

COMUNICARE MANAGERIALĂ ȘI RELAȚII PUBLICE

MASTER COMUNICARE MANAGERIALĂ ȘI RESURSE UMANE – ANUL I

Prof. univ. dr. Dumitru Iacob
Lector univ. dr. Diana-Maria Cismaru

CUPRINS

PARTEA A: COMUNICAREA MANAGERIALĂ

- 1. COMUNICARE ȘI DECIZIE/3**
 - 1.1 Funcțiile conducerii organizațiilor
 - 1.2 Structura de autoritate și responsabilitate
- 2. STILURI DE CONDUCERE ȘI COMUNICARE/12**
 - 2.1 Tendințe actuale în formarea managerilor
 - 2.2 Caracterizarea și clasificarea stilurilor de conducere
- 3. COMUNICARE FORMALĂ ȘI INFORMALĂ/22**
 - 3.1. Comunicarea formală
 - 3.2 Comunicarea informală
 - 3.3 Noile tehnologii și comunicarea în organizații
- 4. DINAMICA GRUPULUI DE LUCRU ȘI COMUNICAREA MANAGERIALĂ/31**
 - 4.1 Puterea și influența în organizații
 - 4.2 Roluri în grupul de lucru. Participare și comunicare
 - 4.3 Conflictele – tipuri, cauze și strategii de gestionare
- 5. COMUNICAREA ȘI ADAPTAREA LA SCHIMBARE/42**
 - 5.1 Metode de abordare a schimbării în organizații
 - 5.2 Comunicarea în contextul schimbării

PARTEA B: RELAȚII PUBLICE

- 6. CONCEPTE, ORIGINI, STRUCTURI/54**
 - 6.1 Definiții ale relațiilor publice. Dificultăți și perspective posibile
 - 6.2 Delimitarea de alte domenii
 - 6.3 Elemente de istoria relațiilor publice.
 - 6.4 Domenii și structuri de relații publice
 - 6.5 Statutul și rolurile specialistului în relații publice
- 7. FUNDAMENTE TEORETICE/71**
 - 7.1 Psihologia socială
 - 7.2 Teoria comunicării
 - 7.3 Un model sistemic al relațiilor publice
 - 7.4 Modele în evoluția istorică a relațiilor publice
- 8. SUPTUL RELAȚIILOR PUBLICE/82**
 - 8.1 Publicul- suport al relațiilor publice
 - 8.2 Suportul mediatic al relațiilor publice

- 8.3 Suportul organizațional al relațiilor publice
- 8.4 Suportul imagologic al relațiilor publice
- 8.5 Suportul etic al relațiilor publice
- 8.6 Suportul juridic al relațiilor publice
- 9. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE/99
 - 9.1 Cercetarea în relațiile publice
 - 9.2 Planificarea în relațiile publice
 - 9.3 Aplicarea planului
 - 9.4 Evaluarea
- 10. STRATEGIA ȘI PLANUL DE RELAȚII PUBLICE/112
 - 10.1 Stabilirea obiectivelor
 - 10.2 Strategii și tactici de relații publice
 - 10.3 Tehnici de relații publice
 - 10.4 Metode de evaluare a planului de relații publice
- 11. CAMPANII DE RELAȚII PUBLICE/124
 - 11.1 Diferențe între termeni
 - 11.2 Tipuri de campanii
 - 11.3 Etape în planul campaniei de relații publice
 - 11.4 Efecte ale campaniei de relații publice
- 12. RELAȚIILE PUBLICE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ/137
 - 12.1 Tipuri de situații de criză
 - 12.2 Planificarea în caz de criză
 - 12.3 Managementul crizei
 - 12.4 Strategii de comunicare în caz de criză
 - 12.5 Erori în gestionarea crizelor

PARTEA A: COMUNICARE MANAGERIALĂ

1. COMUNICARE ȘI DECIZIE

Obiective

- a) *Sublinierea semnificației comunicării pentru conducerea organizației;*
- b) *Înțelegerea importanței specifice a deciziei și a momentelor predecizionale și postdecizionale în conducerea organizației;*

Pregătirea, luarea și aplicarea deciziei constituie un proces complex, în care comunicarea, deși este o variabilă mai puțin evidentă, constituie un element cheie. În acest capitol urmează ca, repetându-se totodată noțiuni cheie pentru teoria organizațiilor, să se studieze rolul comunicării în procesul decizional.

1.1 Funcțiile conducerii organizațiilor

Eficiența conducerii se bazează pe rezultatele structurării și corelării optime a *funcțiilor conducerii*. Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea și funcțiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienței, în temeiul căreia sunt ordonate activitățile vitale ale conducerii:

- cunoașterea domeniului condus, a totalității problemelor care sunt supuse soluționării, prin *diagnoză*;
- detectarea tendințelor evolutive ale organizației și construirea proiectului evoluției sale pentru rezolvarea noilor probleme cu care se confruntă, prin *prognoză* și *construcție prospectivă*;
- momentul esențial al formulării și adoptării *deciziei* referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- organizarea implementării deciziei, în primul rând prin *planificare* și *asigurarea cooperării* în interiorul organizației și între organizații;
- *motivarea personalului organizației* pentru a se obține acțiunea eficientă a acestuia;
- *controlul*, drept funcție a conducerii, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corecție corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate, efectele controlului influențând noua diagnoză ș.a.m.d.

Complexitatea conducerii organizației și a fiecărei funcții în parte impune analiza acestora mai în detaliu și a corelațiilor existente între ele.

Adesea, decizia este echivalentă (confundată) cu procesul de ansamblu al conducerii. Tendința nu este întâmplătoare, ea derivând din calitatea deciziei de a fi momentul esențial, punctul-cheie al conducerii.

Dacă înțelegem prin decizie *soluția* adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație) pentru rezolvarea unei probleme, atunci conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

- a) faza pre-decizională:
 - formularea problemei;
 - formularea (prognozarea) evoluțiilor posibile și a soluțiilor alternative posibile;
 - analiza și evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;
- b) faza decizională:
 - adoptarea uneia dintre soluțiile alternative, a soluției considerate optimă (decizia propriu-zisă);
- c) faza post-decizională:
 - implementarea deciziei (organizarea aplicării soluției adoptate);
 - evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute (controlul).

1.1.1 Faza predecizională

Faza predecizională cuprinde etapele premergătoare luării deciziilor și este importantă. Cu ajutorul acestei faze, conducerea și dezvoltarea afacerii devine una planificată. Se evită în acest mod luarea unor hotărâri subiective, greșite sau nepotrivite cu fondul problemelor reale. Faza predecizională cuprinde formularea problemelor și realizarea unor previziuni privind evoluția afacerii.

Diagnoza

În general, diagnoza este o operație premergătoare adoptării unei soluții la o problemă, constând în identificarea cauzelor unor procese negative (proces care constituie substanța problemei respective), a factorilor care ar putea influența pozitiv sau negativ soluționarea problemei avute în vedere. Scopul fundamental al diagnozei constă în *formularea problemei de rezolvat*. Cu cât formularea acesteia este mai adecvată și mai clară, cu atât probabilitatea de a identifica soluția cea mai bună este mai ridicată.

Privind organizația în întregul său, o *problemă organizațională* se impune prin două sensuri:

- un sens apropiat „problemei sociale”, prin care organizația este confruntată cu o situație de criză, de schimbare, fiind solicitat potențialul său de adaptabilitate; aceasta este o „*problemă de stare*” (de stare a organizației); diagnoza, în acest caz, constă în identificarea presiunilor de schimbare și a componentelor organizației (structuri, indivizi, procese) care se cer a fi modificate, transformate, schimbate;

- cele mai frecvente sunt însă „*problemele de scop*”, prin care scopul de ansamblu al organizației este realimentat cu sarcini specifice, concrete, noi (dar nu total diferite de sarcinile anterioare); în acest caz, diagnoza cuprinde atât înțelegerea (cunoașterea) deplină a noii sarcini, cât și a tuturor disponibilităților pe care organizația le are pentru realizarea sa.

În ultimă instanță, diagnoza reprezintă cunoașterea organizației de către conducător, a tuturor componentelor sale și a corelațiilor dintre ele, cât și receptarea (înțelegerea, formularea) adecvată a solicitărilor cu care se confruntă organizația. Comunicarea în

interior are un rol foarte important în conștientizarea și formularea problemelor cu care se confruntă organizația, pentru că prin comunicare se realizează concentrarea fluxului de informații spre echipa de conducere sau spre echipa de consilieri care realizează diagnoza. În plus, cu cât comunicarea în interior este mai puțin distorsionată, cu atât informațiile care circulă sunt mai corecte și se poate realiza un tablou mai corect al realității. Practic este factorul de care depinde realizarea unei diagnoze corecte în cea mai mare măsură.

Proгноza

Proгноza organizațională (ca funcție a conducerii organizației) se întemeiază pe corelarea a două categorii de caracteristici ale organizației (“variabile organizaționale”, denumite “variabile” datorită dinamismului, schimbării lor în timp):

- Variabile “dependente”, prin care este descrisă starea internă a organizației (structură, membrii și procese interioare); ele sunt “dependente”, în sensul că depind, sunt determinate de natura internă a organizației, de funcțiile și scopul organizației; variabile “dependente” sunt și “ieșirile” (output-urile) organizației, acestea fiind rezultatul final al tuturor proceselor din interiorul organizației;

- Variabile “independente”, în cadrul cărora sunt inventariate influențele actuale și cele posibile (idei viitoare) asupra organizației; variabilele independente, necontrolate de către organizație, provin din exteriorul organizației și sunt vizibile la intrarea în aceasta (“comanda socială”, decizii strategice ale macrosistemului în care este inclusă organizația, modificări în mediul natural și social etc).

Proгноza presupune, prin corelarea celor două categorii de variabile, realizarea unor previziuni privind tendințele de evoluție a organizației. Una din metodele cele mai simple de realizare a progноzei o constituie *metoda scenariilor*. Pașii pentru realizarea unui scenariu sunt:

- se începe prin a se scrie ce “dorințe” se leagă de dezvoltarea organizației în viitor;
- se definesc în continuare variabilele interne;
- se definesc variabilele externe (ambele etape conform exemplului de mai sus);
- se formulează căi și metode prin care se pot atinge scopurile pe termen scurt, mediu sau lung;
- se elaborează modelul propriu-zis de evoluție în timp;
- se redactează scenariul după tipul și perioada de timp aleasă.

Elaborarea și scrierea unui scenariu reprezintă un exercițiu de imaginație care este foarte util pentru bunul mers al organizației. Așa cum în viața personală se fac planuri și se formulează obiective de atins, pentru ca o organizație să “trăiască” și să aibă succes, trebuie să existe planuri pentru dezvoltarea ei, iar aceste planuri trebuie să aibă în vedere toți factorii care pot interveni.

