orice manager cu experiență trebuie să fie conștient că:

- ◆ claritatea gândirii este condiționată de claritatea exprimării;
- ◆ deciziile cele mai bune sunt rezultatul unui demers participativ, deoarece dezvoltă inițiativa, responsabilitatea și devotamentul salariaților față de organizație;
- ◆ se identifică mai ușor calea (mijlocul) de a ieși dintr-o situație de criză;
- ◆ se identifică mai ușor calea (mijlocul) de a obține (sau îmbunătăți) consensul intern, de a stimula voința și de a mobiliza energiile și competențele pentru a îndeplini deciziile, pentru

atingerea unui anumit obiectiv (un mai bun raport calitate-preț, cucerirea unor piețe, îmbunătățirea productivității etc.).

Ca urmare, pentru a reuși, managerul va întreprinde măsuri pentru îmbunătățirea demersului său managerial. În acest sens, pe lângă unele măsuri administrative, el poate face apel cu succes și la unele tehnici de comunicare, cum sunt (7):

- ♦ **Tehnici de brainstorming ("furtună în creier")**, pentru găsirea unor idei noi;
- ♦ **Clarificarea unei decizii**, pentru alegerea unor argumente, în sprijinul luării unei anumite decizii;
- ♦ **Dispozitivul Phillips 6x6 sau pm**, în vederea consultării asupra unor dispoziții sau pentru discutarea pe scurt a unui subiect dat;
- ♦ **Tehnica turului de masă**, atunci când se caută o soluție bună în vederea luării unei decizii în timp scurt;
- ♦ **Obstacole, dificultăți sau risc**, când este vizată inventarierea obstacolelor sau dificultăților care ar putea afecta o activitate sau o decizie ce trebuie luată;
- ♦ **Studii de caz**, îndeosebi cazurile evolutive și interactive;
- ♦ **Discuția de tip panel**, prin intermediul căreia un grup de indivizi competenți și/sau reprezentativi studiază o problemă în vederea identificării soluțiilor acesteia;
- ♦ **Negocierea schimbării**, în vederea identificării și găsirii soluțiilor pentru înlăturarea obstacolelor sau blocajelor privind o schimbare în organizație;
- ♦ **Cele șapte schimbări**, pentru definirea unor schimbări structurale dezirabile ș.a.

f). Relațiile comunicative pozitive generatoare de încredere solicită managerului ca, în toate situațiile, să se exprime clar, concis și suficient de expresiv. Se vor evita (1, p.269-2-75):

- ♦ concluziile neadecvate cu privire la oameni și activități;
- ♦ forțarea datelor în convingerile preexistente;
- ♦ stereotipiile;
- ♦ simplificarea și radicalizarea;
- ♦ situațiile care pot duce la bariere comunicaționale (de receptare, de înțelegere, de acceptare);
- ♦ manipularea subiectivității și a creativității salariaților, prin controlarea numeroaselor subgrupuri din cadrul organizației.

- g). Dacă se urmărește să se afle cum gândesc salariații că ar trebui să fie un manager care merită încrederea lor se pot utiliza următoarele tehnici de comunicare (7): ***Tehnica blazonului*** cu ajutorul căreia se poate face prezentarea și definirea managementului în funcție de anumite caracteristici și ***Tehnici de perspectivă*** pentru imaginarea viitorului organizației;
- g). Autoevaluarea managerilor de a comunica suportiv și a abilităților de a rezolva probleme.

4. Condiții comunicaționale și de altă natură care favorizează aplicarea soluției:

a) Constituirea rețelilor și canalelor de comunicare să se facă pe direcțiile fluxurilor formale (descendente, ascendente, orizontale), cât mai aproape de structura organizației și să fie dimensionate în așa fel încât să se evite supraîncărcarea cu informație, distorsionarea mesajului și feed-back-ul incomplet;

b) Fluxurile comunicaționale descendente să conțină cereri de informații cu rol de feed-back pentru management:

- ◆ *Ce veți face pentru...?*
- ◆ *Ce părere aveți despre ...?*
- ◆ *Ce aplicații tehnice și tehnologice noi se pot folosi?*
- ◆ *Gradul de noutate al problemei/tehnologiei abordate/aplicate.*
- ◆ *Cum puteți participa la rezolvarea problemei ... cu care se confruntă...?*
- ◆ *Originalitatea tehnicii și tehnologiilor utilizate în...*
- ◆ *Care sunt nevoile necesare a fi cunoscute?*
- ◆ *În cadrul căror procese doriți să intervenim?*
- ◆ *Acțiuni de prospectare întreprinse până în prezent și rezultatele acestora.*

c) Să se identifice și să fie menținute sub control fluxurile comunicaționale informale, îndeosebi cele de tip "radio șanț".