În această etapă, comunicarea în exterior și corelarea cu variabilele care se manifestă în plan social au un rol mai important decât comunicarea internă.

1.1.2 Faza decizională

În principiu, există două modele ale procesului decizional:

a) *modelul clasic, de decizie rațională, certă, într-o lume complet determinată*; se presupune că cel care ia decizia dispune de toate cunoștințele necesare și poate proiecta fără dificultăți soluția, estimând cu certitudine evoluția organizației și capacitatea acesteia de a rezolva o problemă dată. Modelul are mai mult valoare teoretică, cea mai mare parte a problemelor de rezolvat angajând, în grade diferite, situații de incertitudine;

b) *modelul deciziei certe de tip probabilistic*, care cuprinde la rândul-i două variante:

- utilizarea unor “*probabilități obiective*” (expresie a unor legi verificate și cunoscute) de desfășurare a evenimentelor, situațiile nefiind foarte frecvente și având o slabă implicare umană (sau o implicare umană indirectă, precum evoluția unor sisteme tehnologice etc):

- mai frecvent, în organizații sunt utilizate “*probabilități subiective*”, acestea semnificând gradul de încredere/neîncredere în cunoștințele noastre, șansa atribuită cunoștințelor noastre de a descrie corect realitatea; și în acest caz, se presupune că soluția aleasă are probabilitatea cea mai ridicată de reușită, ea fiind obținută prin prelucrarea rațională a tuturor cunoștințelor existente.

De multe ori, în condiții de incertitudine, se recurge la o strategie simplificată: adoptarea primei soluții satisfăcătoare care se reușește să se formuleze, existând firește riscul a numeroase erori decizionale.

1.1.3. Faza postdecizională

După ce s-a luat efectiv decizia, urmează aplicarea ei în practică. Este bine ca în etapele care urmează (organizarea, motivarea și controlul) managerul să-și pună permanent întrebarea dacă a luat în considerare toate laturile realității din organizație (resurse materiale, tehnologii, informații, angajați) și dacă mai poate schimba în bine unul sau altul dintre aspecte. În această fază a managementului scopul este ca din toți acești factori (care în faza predecizională erau mai mult “variabile în ecuație”) să rezulte un întreg armonios și funcțional. Mai mult, din observațiile asupra mersului activității se pot corecta unele lucruri din mers, astfel încât rezultatele afacerii să se îmbunătățească. În toate etapele fazei postdecizionale comunicarea are un rol esențial, după cum se va sublinia în continuare.

Organizarea

Organizarea, ca funcție a conducerii vizează (în sens larg) realizarea și acțiunea continuă a structurării formale a organizației (structura organizațională), care are rolul de a facilita integrarea și coordonarea tuturor resurselor (umane și materiale) în vederea îndeplinirii, în mod eficient, a obiectivelor organizației. Altfel spus, în acest prim sens organizarea constă în *stabilirea mijloacelor* (instrumente și strategii de acțiune) *pentru atingerea scopurilor* organizației. Prin derivare din sensul general, organizarea semnifică (sensul particular, restrâns) *procesul de implementare a deciziei, de transformare a deciziei, în acțiune, a comenzii în execuție.*

Organizarea implică:

a) specificarea tipurilor de activități necesare pentru realizarea diferitelor obiective;

b) gruparea activităților într-o structură logică, operațională (prin realizarea unui algoritm al activităților, prin determinarea unui lanț operațional optim);

c) distribuirea sarcinilor specifice de acțiune membrilor organizației în conformitate cu competențele și capacitățile acestora de a le îndeplini eficient;

d) determinarea canalelor de comunicare și a rețelelor de relații dintre membrii organizației, astfel încât să asigure acțiunea convergentă, unitară pentru îndeplinirea obiectivelor propuse;

e) stabilirea cadrului de desfășurare a activității, a condițiilor de muncă.

Comunicarea intervine în fiecare din aceste momente: de exemplu, pentru distribuirea sarcinilor trebuie luate în considerare: competențele fiecărui angajat, experiența, dar și preferințele și performanțele realizate. Pentru determinarea rețelelor de comunicare și relații (adică pentru construirea grupurilor de lucru și a legăturii dintre ele) trebuie avute în vedere stilul de lucru și de comunicare pentru fiecare angajat, precum și relațiile informale și rolurile anterioare în grupul de lucru.

Motivarea

Din perspectiva conducerii organizației, motivarea semnifică tocmai stimularea oamenilor, cu structuri de personalitate diferite, cu trebuințe și interese diverse, pentru a acționa pozitiv și eficient în îndeplinirea obiectivelor (scopului) organizației.

Orice motiv se constituie la granița dintre subiectivitatea individuală (internă) și lumea obiectivă (externă), este produsul interacțiunii dintre o stare psihologică internă și modul de manifestare sau de percepere a activității în exterior.

Cea mai cunoscută clasificare a motivelor este elaborată în funcție de raporturile lor cu activitatea la care se referă:

A. *Motivația extrinsecă* e generată de factori sau stimuli exteriori activității (recompense sau sancțiuni) cum ar fi competiția, dorința de câștig sau de laudă, evitarea muștrării sau a pedepselor etc. Motivația se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi atât pozitive (reacții de satisfacție), cât și negative (reacții de aversiune). În consecință, motivația extrinsecă este fie *pozitivă* (atunci când se urmăresc recompensele), fie *negativă* (atunci când se evită sancțiunile).

B. *Motivația intrinsecă* a muncii, prin care munca nu mai este doar un mijloc de dobândire a unor beneficii și devine un *scop* al existenței omului, o *valoare* care mobilizează potențialul uman.

Distincția dintre cele două tipuri de motivatori se regăsește în planul efectelor acestora. Astfel, motivatorii extrinseci au efecte cantitative (nu calitative), pe termen scurt (nu pe termen lung), și nu sunt mai eficienți într-o societate săracă decât într-o societate dezvoltată. În schimb, motivatorii intrinseci au efecte complementare celor descrise mai sus și sunt considerați ca fiind cei mai performanți.

De asemenea, motivatorii extrinseci negativi, deși necesari și eficienți la prima vedere, generează mecanisme defensive care sunt contraproductive. Mecanismele defensive sunt de două feluri: pasive și active. Cele active presupun un comportament agresiv, simbolic vorbind, față de colegi, în timp ce mecanismele pasive înglobează fenomene ca: aruncarea vinei pe ceilalți, simularea efortului, falsificarea rapoartelor de lucru, scăderea vizibilității în jurul activității proprii.

De-a lungul timpului, a fost analizată cu insistență *relația dintre motivație și performanță*. Încă de la începutul secolului s-a înțeles importanța intensității motivației,

admițându-se că nici *supramotivarea*, nici *submotivarea* nu sunt productive; s-a introdus ideea de *optimum motivațional*, potrivit căreia există o intensitate optimă a motivației în funcție de gradul de dificultate a sarcinilor. Situația ideală, în care se atinge optimumul motivațional, este aceea în care dificultatea reală a sarcinii corespunde cu dificultatea percepută de individ în mod subiectiv. Însă, într-o mare parte din situații, indivizii percep greșit dificultatea sarcinii. În cazul în care dificultatea percepută a sarcinii este mai mică decât cea reală, apare situația de submotivare, și indivizii nu ating nivelul "energetic" optim pentru realizarea sarcinii. Dimpotrivă, atunci când dificultatea sarcinii e supraestimată în raport cu cea reală, apare situația de supramotivare, care din nou este contraproductivă datorită stresului care apare.

Controlul

Rolul controlului este de a preveni situațiile critice din viața organizației, situații care amenință întreruperea funcționării normale. El se realizează în dublu sens, sectorial și global.

a) Control sectorial și de etapă.

Se referă la menținerea condițiilor de activitate optimă. Una din cele mai importante probleme este aceea a *intervalului de control* (numărul de persoane sau activități pe care le poate controla și coordona eficient un șef de departament). Intervalul optim de control variază între 5 și 10 persoane aflate în subordinea unui șef de departament, și trebuie să fie stabilit ținând cont de:

- *tipul de activitate*, în condițiile în care activitățile de rutină, repetative și mai puțin complicate pot fi asociate cu un număr mare de angajați pentru un conducător;
- *gradul de instruire și experiență al angajaților* - angajații cu experiență și calificare mai ridicate nu au nevoie de control permanent;
- *calitățile personale ale conducătorului*, capacitatea acestuia de a realiza controlul în chip obișnuit sau printr-un efort sporit, putând influența intervalul de control.

Atât intervalele mici cât și cele mari au avantaje și dezavantaje (intervalele mici facilitează controlul, dar complică ierarhia organizațională și invers pentru cele mari), deci trebuie numărul trebuie adaptat pentru fiecare situație în parte.

b) Control global.

Spre deosebire de controlul sectorial, este de *nivel strategic*. El are în vedere ansamblul activității, rezultatele finale ale acțiunii. Controlul global implică raportarea produselor la resurse și evaluarea comparativă a rezultatelor unui întreg proces cu proiectul inițial. Ca urmare a controlului realizat, noul ciclu de activitate este corectat pe baza informațiilor suplimentare care au rezultat din comparația realizată. Și în realizarea controlului comunicarea este importantă, atât pentru constatarea disfuncționalităților cât și pentru primirea unui feed-back din partea angajaților.

1.2 Structura de autoritate și responsabilitate

O problemă esențială a organizării constă în structurarea relațiilor de autoritate, putere, răspundere și responsabilitate.

Autoritatea, în perspectivă organizațională, înseamnă dreptul unui conducător de a lua decizii și de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor organizaționale.

Reversul funcțional a autorității formale este *legitimitatea*, aceasta semnificând măsura(variabilă) în care o persoană (un grup de persoane) acceptă să fie condusă și influențată comportamental prin decizii luate în afara sa (de către conducător, de către cel investit cu autoritate).

Autoritatea directă este specifică persoanelor care, aflate în diferite poziții de conducere, dau ordine și dispozițiuni subordonaților lor direcți; ea se realizează în sens descendent, de la vârf spre bază.

Autoritatea auxiliară, denumită sugestiv, în spațiul anglo-saxon, “*staff authority*”, semnifică autoritatea “staff-ului, a echipei de experți însărcinate cu asistența și consultanța acordată conducătorului (echipei de conducători); în perioada de pregătire a deciziilor, în organizațiile moderne, este tot mai numeros și mai intens folosit personalul “auxiliar” cu rol de susținere a “personalului de bază”, de conducere.

Dacă autoritatea directă este, în principiu, nelimitată, autoritatea auxiliară este limitată la un domeniu de activitate. Sferele de cuprindere diferite și diferența de intensitate în exercitare au condus la așa numitul *conflict între personalul de bază și cel auxiliar*. Sursele de conflict sunt amplificate prin întemeierea diferită a autorității celor două categorii de personal. Autoritatea directă este legitimată prin funcția deținută, în timp ce autoritatea auxiliară este bazată pe competența profesională a specialiștilor. Adesea conflictul este amplificat și de diferențele de vârstă și generație profesională, de conservatorismul unora sau forța imaginativă, novatoare a altora. Riscurile unor relații conflictuale pot fi depășite, în cea mai mare măsură, de *organizarea comunicării interumane*, de existența unui flux consistent și biunivoc de comunicare profesională, de realizare a unui echilibru funcțional între decizii (ordine) și sfaturi (consultanță) pe baza asumării de către fiecare categorie în parte a răspunderii ce-i revine.

Autoritatea funcțională este autoritatea conferită unei persoane sau unui departament într-o anumită fază a procesului de realizare a unor activități; ea este limitată la o anumită perioadă de timp și la un obiectiv anume și este acordată numai celor care dispun de capacitatea realizării unor expertize de specialitate în scopul îmbunătățirii eficienței organizaționale.

Autoritatea funcțională este un caz particular de delegare a autorității (către o persoană și doar pentru o fază a procesului). În general, *delegarea autorității* se referă la procesul prin care un conducător distribuie subordonaților sarcini de muncă împreună cu autoritatea necesară realizării lor. Deși orice organizație formală delegarea autorității este inevitabilă, atât conducătorii cât și condușii manifestă, din rațiuni diferite, rezistență față de delegare, respectiv față de acceptarea delegării autorității.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui membru al unei organizații de a-și îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate. Responsabilitatea funcționează ca datorie a unui individ față de el însuși de a realiza în

cele mai bune condiții sarcinile ce-i revin și, prin aceasta, este o condiție necesară pentru realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

Delegarea puterii și autorității în interiorul organizației implică și *problema centralizării și descentralizării* acestora. Practic, prin aceasta sunt avute în vedere procesele de decizie și de control. În genere, se consideră că o organizație este descentralizată atunci când numărul deciziilor importante adoptate la nivelurile de bază este mare, asupra acestor niveluri exercitându-se un grad scăzut de control. Atât centralizarea cât și descentralizarea au și avantaje și dezavantaje. În sistematizarea realizată de M. Vlăsceanu¹ acestea sunt:

AVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Asigură uniformitate în modul de funcționare a unităților organizaționale. Conducerea exercită o coordonare mai eficientă și un control mai direct asupra unităților organizației.	Distribuie responsabilitatea și răspunderea de la nivel general diferitelor unități organizaționale.
Asigură decizii uniforme.	Încurajează implicarea și participarea mai multor oameni în procesul de luare a deciziei, cu efecte pozitive asupra motivației oamenilor.
Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.	Facilitează procesul de comunicare.
	Dispersează puterea și autoritatea în cadrul întregii organizații.

DEZAVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Nefiind distribuită, responsabilitatea va aparține unui număr mic de conducători	Permite un grad scăzut de uniformitate cu privire la standardele de funcționare a unităților organizaționale.
Împovărează conducătorii de la vârful ierarhiei, dată fiind necesitatea ca aceștia să dispună de o perspectivă globală asupra organizației	Forțează responsabilitatea luării deciziei de către oamenii care nu sunt interesați și nu vor să se implice. Poate crea probleme legate de coordonarea diferitelor unități organizaționale.
Concentrează autoritatea și puterea în mâinile unui număr mic de oameni.	Poate conduce la rivalitate și competiție între subunitățile organizaționale, cu efecte negative asupra raționalității și eficienței generale ale organizației.
Limitează participarea majorității membrilor organizației.	Necesită programe de instruire, mari consumatoare de timp și bani.

Este limpede, prin compararea centralizării și descentralizării, că nici una dintre ele, privite în sine, nu este bună sau rea. De la caz la caz, pot fi avute în vedere proporții optime între centralizare și descentralizare, în raport cu specificul fiecărei organizații.

¹ Mihaela Vlăsceanu, *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Paideia, București, 1993, p. 228.

Concepte cheie

- diagnoză, prognoză,
- decizie,
- organizare, motivare, control
- centralizare și descentralizare
- autoritate, legitimitate, responsabilitate

REZUMAT

Conducerea organizațiilor presupune realizarea în corelație funcțională a deciziei, a operațiilor predecizionale (diagnoza și prognoza) și a celor postdecizionale (organizarea, motivarea și controlul).

Structura de autoritate și responsabilitate reflectă “puterea instituționalizată”.

Delegarea autorității este inevitabilă; comunicarea poate ajuta la prevenirea și aplanarea conflictelor de autoritate.

Întrebări de verificare

1. Care sunt cele trei faze ale procesului decizional și ce cuprinde fiecare dintre ele?
2. Cum se realizează diagnoza și prognoza?
3. Care sunt factorii care intervin în luarea deciziei?
4. Ce operații presupune organizarea?
5. De câte tipuri sunt factorii motivatori?
6. Cum intervine comunicarea în toate fazele luării deciziei?
7. Câte tipuri de autoritate se exercită în organizații?

Teme pentru aplicații

1. Stabiliți avantajele și dezavantajele centralizării /descentralizării organizaționale având în vedere elementele de cultură și mentalitate specifice spațiului românesc.

2. În organizația din care faceți parte, cu ce tip de autoritate sunteți investit? Caracterizați în câteva propoziții modul în care ceilalți membri ai organizației privesc problema responsabilității.

3. Pe exemplul de organizație adoptat, cum se constituie echilibrul între motivatorii extrinseci și cei intrinseci? Trasați o strategie de menținere/atingere a unui echilibru optim.

4. Prezentați și analizați o decizie luată într-o organizație. Utilizați ca instrument de analiză cele trei faze de adoptare a deciziei.

5. Analizați gradul de descentralizare dintr-o organizație. Care este impactul gradului de descentralizare asupra coordonării între membrii organizației și a coordonării între activitățile desfășurate?

Bibliografie

Vlăsceanu, Mihaela - *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Editura Paideia, 1993

Zorlențan, T., E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

2. STILURI DE CONDUCERE ȘI COMUNICARE

Obiective

- a) *Dobândirea capacității de a caracteriza stilul de conducere și comunicare managerială într-o organizație și de a-l încadra în clasificările existente.*
- b) *Definirea conceptului de putere și identificarea surselor de putere în organizații.*

2.1 Tendințe actuale în formarea managerilor

Societatea începutului de mileniu sunt marcate, pe de o parte, de *universalizarea educației* iar pe de altă parte de *accelerarea în profunzime a proceselor schimbării*. Schimbarea este însemnată, întemeindu-se pe și antrenând schimbări de domeniu. Conducerea schimbării ca atare a devenit o dominantă a acțiunii manageriale și a pregătirii conducătorilor de orice tip.

Tendința profesionalizării actelor productive și totodată “profesionalizarea conducerii” este, de asemenea, incontestabilă. Prin creșterea în complexitate și diversitate a organizațiilor, conducerea acestora nu mai poate zăbovi pe terenul simplei intuiții și al empirismului; în consecință, conducătorul modern se profesionalizează prin *învățarea științei conducerii*.

Modelul prestației manageriale tinde tot mai mult spre *modelul cercetătorului*. Conducătorul, managerul, devine un analist și își asumă drept *atribuții funcționale*: înțelegerea, diagnosticarea, prevederea, controlul comportamentului organizațional. În arsenalul acțiunii sale sunt incluse în mod necesar spiritul ipotetic, spiritul critic, atitudinea experimentală.

Managementul modern realizează o deschidere tot mai pronunțată spre *terapia divergențelor și a conflictelor*, spre preîntâmpinarea și contracararea acestora ca surse de inadaptabilitate, de rezistență la schimbare. Noul concept al sănătății organizaționale include și dezvoltă tehnicile de conducere în condițiile de incertitudine și risc, acestea fiind valori funcționale inevitabile proceselor de schimbare.

Multitudinea rolurilor managerului modern înregistrează reordonări și noi accente. Firește, au fost și sunt importante rolurile relaționale, informaționale și cele decizionale. În cadrul acestora, ca reacție la presiunile schimbării, tot mai mult în prim plan apare *dimensiunea inovatoare a acțiunii manageriale*. Angajarea în inovare, în creație, solicită managerului transformarea obișnuințelor existente (propriile obișnuințe și obișnuințele celor ce alcătuiesc rețeaua umană a organizației). Lucrând asupra cunoștințelor, deprinderilor și dorințelor se pot atinge nivele noi de eficiență personală și interpersonală, aceasta însă doar în măsura în care se renunță la perspectivele inactuale.

S-a sugerat, cu îndreptățire, că “*nucleul etic*” al acțiunii manageriale are o importanță vitală. Construirea unui mediu organizațional etic impune un “*filtru axiologic*” în raport cu toate deciziile, practicile și scopurile managerului și ale organizației.

Se pot da exemple de *practici nocive* pentru organizație, practici în cazul cărora se impune terapia etică:

- formele stridente sau perfide de relativism etic, prin care se încearcă surmontarea sau minimalizarea distincției dintre “bine” și “rău”(cu situația-limită în care se procedează cu brutalitate la substituirea reciprocă a celor două valori morale polare);
 - manifestarea distorsionată a “sindromului loialității”, atașamentul față de organizație intrând în discordanță cu datoria față de adevăr : este poate una din căile cele mai sigure de a submina din interior o organizație, falsa “solidaritate de grup” generând direct și ireversibil “implozia” organizațională;
 - nu mai puțin nocivă este “obsesia imaginii”; adevărul este răstălmăcit, scopurile de perspectivă ale organizației fiind sacrificate pe altarul “percepției imediate”, al prestigiului facil;
 - aceleași resorturi determină și fluctuația condiției etice a conducătorului, susținerea nevoii de realizare prin practici contrare “intereselor de fond” ale organizației.
- “Busola etică” a organizației și conducătorului trebuie dobândită și menținută prin presiuni etice organizate, reductibile în esență “regula de aur” potrivit căreia ”nimeni nu este deasupra legii”.

2.2 Caracterizarea și clasificarea stilurilor de conducere

Dacă se definește stilul de conducere ca fiind *mecanismul cognitiv și social de luare a deciziilor în cadrul unei organizații*, este necesară în continuare conturarea unor dimensiuni ale acestora:

- *Practicile de decizie.* După cum reiese din definiția anterioară, aceasta este dimensiunea cea mai elocventă și totodată criteriul de încadrare a stilului de conducere în majoritatea tipologiilor;
- *Competența.* Este o variabilă importantă, care poate fi abordată în acest caz mai multe sensuri:
 - a. *Competența profesională* – se referă strict la competența managerului (liderului) în domeniul de specialitate pe care este profilată organizația;
 - b. *Competența organizatorică* – se referă la calitățile (managerului) liderului în privința formării de echipe adecvate, a elaborării unor strategii de selectare și de motivare a angajaților, de formare a unei structuri în care să fie plasat “omul potrivit la locul potrivit”;
 - c. *Competența social-umană* – sensul cel mai puțin dezvoltat dar în ultimă perioadă considerat cel mai important; practic, acest sens se referă la modalitatea de a interacționa cu ceilalți membri ai organizației, la capacitatea liderului de a întreține o atmosferă colegială, de a preveni și rezolva conflictele de muncă;
- *Atitudinea față de obiectivele colective ale grupului de muncă*
Pe această dimensiune se pot înregistra mai multe poziții posibile, de la liderul care se identifică total cu scopurile organizației până la cel care folosește organizația și resursele sale ca pe un vehicul pentru realizarea intereselor proprii;
- *Tehnicile de motivare.* După cum s-a văzut în capitolul anterior, strategiile de motivare pot fi preponderent extrinseci, preponderent intrinseci, sau se pot realiza diverse combinații între cele două tipuri de motivatori.