d) Crearea în cadrul structurilor organizației a unui climat comunicativ suportiv (relații pozitive de comunicare, de tip ++ - "*eu mă accept și te accept și pe tine*"), care să prevină barierele și blocajele în comunicarea interpersonală și în cea organizațională și să elimine factorii inhibitori ai creativității. Pregătirea în acest sens a personalului, pe baza unei tematici adecvate, în legătură cu principalele aspecte ale comunicării suportive.

e) Să se instituie ca activități distincte în organizație consilierea managementului pe probleme de comunicare și gestionarea comunicării organizaționale.

- f) Să se realizeze telematica profesională în rețeaua electronică de calcul (intranet) și baze de date la care să aibă acces toți cei interesați.
- g) Să se accepte ca indicator în aprecierea structurilor organizației și ca element de analiză periodică *eficiența managementului* din perspectiva soluției propuse;
- h) Să se analizeze posibilitățile de a se acorda în mod constant premii și bonificații pentru managementul performant.

5 Condiții de personal și logistice care favorizează aplicarea soluției:

- a) Înființarea unei funcții de consilier pe probleme de comunicare și a unui compartiment pentru gestionarea comunicării atât în interiorul organizației, cât și cu mediul extern.
- b) Alocarea de spații și de fonduri pentru constituirea bazei materiale necesară pentru funcționalitatea structurilor create.
- c) Studiarea posibilității de a se introduce televiziune cu circuit închis și rețea de difuziune radio, de a se realiza un studiu de montaj radio-t.v. și un laborator foto.

6. Precizări organizatorice

Instrucțiunile de aplicare a tehnicilor de comunicare indicate se vor stabili în mod concret de către specialiștii în comunicare din organizație, atunci când se hotărăște folosirea lor. Aceasta se va face în funcție de scopul urmărit, domeniul vizat, tipul de activitate și personalul antrenat.

În atribuțiile personalului specializat să se introducă și probleme de comunicare specifice:

- ◆ elaborarea strategiilor de comunicare ale organizației;
- ◆ desfășurarea activităților de relații publice;
- ◆ gestionarea fluxurilor, a rețelelor și canalelor de comunicare din organizație;
- ◆ instituirea și menținerea unui climat comunicațional favorabil îndeplinirii calitative a activităților productive (de service) și de servicii;
- ◆ consilierea managementului pe probleme de comunicare.

7. Implementarea soluției presupune:

- ◆ *Acceptarea premiselor, a condițiilor și organizării propuse;*
- ◆ *Pregătirea personalului.* Aceasta să se realizeze pe categorii:
 - personalul care îndeplinește roluri manageriale;

- personalul specializat în comunicare;
- personalul executiv.

♦ **Evaluarea soluției.**

Concluzionând, putem spune că, dacă taylorismul limita la minimum necesarul de informație în muncă, considerând descompunerea în operații simple a procesului de muncă suficient pentru a crește calitatea muncii, astăzi oamenii, în organizații, sunt mai bogați în informație, mai adaptabili și mai flexibili. Ca urmare, comunicarea, în general, și cea managerială, în special, este unul dintre factorii cei mai importanți în creșterea performanței din organizații.

Bibliografie

1. Chiriță, Sofia, *Psihologie managerială. Modele de diagnoză și intervenție*, Casa de editură și consultanță, 1996
2. Hariuc, Constantin, *Psihosociologia comunicării*, Editura licorna, 2002
3. Hildebrant H.W., *An executive appraisal of courses which best prepare one general management*, The Journal of Communication, 1982
4. Hinrichs J.R., *Communications activity of industrial research personnel*, Personnel Psychology, vol.7, 1964
5. Miège, Bernard, *Societatea cucerită de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2000
6. Col. Petrescu, Adrian, *Comunicarea în organizații. Caiet documentar-metodic*, (În Praxiologia educației militare Nr. 1/2000)
7. Peretti, André de, Legrand, Jean-André, Boniface, Jean, *Tehnici de comunicare*, Polirom, 2001
8. Prodan, Adriana, *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași, 1999
9. Prutianu, Ștefan, *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași, 2000

Autoevaluarea abilităților de a comunica suportiv¹

Notați cu cifre de la 1 la 6 măsura în care afirmațiile de mai jos sunt în concordanță cu atitudinea și comportamentul dvs. folosind următoarea scară:

- 1 = dezacord total;
- 2 = dezacord;
- 3 = oarecare dezacord;
- 4 = oarecare acord;
- 5 = acord;
- 6 = acord total.