- *Atitudinea față de angajat* se poate înscrie într-o gamă diversă de posibilități, de la liderul intransigent (care cere angajaților să-și “lase probleme personale la poarta întreprinderii”) până la liderul paternalist (care folosește interesul față de oameni ca pe o monedă de schimb, instituind un pact între “șeful înțelegător” și “angajatul conștiincios”) – și în fine, până la liderul centrat necondiționat pe om;

În timp, s-a înregistrat o tendință clară, netă, de democratizare a stilurilor de conducere. În al doilea rând, locul mijloacelor formale ale autorității a fost luat de tehnici de motivare din ce în ce mai complexe. În fine, în privința abordării manageriale, s-a înregistrat un balans de la centrarea pe sarcină la centrarea pe relații și, în mod corelativ, o creștere a complexității interacțiunii atât între angajați, cât și între lideri și angajați.

Variabile situaționale și influența asupra stilurilor de conducere

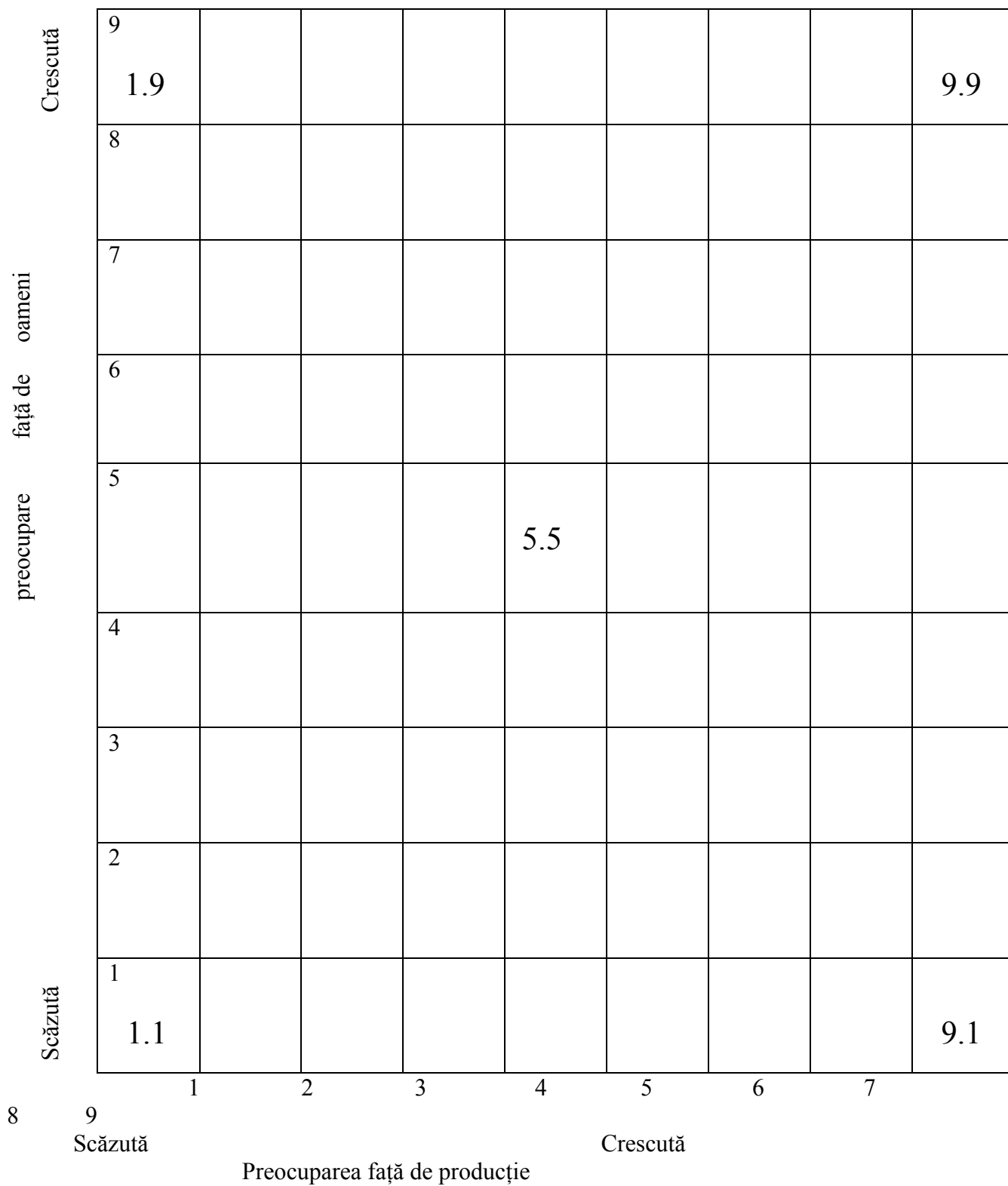
În viziunea adepților *teoriilor contextualiste*, în anumite contexte, stilurile de conducere *diferite* sunt mai eficiente, deci problema managerială centrală nu este de a găsi un stil eficient, „universal”, ci de a adapta stilul la condiții. Stilurile nu sunt un ansamblu de reguli „tehnice”, mai degrabă sunt stiluri de lucru cu angajații; varietății umane a echipelor de lucru trebuie să îi corespundă stiluri de conducere flexibile.

Modelul conjunctural formulat de Fiedler² pune în discuție problema situației de grup, corelând-o cu unele caracteristici personale ale liderului. În acest context, în determinarea stilului de conducere autorul a considerat că intervin variabile ca incertitudinea (situație controlabilă/necontrolabilă), sarcina de lucru (clară/ambiguă), poziția de putere a liderului (slabă/intensă) și stilul motivațional al liderului. Ca valori ale acestei din urmă variabile s-au adoptat *motivarea pe relații* și *motivarea pe sarcină*, iar apartenența la una din cele două categorii s-a stabilit prin aplicarea scalei LPC - Scala celui mai puțin dorit coleg de muncă («Least Preferred Co-worker Scale»).

Modelul lui Fiedler a acreditat ideea de a genera programe de instruire cu scopul de a se modifica situației de grup astfel încât să se armonizeze cu stilul motivațional personal al liderului. Problema alternativei între centrarea pe sarcină și centrarea pe relații a fost dezbătută și de alți autori. Fiecare dintre cei doi factori, în mod independent, corela cu performanța; deci, întrebarea care se pune era dacă se poate determina formula ideală destinată a fi adoptată de liderul unei organizații eficiente. S-a elaborat *grila managerială*³ care clasifică stilurile de conducere pe două axe rectangulare, “preocupare pentru producție”(axa orizontală) și “preocupare pentru oameni”(axa verticală) după valorile atribuite fiecăreia dintre cele două variabile, pe o scală de la 1, „preocupare scăzută” la 10, „preocupare crescută”. Se obțineau astfel 81 de poziții posibile, fiecare reprezentativă pentru un stil de conducere, dar autorii caracterizează cele patru poziții extreme și pe cea medie.

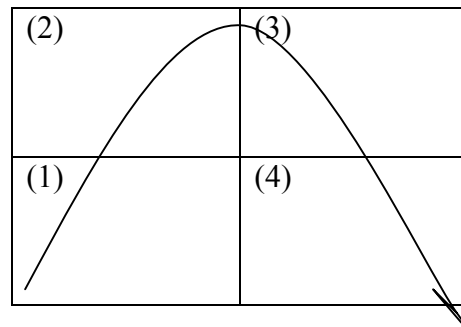
² apud A. Neculau, Pierre de Vischer (coord.), *Dinamica grupurilor – texte de bază*, Polirom, Iași, 2001, p. 346

³ Robert Blake și Jane Mouton, *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston 1978, p.11



Spre exemplu, stilul 1-1 este caracteristic unor lideri apatici, lipsiți de interes atât în privința producției cât și în privința subordonaților. Stilul 9-1 este centrat preponderent pe structură și pe producție (liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); dimpotrivă stilul 1-9 este centrat pe angajat (liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte). În fine, stilul 5-5 reprezintă o încercare de a menține echilibrul între performanță și afectivitatea angajaților, iar stilul 9-9 valorifică la maximum atât potențialul participativ al angajaților cât și pe cel productiv. În consecință, acest ultim stil este considerat de autori cel mai eficient, dar, după cum putem observa, este și cel mai sofisticat, întrucât ar fi necesară o veritabilă tehnologie de laborator în formarea unor lideri care să valorifice la maximum atât relațiile cu membrii cât și resursele și tehnologiile organizației. După cum se vede, „grila managerială” a reprezentat o revenire la ideea „stilului de conducere tehnic” pentru că nu lua în considerare deloc contextul în care se exercită stilul de conducere.

Repunerea ulterioară în discuție a caracteristicilor grupului de lucru a dus la o altă teorie situațională formulată de Blanchard și Hersey⁴. Autorii consideră că „vârsta” grupului de lucru este variabila care trebuie să determine stilul de conducere eficient. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină (cadranul 1). Pe măsură ce grupul se maturizează, liderul poate să adopte un stil echilibrat (orientare egală spre sarcină și spre relații – cadranul 2). În grupurile cu o maturitate medie (cadranul 3) e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite”(cadranul 4) cel mai potrivit este stilul laissez-faire (sau stilul cu scor scăzut la ambele orientări) Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate respectiv de termenii *comunicare, persuasiune, participare și delegare*.



Axa orizontală: orientare spre sarcină (de la valori ridicate la valori scăzute)

Axa verticală: orientare spre relații (de la valori scăzute la valori ridicate)

Evoluția stilului de conducere prin adecvare la vârsta grupului de lucru (linia curbă) :

- Cadranul 1: grupul de lucru este format relativ recent, din oameni care pot avea vârste diferite dar au un element comun: nu se cunosc prea bine și nici nu și-au format încă obișnuințe de lucru în organizație; cu alte cuvinte, rolul în organizație nu este încă

⁴ Adrian Neculau, Pierre de Vischer (coord.), *Dinamica grupurilor-texte de bază*, Editura Polirom, București, 2001, cap. *Leadership*, Donelson Forsyth, p. 351

interiorizat. Pentru ca ei să se deprindă cu detaliile tehnice ale postului, este mai eficient stilul orientat spre sarcină.

- Cadranul 2: angajații încep să se cunoască și să se familiarizeze cu detaliile și necesitățile sarcinilor și atribuțiilor pe care le au. În aceste condiții este eficient un stil echilibrat, orientat în mod egal spre sarcină și spre relații.
- Cadranul 3: grupul de lucru este matur, angajații au deja experiență și eficiență în realizarea sarcinilor în organizație. Relațiile informale sunt stabile, deși există încă « zone » care au încă o dinamică vizibilă. În această situație este mai eficient stilul orientat spre relații.
- Cadranul 4: grupul de lucru a « îmbătrânit », este format din angajați care se cunosc foarte bine și cunosc foarte bine sarcinile pe care le au de realizat și canalele de comunicare și particularitățile organizației. În aceste condiții se poate aplica un stil de conducere permisiv, care nu accentuează nici una dintre cele două coordonate (sarcina și relația).

Alte clasificări privind stilurile de conducere

Cea mai simplă clasificare a stilurilor de conducere a fost realizată cu trei componente: stilul de conducere *autoritar*, stilul de conducere *democratic* și stilul de conducere *permisiv* (sau *laissez-faire*)⁵.

Ca o consecință, un experiment a lui K.Lewin, W.Lippitt, R. White a realizat o evaluare a celor trei tipuri de stiluri. Rezultatul experimentului a fost reprezentat de câteva concluzii distincte:

- pe termen scurt, productivitatea în cazul stilului de conducere autoritar și democratic este comparabilă și se situează la un nivel ridicat, pe când în cazul stilului permisiv productivitatea este scăzută;
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoși și mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează un potențial conflictual ridicat în colectivul de lucru și o agresivitate disimulată din cauza frustrării angajaților;
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e corelată cu un control strict; atunci când liderul autoritar părăsește locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau laissez-faire.

O altă clasificare, cu patru componente, a fost realizată de Rensis Likert⁶:

1. *Stilul autoritar-opresiv* este cel în care variabila dominantă este *supunerea*; liderul poate avea o competență profesională scăzută în ce privește domeniul respectiv. Autoritatea nu se delegează, structura managerilor de linie e reprezentată de un cerc de șefi de departament obedienți. Folosește motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul și cu alte detalii, și aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar.

2. *Stilul autoritar-obiectiv* este cel în care variabila dominantă este *competența*. Liderul care adoptă acest stil este excesiv de rațional, lipsindu-i disponibilitatea pentru contacte umane, care evaluează rezultatele în mod obiectiv și organizează cu o precizie

⁵ *idem*, p. 352

⁶ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, , McGraw Hill, New York, 1961

ireproșabilă procesul de producție. Acest tip de lider se implică extrem de mult în producție (și implicit în organizație) și de aceea nu deleagă autoritatea. Din punct de vedere informal, se situează la o oarecare distanță de colectiv, deci se vor stabili relații diadice conducător - fiecare membru al echipei; această caracteristică se corelează și cu o viziune asupra angajaților ca fiind instrumente docile și neproblematic.

3. *Stilul democrat-consultativ* are ca variabilă dominantă *relațiile umane*. În acest caz, funcția de conducere se îmbină cu funcția de execuție; consultările cu membrii grupului de muncă sunt periodice și sistematice (deși sunt numai consultări oficiale, tip ședință). Sunt folosiți motivatorii de ambele categorii (extrinseci și intrinseci), iar autoritatea se leagă într-un mod bine reglementat. Este un lider preponderent rațional, care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de muncă.

4. *Stilul democrat-participativ* are ca variabilă dominantă *atașamentul față de organizație*. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă și al procesului de discuție/decizie; de fapt, echipa de lucru este cea care ia decizia, în problemele care o privesc. Între cele două tipuri de structuri (formală și informală), predomină structura informală; liderul intervine când apar conflicte, pentru aplanarea lor. Se folosesc motivatorii intrinseci, iar cei care greșesc sunt ajutați de membrii grupului de muncă să se corecteze. Autoritatea se deleagă adesea, nu într-un mod riguros stabilit.

Clasificarea lui Likert ar putea fi completată și cu:

5. *Stilul permisiv (laissez-faire)*, ce are ca variabilă dominantă *structura prestabilită*. Liderul e un element simbolic, are rol de reprezentare în exterior a organizației și de simbol al organizației pe plan intern. Ele se mărginește în a furniza materialele informative angajaților și a marca momentul de început și de sfârșit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de conducere poate funcționa pe o structură stabilită anterior, cu poziții, modalități de realizare a sarcinilor, sistem de sancțiuni și recompense foarte clar.

Concepte cheie

- Orientare spre sarcină și orientare spre relații
- Stil autoritar, democratic, permisiv
- Stil de comunicare managerială

Rezumat

Există mai multe clasificări ale stilurilor de conducere în organizații: orientat spre relații/sarcină; autoritar, democratic, permisiv. Stilul de conducere, deși depinde și de caracteristicile personale ale liderului, trebuie să fie adecvat la tipul de organizație și la vârsta grupului de lucru.

În câștigarea și menținerea influenței, comunicarea este principalul instrument folosit de angajați. Este recomandabil să se reducă cât mai mult rețelele de putere în favoarea structurii de autoritate și responsabilitate.

Întrebări de verificare

1. Cum se definește stilul de conducere într-o organizație?
2. Care sunt elementele prin care se caracterizează stilul de conducere?
3. Cum se caracterizează un lider “orientat spre sarcină”? Dar unul “orientat spre relații”?
4. Care sunt tipurile de stiluri de conducere (pornind de la clasificarea lui Likert) și care este variabila cheie pentru fiecare dintre ele?
5. Care este caracteristica de comunicare pentru fiecare dintre cele cinci stiluri de conducere?

Aplicație

Scala LPC⁷, instrument construită de Fiedler pentru a determina orientarea spre sarcină și orientarea spre relații a unui lider (paragraful 6.5), este formată dintr-un șir de termeni bipolari între care se intercalează coeficienți, « note » de la 1 la 8:

plăcut	8 7 6 5 4 3 2 1	neplăcut
prietenos	8 7 6 5 4 3 2 1	neprietenos
te acceptă	8 7 6 5 4 3 2 1	te respinge
tensionat	1 2 3 4 5 6 7 8	te respinge
distant	1 2 3 4 5 6 7 8	apropiat
neprietenos	1 2 3 4 5 6 7 8	prietenos
protector	8 7 6 5 4 3 2 1	ostil
plictisitor	1 2 3 4 5 6 7 8	interesant
certăreț	1 2 3 4 5 6 7 8	conciliant
ursuz	1 2 3 4 5 6 7 8	vesel
deschis	8 7 6 5 4 3 2 1	interiorizat
meschin	1 2 3 4 5 6 7 8	generos
neserios	1 2 3 4 5 6 7 8	demn de încredere
calculat	8 7 6 5 4 3 2 1	nesăbuit
răutăcios	1 2 3 4 5 6 7 8	amabil
agreabil	8 7 6 5 4 3 2 1	dezagreabil
nesincer	1 2 3 4 5 6 7 8	sincer
binevoitor	8 7 6 5 4 3 2 1	nepolitic

Scala se aplică astfel: se cere subiecților să se gândească la persoana cea mai dezagreabilă cu care au colaborat vreodată și să-i acorde « note » pentru fiecare cuplu de termeni bipolari, după care să facă scorul celor 18 cifre. Scorul rezultat reprezintă situarea pe axa sarcină-relații, granița între cele două orientări fiind situată la 63. Deci, cei al căror coeficient este mai mic decât 63 sunt lideri orientați spre sarcină, iar cei al căror coeficient este mai mare decât 63 sunt lideri orientați spre relații. Un caz particular e reprezentat de cei care se situează în zona de mijloc a continuumului: e vorba de lideri care caută să echilibreze cele două tendințe, din cauza temerii de a nu neglija nici competența și performanța obiectivă (cum se poate întâmpla în cazul liderilor orientați

⁷Donelson Forsyth, *Leadership*, în coord. Adrian Neculau și Pierre de Visscher, *Dinamica grupurilor*, Polirom, Iași, 1998, pp. 145-156

excesiv spre relații) dar nici comunicarea cu angajații (cum este cazul liderilor orientați excesiv spre sarcină).

Caracterizarea tipurilor rezultate: (a) Cu cât coeficientul este mai mic, cu atât liderii respectivi sunt persoane cu un stil de performanță autonom sau analitic, cu disponibilitate scăzută de a comunica și de a avea relații cu colegii, cu o preferință clară spre competiție și afirmare personală. În relațiile cu angajații, liderii de acest tip cer strictețe, competență și profesionalism, fără a se preocupa de satisfacția personalului sau de climatul organizațional. (b) Cu cât coeficientul este mai mare, cu atât liderii analizați sunt persoane cu un stil de performanță social, pentru care comunicarea și întreținerea legăturilor cu colegii reprezintă o preocupare importantă, prin care urmăresc atât un feedback în privința satisfacției acestora precum și un diagnostic permanent asupra problemelor, culturii și climatului organizațional.

Instrumentul construit de Fiedler este unul destul de obiectiv în măsurarea orientării spre sarcină/relații, întrucât subiecții nu își dau seama de regulă care este scopul testului și adeseori nici că de fapt comportamentul lor managerial este cel investigat. Explicația construirii instrumentului este relativ simplă. Liderii orientați spre sarcină, acordând atenție regulilor, procedurilor, standardelor, și valorizând mai mult competiția decât cooperarea, au o percepție exagerat de severă și mai degrabă simplistă cu privire la colaboratorul care i-a împiedicat în drumul spre performanță. Ei înclină să accentueze aspectele tehnice și prin urmare comunică mai puțin și adesea nu observă complexitatea psihologică a colaboratorilor lor. În ceea ce privește liderii orientați spre relații, situația este inversă: sociabilitatea lor și tendința de a comunica și de a păstra o punte de refacere a relației chiar în situații de criză în relațiile interpersonale îi va face să fie mult mai indulgenți în acordarea coeficienților.

Sarcină de lucru. a) Solicitați unui membru al echipei de conducere din organizația de apartenență să-și autoaprecieze orientarea spre sarcină și orientarea spre relații (scoruri de la 1 la 9) În funcție de răspuns, plasați percepția în grila managerială.

b) Aplicați scala LPC și aflați poziția reală în grila managerială. În funcție de scorul obținut, caracterizați-i stilul de conducere și diferența dintre percepție și realitate. Căror factori se datorează această diferență? S-ar putea manifesta și în alte moduri (de exemplu în felul de a-i trata pe angajați)?

c) Ținând cont de elementele deja stabilite, faceți comentarii despre adecvarea la vârsta grupului de lucru.

Teme pentru aplicații

1. Evidențiați 4-5 tendințe sociale care au impact pe termen mediu asupra stilurilor de conducere în organizațiile românești. Comentați efectul acestor tendințe având în vedere și teoria contextuală.