Pre. ◀

AUTOEVALUARE

▶ Post

	1. Îmi este clară distincția între situația în care trebuie să îndrum sau să sfătuiesc. Nu mi se întâmplă să încerc să îndrum pe cineva atunci când de fapt ar trebui să-lsfătuiesc sau invers.	
	2. Atunci când sfătuiesc pe cineva, îl ajut în primul rând să înțeleagă care este problema pe care o are; apoi îl las să și-o formuleze singur. Împreună discutăm alternative posibile de rezolvare a problemei, după care cel pe care-l sfătuiesc hotărăște singur asupra soluției pe care urmează să o adopte.	
	3. Sunt complet onest când dau feed-back cuiva, chiar dacă acesta este negativ. Sunt însă extrem de atent la felul în care comunic feed-back-ul.	
	4. Când dau feed-back, acesta este întotdeauna centrat pe problema în discuție și nu pe caracteristicile persoanei care creează problema.	
	5. Corelez întotdeauna feed-back-ul negativ cu un anumit standard, o regulă sau un obicei, nesatisfăcut de interlocutor.	
	6. Când comunic cu scopul de a corectacomportamentul cuiva, relația mea cu acesta nu se strică ci, dimpotrivă, de cele mai multe ori devine chiar mai bună, mai apropiată și mai profundă.	
	7. Când furnizez feed-back, adopt întotdeauna o atitudine descriptivă, prezentând cât se poate de obiectiv faptele, comportamentul și impactul lor asupra grupului, muncii și chiar a mea.	
	8. Sugerez întotdeauna câteva soluții de îndreptare a celui pe care îl îndrum sau al cărui comportament încerc să-l corectez.	
	9. Atunci când îndrum sau sfătuiesc, depun tot efortul pentru a întări sentimentul interlocutorului legat de valoarea sa, de importanța sa și a muncii sale.	

¹ Cădea R.M., Cădea D., Comunicare managerială aplicată, Editura Expert, 1992, p.326-328

	10. Chiar și când nu sunt de acord cu punctul de vedere al interlocutorului, interesul meu pentru acest punct de vedere nu scade.	
	11. Nu vorbesc "de sus" aceluia care are mai puțină putere sau informație decât mine.	
	12. Chiar și atunci când prezint un punct de vedere în a cărui valabilitate cred, rămân deschis și flexibil la informația suplimentară pe care mi-ar putea-o furniza interlocutorul și la punctul lui de vedere. Am convingerea că "mai multe capete sunt mai bune decât unul singur".	
	13. Într-o discuție cu cineva care are alt punct de vedere decât al meu, depun efort pentru a găsi acel domeniu în care suntem de acord și pornesc de la acesta pentru armonizarea diferențelor.	
	14. Depun efort conștient pentru ca atunci când furnizez feedback să fiu cât mai specific și mai la obiect, evitând generalitățile sau neclaritățile.	
	15. Atunci când sfătuiesc sau îndrum, depun efort conștient pentru a nu domina conversațiile și pentru a lăsa interlocutorului timpul necesar participării la comunicare.	
	16. Îmi asum toată responsabilitatea pentru afirmațiile și părerile pe care le comunic. Nu dau vina pe alții și nu le atribui altora.	
	17. Atunci când îndrum sau sfătuiesc, încep întotdeauna prin a încerca să-l înțeleg pe interlocutor. Abia apoi trec mai departe în procesul de îndrumare sau sfătuire.	
	18. Atunci când pun întrebări pentru a înțelege punctul de vedere al interlocutorului, ele sunt de tipul "ce" nu de tipul "de ce", pentru a nu devia de la subiectul de discuție.	
	19. Discut în mod regulat față în față cu oamenii cu care lucrez sau colaborez, ca parte a responsabilității mele de manager.	