2. Realizați un “portret-robot” al liderului-tip al organizației românești și, corelativ, un “portret-robot” al liderului organizației ideale.

3. Caracterizați stilul de conducere ce se practică în organizația din care faceți parte și încercați să-l încadrați în clasificarea cu cinci componente sau în grila managerială.

4. S-a constatat că stilul de conducere permisiv are cea mai scăzută productivitate dintre toate stilurile. În care cazuri acest stil se poate dovedi potrivit? Dați exemple din propria experiență.

5. Pornind de la teoria situațională a lui Blanchard și Hersey (vezi paragraful 6.5) faceți considerații asupra adecvării stilului de conducere la vârsta organizației/grupului de lucru căruia îi aparțineți.

6. Analizați în cazul unei organizații avantajele stilului de conducere folosit. Cum diferă stilul de conducere într-o organizație care produce componente pentru o mare uzină de automobile din Franța și Germania față de cazul unei organizații care produce programe IT pentru o mare companie IT din Franța sau Germania. Motivați.

Bibliografie

Adrian Neculau Pierre de Visscher, *Dinamica grupurilor*, Polirom, București, 1998
Cândea, Rodica M., Dan, Cândea, *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie*, București, Expert, 1996
Cândea, Rodica M., Dan, Cândea, *Comunicarea managerială aplicată*, Expert, București, 1996

3. COMUNICARE FORMALĂ ȘI INFORMALĂ

Obiective

a) *Înțelegerea tipologiei și a semnificației practice a comunicării organizaționale în interiorul organizației și în relațiile organizației cu mediul extern.*

b) *Înțelegerea diferențelor între comunicarea formală și comunicarea informală. Studiul comunicării informale și utilitatea pentru organizație.*

3.1 Comunicarea formală

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba despre comunicare informală.

Comunicarea de sus în jos este inițiată de manageri (care de cele mai multe ori sunt de formație tehnică și nu se preocupă de aspectele legate de comunicare și de modul în care circulă informațiile) și este îndreptată către nivelurile subordonate. De obicei, este folosită pentru transmiterea de dispoziții și directive, pentru explicarea regulamentelor și practicilor specifice organizațiilor, ca și pentru delimitarea responsabilităților salariaților. În organizațiile eficiente comunicarea formală de sus în jos are ca scop și motivarea angajaților ca și punerea lor *periodică* la curent cu politica, scopurile și strategia aleasă de organizație. Ideea de periodicitate este de maximă importanță pentru că asigură o anume permanență și fluiditate a comunicării. Din nefericire, în cadrul organizațiilor în tranziție, chiar și comunicarea de sus în jos suferă sincope, ea îndreptându-se preferențial spre anumiți salariați (care au responsabilități considerate prioritare sau care, dimpotrivă, au un anumit nivel de incompetență). Mai mult decât atât, ea nu are loc decât atunci când managerul consideră că are de transmis ordine și directive subordonaților, fără a se preocupa de informarea acestora cu privire la deciziile luate de eșaloanele de conducere cu privire la activitățile, politica și strategiile organizației.

În mod normal, mai ales dacă avem de-a face cu o organizație în schimbare (lucru inevitabil ținând cont de contextul concurențial), comunicarea formală de sus în jos ar trebui folosită în principal pentru a influența opiniile, pentru a schimba atitudinile, în conformitate cu noua politică a organizației, pentru a diminua teama și reticența generate de dezinformare sau de insuficiența informației, pentru a pregăti salariații pentru schimbările din organizație.

Comunicarea de sus în jos trebuie folosită cu prudență pentru că prezintă pericolul desprinderii managerilor de realitățile din organizație, din cauza lipsei de feedback. Din acest motiv, comunicarea de sus în jos trebuie să fie completată de *comunicarea de jos în sus*, care are ca emițători salariații și ca destinatari pe manageri. Angajații își comunică în acest mod părerile și măsura în care au înțeles comunicarea de sus în jos, fapt ce are rolul de a dezamorsa tensiunile emoționale și de a crea sentimentul de valoare personală. În acest sens, receptorul (managerul) trebuie să cântărească foarte atent informațiile primite

pe această cale, pentru că tendința firească a subordonaților este de a filtra foarte puternic conținutul mesajului pentru a apărea într-o lumină cât mai favorabilă în fața șefilor. În plus, în cazurile cele mai rele, poate apărea fenomenul dezinformării intenționate. Pentru a contracara toate aceste posibile efecte managerii trebuie să promoveze un flux comunicațional constant care să favorizeze crearea unei culturi organizaționale flexibile, centrată pe sentimentul valorii personale a salariaților și pe cel al apartenenței acestora la valorile și normele organizației.

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Ele sunt proiectate și gestionate pentru a permite transferul de informații între niveluri (pe verticală) și departamente (pe orizontală). După cum se poate observa, direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfășurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală. Aceasta este situația ideală de comunicare. De cele mai multe ori, în cazul organizațiilor aflate în plin proces de schimbare, comunicarea orizontală lipsește cu desăvârșire sau este foarte lentă și ineficientă. De asemenea, comunicarea pe orizontală respectă exclusiv canalele informale, ceea ce duce în mod inevitabil la scăderea exactității informațiilor. Această situație se datorează în mare parte faptului că, pe de o parte, nu se conștientizează necesitatea circulației neîntrerupte a informațiilor între departamente, ca fiind vitală pentru supraviețuirea organizației în condiții concurențiale, și pe de altă parte faptului că în organigramele acestui tip de companii nu există posturi pentru specialiști în comunicare.

Un alt palier al comunicării formale îl constituie *comunicarea pe orizontală*, ce se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente. În general, acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea activităților dintre departamente, mai ales dacă acestea sunt interdependente. În ceea ce privește comunicarea orizontală (în cazul fericit în care aceasta există și nu este numai simulată), este constant trecută cu vederea ideea transmiterii concluziilor la care s-a ajuns în urma discuțiilor purtate de șefii de departamente. În plus, comunicarea între departamente este, de obicei, mediată (pe cale formală), aproape în exclusivitate de manageri. Acestea sunt greșeli grave care provin din ignorarea faptului că salariații sunt de fapt purtătorii valorilor organizației în exterior. Insuficiența comunicării formale nu are ca efect numai slaba coordonare a activităților interne și lipsa de eficiență la nivel global, ci și crearea unei imagini negative a organizației în exterior. Acest lucru este cauzat de faptul că, fiind greșit sau insuficient informați asupra scopurilor, politicii și valorilor pe care organizația dorește să le promoveze în exterior, salariații nu se pot constitui în transmițători ai acestora.

3.2 Comunicarea informală

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea informală se desfășoară în general prin canale create spontan. Acestea apar și există în mod necontrolat, se modifică permanent și operează la toate nivelurile. Se poate spune că merg în paralel cu canalele de comunicare formale, mai ales dacă acestea din urmă sunt ineficiente sau dacă

informația care ajunge pe această cale este săracă. Este din nou important de subliniat faptul că direcțiile formale de comunicare trebuie să funcționeze fără greș pentru că informația circulă oricum. Însă, dacă ea este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca informația să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației.

Ceea ce trebuie avut în mod special în vedere este că aceste canale nu pot fi nici interzise, nici desființate. Pentru buna funcționare a organizației ele trebuie pe de o parte contracarate de informațiile transmise prin intermediul canalelor oficiale, iar pe de altă parte trebuie încurajate pentru că oferă un feedback optim. Este evident că și canalele de comunicare formală de jos în sus sunt purtătoare de feedback. Aceasta însă are o altă natură, oferind date despre activitatea organizației, despre eficiența sau lipsa de eficiență a acesteia, despre rezultatele obținute în urma adoptării unei noi strategii etc. Salariatul oferă un feedback „profesional”, omul și satisfacțiile sau frustrările sale nefiind inclus în această ecuație. Dimpotrivă, canalele neformale au cel mai activ rol, mai ales în situații de re proiectare a organizației. Managerii trebuie să le folosească pentru a cunoaște și a putea contracara zvonurile nerezale și dăunătoare pentru activitatea organizației.

Determinarea rețelelor de comunicare informală

Pentru determinarea caracteristicilor comunicării informale se aplică metoda analizei sociometrice. Angajații sunt îndrumați să răspundă unor întrebări (două /patru) și li se spune că răspunsul vizează unul din proiectele organizației:

- *Cu cine ați vrea să colaborați dintre colegi?*
- *De cine credeți că ați fost ales?*
- *Cu cine nu ați vrea să colaborați?*
- *De cine credeți că ați fost respins?*

Pe baza primelor două întrebări se poate realiza sociograma atracțiilor, iar pe baza ultimelor două se realizează sociograma respingerilor (de aceea aceste ultime două întrebări sunt opționale, în funcție de profunzimea analizei). Întrebările doi și patru sunt importante pentru că oferă informații despre percepția relațiilor socioafective de către membrii grupului.

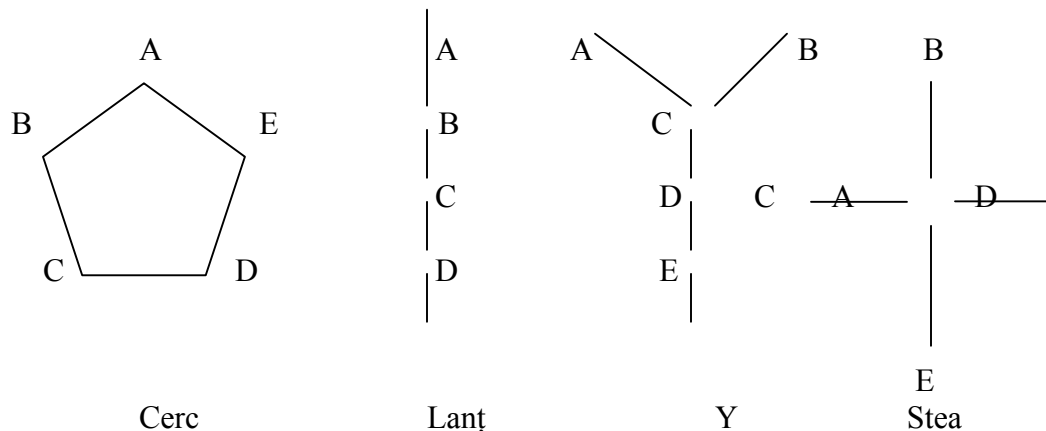
Așadar sociometria permite obținerea următoarelor date despre sfera informală:

- identificarea liderului informal precum și a celorlalte centre de influență (sunt persoanele cu cel mai mare număr de alegeri);
- identificarea microgrupurilor care compun grupurile formale de angajați;
- identificarea elementelor izolate: „diadele” și marginalii;
- trasarea și caracterizarea rețelelor de comunicare informală;

Analiza sociometrică nu reprezintă un test de personalitate ci o modalitate de a caracteriza din punct de vedere socioafectiv orice structură formală. Astfel, persoanele marginale nu reprezintă persoane cu dificultăți de adaptare socială, ci persoane cu interese mai pronunțate în alte sfere ale vieții decât cea organizațională. Din punct de vedere al liderului sau analistului care efectuează cercetarea, aceste elemente sunt de interes pentru că persoana respectivă nefiind integrată și apreciată în organizație ar putea să nu-și pună în joc întreaga capacitate în realizarea sarcinilor de lucru.

Tipuri de rețele de comunicare

Cercetările de dinamica grupurilor au condus la trasarea următoarelor modele de rețele de comunicare⁸:



Dacă se iau în discuție aceste tipuri de rețele de comunicare se observă că:

- Cercul și lanțul sunt rețele non-centralizate (nu există o poziție privilegiată în ceea ce privește circulația informației); experimentele arată că aceste rețele în care organizarea grupului și repartitia rolurilor sunt cvasi-inexistente sunt, deși ineficiente, unanim apreciate (deci satisfacția într-o astfel de rețea fără lider este mai mare);
- Rețeaua tip Y și rețeaua în stea sunt rețele centralizate (există o organizare a comunicării și un lider de grup); deși acestea sunt rețelele cele mai eficiente (rețeaua tip stea este cea mai eficientă) cantitatea de informații care circulă este mai scăzută iar satisfacția membrilor este scăzută, cu excepția liderilor care au acces maxim la informație și poziție preferențială în rețea;

Rolul comunicării informale

Comunicarea informală oferă un dublu avantaj: pe de o parte ea are o valoare utilitară pentru organizație, contribuind la fluidizarea contactelor între salariați, iar pe de altă parte are un rol terapeutic. Detaliind puțin, contactele de tip informal sunt cele care asigură în modul cel mai eficient legătura dintre salariații aceluiași departament sau între departamente diferite. Comunicarea informală în acest caz merge în paralel cu unele canale transversale de comunicare, îndepărtându-se însă de circuitele complexe și lente ale comunicării formale. Salariatul va căuta informația de care are nevoie acolo unde știe că o poate găsi, fără a apela la rețelele formale pentru a ajunge la interlocutorul potrivit, care nu este întotdeauna același cu cel stabilit de organigramă. Comunicarea neformală permite deci, în același timp exploatarea ocaziilor de comunicare eficientă care se pot ivi și evitarea unor anumite riscuri legate de incompatibilitatea dintre organigramă și situația de fapt din organizație.

⁸ Jean- Claude Abric, *Psihologia comunicării*, trad. Luminița și Florin Botoșineanu, București, Polirom, 2002, pp.174-176

Acest tip de comunicare se asociază cel mai bine cu o politică managerială care încurajează inițiativa și autonomia, lărgind spațiul de joc al fiecărui actor al organizației. Promovarea comunicării informale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de greve, de fenomene de tipul contraputerii, generate, de obicei, de excesul de formalism.

În concluzie, pentru a funcționa eficient, comunicarea organizațională trebuie să acopere atât registrul formal, cât și pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovație pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizației. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiții, trebuie în primul rând create *cadre formale* de comunicare, suficient de *suple* însă, pentru a putea permite *fluxurile informale purtătoare de feedback și de noutate*.

3.3 Noile tehnologii și comunicarea organizațională

Dezvoltarea explozivă a noilor tehnologii de comunicare și extinderea lor pe scară largă au avut o serie de consecințe notabile și în planul comunicării organizaționale. Astfel, rețelele de comunicare interne (Intranet) eficientizează comunicarea interdepartamentală și comunicarea interindividuală orizontală, economisind timpul fizic al angajaților care pot presta alte activități; în al doilea rând, simplifică procesul de consultare a angajaților și cel de transmitere a deciziilor, deci comunicarea pe verticală. În fine, folosirea Intranetului și a calculatorului în general mărește ponderea comunicării formale comparativ cu comunicarea informală (privilegiată mai ales de situațiile de comunicare directă și verbală a angajaților) micșorând riscul de dezvoltare a structurilor informale „paralele” cu structurile formale, cu dezavantajul scăderii coeziunii interne.

Accesul la băncile de date și constituirea de bănci de date proprii eficientizează activitatea organizației întrucât se elimină timpul necesar pentru stocarea și căutarea informațiilor care în sistemul „clasic” (pe suport scris, îndosariat) ocupa foarte mult din timpul angajaților, cerând posturi speciale destinate acestui sector; totodată băncile de date optimizează spațiul fizic din sediile organizațiilor – spațiu sufocat în trecut de fișiere, dosare și arhive.

Accesul la Internet contribuie foarte mult la deschiderea organizației spre spațiul public, atât din punct de vedere al contactului cu „marea” planetară de informație, cât și din punct de vedere al prezenței organizației în fața publicurilor. Pe de o parte, contactul cu informația de ultimă oră din mediul extern contribuie la adaptarea și deci la sănătatea organizației. Pe de altă parte, Internetul devine din ce în ce mai mult un instrument de creare și de întreținere a identității organizației: se prezintă structura, obiectivele, serviciile, valorile promovate sau alte elemente de interes pentru mediul social. Paginile proprii, construite într-un mod consonant cu identitatea și misiunea organizației, devin și un instrument de comunicare efectivă cu publicurile implicate (se comunică în mod individualizat cu clienții, prin intermediul forumurilor și prin poșta electronică). Așadar, noile tehnologii de comunicare contribuie la instituirea relației cu publicul larg pe alte baze, evitându-se oboseala deplasărilor fizice și a suprasolicitării angajaților de la sectorul „relații cu publicul”. Există și efecte colaterale ale acestui fenomen, cum ar fi privilegierea comunicării scrise în detrimentul comunicării verbale și non-verbale; se reduce, cum s-a mai subliniat, proporția comunicării informale.

Concepte cheie:

- informare;
- comunicare ascendentă și descendentă
- comunicare pe orizontală
- comunicare formală;
- comunicare informală;

REZUMAT

Comunicarea internă este de mai multe tipuri: formală și informală, iar cea formală se desfășoară în două direcții: orizontală și verticală. Comunicarea formală se desfășoară conform traseelor desemnate de organigramă. Comunicarea informală se desfășoară prin rețele determinate de structura socio-afectivă a grupurilor din interiorul organizației; pentru a determina aceste rețele se folosește metoda analizei sociometrice.

Întrebări de verificare

1. De câte tipuri este comunicarea în interiorul unei organizații?
2. Pe ce direcții și sensuri se desfășoară comunicarea formală?
3. Care este rolul comunicării informale în organizație?
4. Care este metoda de analiză a comunicării informale?
5. Ce tipuri de rețele de comunicare se pot identifica?
6. Care sunt efectele noilor tehnologii asupra comunicării în organizații?

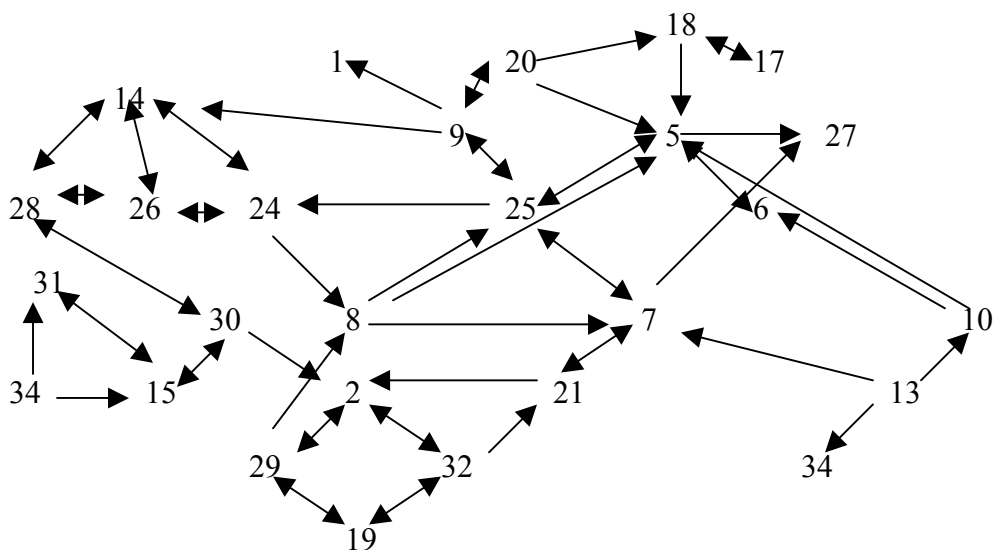
Aplicație rezolvată

1. Aplicați analiza sociometrică pentru un departament dintr-o organizație, la alegere.

Departamentul ales: grupa 1 a anului II zi, anul universitar 2003-2004.

În urma aplicării testului sociometric al atracțiilor, s-a construit următoarea sociogramă de grup:

- cifrele, atribuite aleator, reprezintă studenți; se pot reprezenta cercuri pentru fete, triunghiuri pentru băieți;
- săgețile reprezintă alegeri univoce, iar liniile simple- alegeri reciproce;
- pentru economia reprezentării nu se vor mai figura și percepțiile, ci se vor comenta numai.



Analiză:

a) au rezultat patru grupuri informale:

- grupul A, format din 14, 24, 26, 28, 30, 31, 15 (grup mixt fete și băieți, cu două subgrupuri, legătura fiind asigurată de 30, iar cele două subgrupuri fiind foarte coezive fiecare în parte);
- grupul B format din 5, 27, 25, 9, 7, 21, 6 (numai fete): grup mai puțin coeziv, comunicarea este satisfăcătoare dar nu foarte eficientă, este un grup în curs de cristalizare, fie va crește coeziunea, fie se vor polariza subgrupuri;
- grupul C format din 2, 19, 29, 32 (grup mixt) – informația despre acest grup este mai redusă, doi dintre membri au fost absenți la testul sociometric; totuși, este posibil ca acest grup să fuzioneze pe viitor cu grupul B, întrucât există o persoană de legătură – 21;
- grupul D-17 și 18- diadă satelit a grupului B;

b) liderul informal este 5, integrat în grupul B, cu legături solide și percepții corecte despre relațiile în care se află angrenată (de pildă, relația unilaterală cu 10 e percepută ca atare);

c) persoane marginale: 1 (nu face eforturi să se integreze) iar neintegrate: 34, 13, 10, 20 (fac eforturi fără rezultat de a se integra într-unul dintre grupuri); 8 constituie o situație interesantă, întrucât tinde spre grupul B care însă nu-i acordă atenție, în timp ce e apreciată de persoane din grupurile A și C;

d) rețelele de comunicare

- grupul A: rețeaua tip stea (primul subgrup) și tip cerc (al doilea subgrup);
- grupul B: combinație între rețeaua tip lanț și rețeaua tip stea;
- grupul C: din cauza absenței a doi dintre membri nu se pot determina;

Aplicație propusă

Gary Johns⁹ prezintă o ierarhizare a *surselor de informații*, utilizate de către membrii organizațiilor, din două puncte de vedere:

- a) clasificarea surselor *după preferințe* (valorizarea surselor se face potrivit „percepției” subiecților privind importanța surselor);
- b) clasificarea surselor *după frecvența reală* (după frecvența utilizării surselor, indiferent de preferința acordată pentru o sursă sau alta).