Interpretare

Însumați cifrele înscrise în dreptul tuturor celor 19 afirmații și comparați totalul obținut cu scorul maxim -

114.

Autoevaluarea abilității de a rezolva probleme¹

Imaginați-vă că sunteți la locul de muncă, într-o zi ca toate celelalte. Vă comportați ca de obicei.

Având în minte această imagine, indicați măsura în care afirmațiile de mai jos vă caracterizează, prin atașarea unei cifre din stânga, conform cu următoarea scară:

- 6 - total de acord;
- 5 - de acord;
- 4 - oarecum de acord;
- 3 - în oarecare măsură nu sunt de acord;
- 2 - nu sunt de acord;
- 1 - dezacord total.

Atunci când abordez o PROBLEMĂ DE RUTINĂ pentru a o rezolva:

1. Încep prin a defini clar și explicit, în scris sau verbal, care este problema; mă întreb dacă iau decizia singur sau fac apel la grup.	
2. Analizez problema sub toate aspectele și stabilesc ce condiții ar trebui să îndeplinească soluția pe care o voi găsi pentru a fi optimă.	
3. Înainte de a decide asupra unei soluții, mă gândesc la mai multe soluții posibile ale problemei.	
4. Evaluez calitatea acestor soluții alternative în funcție de criterii pe care le-am stabilit anterior, ținând în considerare și consecințele posibile.	
5. Nu pierd din vedere faptul că decizia pe care o voi lua va trebui să fie și implementată.	
6. O dată hotărât asupra soluției, stabilesc și planul de implementare a acesteia și modalitățile de verificare a calității implementării.	

Atunci când abordez rezolvarea unei PROBLEME CARE NU ESTE DE RUTINĂ procedez astfel:

7. De la început încerc să definesc problema în mai multe feluri.	
8. Încerc să fiu flexibil în modul de abordare și nu mă bazez exclusiv pe practica, cunoștințele și experiența anterioară.	
9. Caut tipare sau elemente comune în diferitele aspecte ale problemei, pentru a o înțelege mai bine.	
10. Îmi pun întrebări în legătură cu natura problemei.	
11. Încerc să mă gândesc în legătură cu diferitele aspecte ale problemei, atât logic, cât și intuitiv.	
12. Folosesc în mod frecvent analogii și metafore pentru a analiza problema și a descoperi și alte aspecte, mai subtile, despre ea.	
13. Mă străduiesc să privesc problema din mai multe perspective pentru a putea genera mai multe	

¹ Ibidem, p.333-334

definiri ale problemei.	
14.Caut cât mai multe soluții la problemă, fără să mă preocup, în prima fază, cât de bune sunt.	
15.Apoi încerc să analizez, să evaluez și să o aleg pe cea mai bună.	

Atunci când decizia se ia în grup și încerc să încurajez creativitatea și spiritul de inovație la cei cu care lucrez procedez astfel:

16.Creez ocaziile ca aceștia să-și dezvolte ideile în condiții cât mai neformale, eliminând constrângerile oricăror proceduri.	
17.Mă asigur ca, în grupul care rezolvă o anumită problemă, să se afle și membri cu puncte de vedere divergente.	
18.Adeseori, pentru a stimula oamenii să găsească alte modalități de abordare a unei probleme, vin cu idei, propuneri, solicitări ieșite din comun, pentru a le provoca imaginația și stimula creativitatea.	
19.Strâng informații de la beneficiarii produselor sau serviciilor noastre în legătură cu preferințele și cu ceea ce se așteaptă de la acestea, pentru a lărgi sfera de căutare a soluțiilor.	
20.Uneori implic persoane din afara instituției în procesul de rezolvare a unor probleme.	
21.Consider ca fiind valoroși și le acord recunoașterea corespunzătoare și celor care sprijină ideile altora și furnizează resursele de implementare pentru acestea.	
22.Încurajez "încălcarea" de reguli și obiceiuri în găsirea de soluții creative.	

Însumați punctajul obținut. Dacă obțineți un total de peste 105 puncte, vă aflați în sfertul de sus al clasamentului: sunteți un manager cu abilități superioare în rezolvarea de probleme și luarea deciziilor.

Cu 83-104 puncte vă situați la mijloc.

Punctajul sub 82 de puncte trebuie să constituie pentru dvs. un semnal de alarmă și să vă întrebați dacă sunteți într-adevăr atât de bun pe cât vă credeți.