În exemplul lui Gary Johns, sursele de informații sunt următoarele (clasificate după primul criteriu – „preferințe”).

1. Șeful direct;
2. Întâlniri în grupuri mici;
3. Directori;
4. Manualul angajatului/broșuri;
5. Buletinul informațional al departamentului;
6. Programe de orientare;
7. Buletinul informațional al firmei;
8. Raportul anual al firmei;
9. Ședința de informare;
10. Programul de comunicare de jos în sus;
11. Adunare;
12. Întâlniri de masă;
13. Programe audio-vizuale (interne);
14. Mass-media;
15. Bursa noutăților.

Observație: este lesne de văzut că personalul organizației preferă ca sursă de informație, șeful direct (în primul rând), bursa noutăților (zvonurile etc.) aflându-se pe ultimul loc.

Ce de-al doilea clasament (potrivit frecvenței reale de utilizare a surselor, potrivit *experienței* personalului organizației) are cu totul altă configurație (bursa noutăților aflându-se, spre pildă, pe primul loc).

Plecând de la exemplul de mai sus, sarcinile de lucru sunt următoarele:

1. stabiliți un *inventar* al surselor de informare specifice personalului din organizația dumneavoastră (sau dintr-o altă organizație cunoscută); este de dorit ca inventarul să cuprindă minimum 10 surse (eventual, 15); probabil unele surse vor coincide cu cele din exemplul anterior;
2. colectați opiniile membrilor organizațiilor în funcție de cele două criterii de ierarhizare (*preferința de utilizare* și *frecvența reală de utilizare*);
3. comparați cele două ierarhii și sistematizați observațiile dumneavoastră, utilizând concepte (idei) privind comunicarea organizațională.

⁹ Gary Johns, *Comportamentul organizațional*, București, Editura Economică, 1998, p. 330

Teme pentru aplicații

1. În organizația în care vă desfășurați activitatea, identificați aspectele patologice legate de volumul, calitatea și propagarea informației. Pe care direcție se desfășoară cu precădere comunicarea formală (pe orizontală, sus-jos, jos-sus)?
2. Identificați în cadrul corespondenței electronice proprii cu superiorii și cu colegii de pe același nivel ierarhic, elementele de comunicare formală și cele de comunicare informală. Pe baza rezultatelor, comentați configurația existentă a comunicării și utilitatea ei pentru organizație.
3. Realizați o comparație cantitativă și calitativă între comunicarea formală și comunicarea informală în cadrul departamentului în care lucrați.
4. Realizați o paralelă între comunicarea față-în-față și comunicarea electronică în interiorul unei organizații reale, arătând avantajele și dezavantajele fiecărei forme de comunicare
5. Identificați momentul în care trebuie introduse noile tehnologii într-o organizație în funcție de amenințările din mediu extern, gradul de pregătire al membrilor organizației, cultura organizațională, obiectivele și strategia organizației.
6. Prezentați modul în care ar trebui comunicată decizia de introducere a unei noi tehnologii într-o organizație.
7. Ilustrați modul în care comunicarea sprijină intențiile strategice ale organizației. Oferiți exemple.

Bibliografie

- Cândea, Rodica M., Dan, Cândea - *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie*, București, Editura Expert, 1996
- Cândea, Rodica M., Dan, Cândea - *Comunicarea managerială aplicată*, București, Editura Expert, 1996
- Chirică, Sofia - *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*, Cluj-Napoca, Editura SO, 1996
- Johns, Gary - *Comportament organizațional*, București, Editura Economică,
- Zorlențan T., E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 1998

4. DINAMICA GRUPULUI DE LUCRU SI COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Obiective

- a) *Înțelegerea noțiunilor de „strategie” „putere” „influență” în cazul organizațiilor și a surselor de putere și influență pentru actorii organizaționali.*
- b) *Însușirea unor elemente de dinamica grupului de lucru: rolurile și comunicarea în grupul restrâns.*

4.1 Putere și influență în organizații

Spre deosebire de autoritatea însoțită de legitimitate (autoritatea funcției conducătorului îmbinându-se cu acceptarea subordonării de către membrii organizației), *puterea* reprezintă capacitatea unui conducător de a controla și influența comportamentul altora fără consimțământul acestora. Puterea se poate deci lipsi de consimțământul subordonaților, impunându-se prin diverse mijloace coercitive, prin utilizarea strictă a recompenselor și sancțiunilor. În acest caz, consecințele pot fi negative, eficiența organizațională este în descreștere, iar subordonații pot dezvolta, în compensație, strategii și tehnici de autoprotejare și de “sabotare” a conducătorului. Aceasta în cazul puterii utilizate în exces, dar există și în organizațiile democratice relații de putere și influență, chiar dacă nu sunt atât de evidente.

Pornind de la aceste presupuneri, un concept important este cel de *strategie* - noțiune pur operațională, nu desemnează neapărat un plan intențional, ci regularități, comportamente frecvente identificate de observator), *obiective personale* (ținta pe care individul dorește să o atingă prin strategie), *traiectorie personală* (rezultatul acelor comportamente identificate în cadrul strategiilor). În fine, “puterea”, conceptul central al abordării de acest tip, nu e reductibilă la raporturile pe verticală, ci își are originea în capacitatea actorilor de a-repera și exploata sursele de incertitudine existente. Așadar, puterea nu este un atribut ci o relație dezechilibrată care presupune schimbul și negocierea. Actorii organizaționali nu se angrenează într-o astfel de relație pentru a-și etala forțele ci pentru a-și atinge scopurile. Organigramele și regulamentele sunt, din acest punct de vedere, instrumente prin care se încearcă limitarea libertății de joc a actorilor în această sferă a influenței.

Aline Fortin¹⁰, plecând de la conceptul de “influență” (modificarea printr-un agent social a sistemului conceptual, a reacțiilor afective sau a comportamentului unui alt agent social) definește puterea ca fiind *influența maximală pe care un agent o poate exercita asupra unui alt agent, într-un domeniu dat*. Pornind de aici și adaptând clasificarea respectivă, va rezulta o clasificare a surselor și tipurilor de putere:

- puterea de expert – se poate baza fie pe succesul dovedit în unele domenii, fie pe o anumită reputație (de aceea, în mod oficial sau neoficial, persoanele influente dint-o

¹⁰ (coord. A. Neculau , Pierre de Vischer, - *Dinamica grupurilor*, Polirom 2001, pp.372-376, extras din R. Tessier, Y. Tellier, *Changement planifie et developpement des organisations*, vol.4, Presses Universitaires de Quebec, Montreal, 1991)

organizație au de obicei reputația de “ a ști să rezolve” cele mai dificile probleme profesionale);

- puterea de informație – informația poate deveni o sursă de putere pentru persoanele care controlează accesul celorlalți la această informație (acesta este unul dintre motivele pentru care unii lideri opun rezistență față de informatizare, pentru că modernizarea tehnologică și “liberalizarea” comunicațională îi privează de una din sursele de putere)
- puterea bazată pe relații – se bazează pe faptul că persoana respectivă este plasată sau cunoaște persoane influente care-i pot oferi ajutorul; este un tip de influență des folosit în societatea modernă și mai ales în societățile de tip balcanic, pentru că în acest fel se pot realiza strategii de influență personală într-un mod mai puțin evident decât în cazul celorlalte forme de influență;
- puterea de recompensă – conferită persoanei care dispune de mijloace de recompensare; într-o organizație, aceasta aparține de obicei liderilor formali de la toate nivelurile;
- puterea de coerciție – deținută de persoanele care dispun de mijloace de pedepsire (de obicei aceleași care dispun și de recompense);
- puterea de referință – este cea care decurge din sentimentele pozitive pe care le are cel dominat față de dominator; se bazează pe identificarea sau comparația socială și e asociată cu influența pe care o exercită grupurile asupra membrilor lor; .
- puterea legitimă – este puterea conferită unei persoane în virtutea postului pe care îl deține (despre acest tip de putere s-a discutat în capitolul anterior);

Puterea de informație și de expert se exercită cu consimțământul celui dominat (care nu se simte amenințat decât în sistemul său conceptual). Din contră, puterea de recompensă și de coerciție presupun că cel dominat oferă supunerea sa în schimbul ameliorării (în cazul recompensei) sau menținerii (în cazul coerciției) situației sale. În organizațiile contemporane se întâlnește mai rar această formă dură sau spectaculoasă; se folosește forma atenuată a “avertismentelor și recomandărilor”.

În construirea relațiilor de putere și de influență, comunicarea este instrumentul de bază. Pe această cale se procură informația care stă la baza construirii rețelelor de influență, dar se și exprimă și se exercită influența. Adesea însă, cunoașterea acestor rețele și relații este dificilă mai ales pentru un analist din exterior care nu are o cunoaștere aprofundată a organizației. Chiar pentru cei din interior, conștientizarea acestui tip de relații necesită subtilitate, iar integrarea în rețelele respective abilități de comunicare dezvoltate. Într-o organizație “sănătoasă”, este preferabil ca relațiile de putere să existe într-o proporție cât mai mică în favoarea dezvoltării relațiilor de autoritate – responsabilitate.

4.2 Roluri în grupul de lucru. Participare și comunicare

Participarea și comunicarea sunt doi factori care permit grupului să-și convertească energia reziduală în energie disponibilă. Participarea reprezintă interacțiunea fiecărui membru cu ținta (sarcina) comună a grupului. O noțiune apropiată este aceea de axă de

participare, reprezentarea grafică a relației stabilite între unul din membrii grupului și ținta (sarcina) comună. Pe axa de participare sunt posibile mai multe poziții¹¹:

1) *Centru*: comportamentul centrului este de natură să orienteze grupul în căutarea și atingerea țintei comune. Este cel care: face propuneri precise despre modul de acțiune al membrilor grupului, face un rezumat sau o sinteză a ideilor exprimate, determină situația la un moment dat a grupului, formulează reguli de urmat, apreciază sau sancționează opiniile exprimate de ceilalți, exercită dreptul de veto, la sfârșit enunță soluția.

2) *Emițător*: prin comportamentul său aduce o contribuție personală legată de ținta comună. Este cel care își prezintă opiniile, face comentarii asupra opiniilor exprimate de ceilalți, aduce argumente pro și contra, își exprimă verbal sau non-verbal acordul sau dezacordul cu opiniile celorlalți.

3) *Receptor*: prin comportamentul său arată că se află într-o stare de receptivitate față de ce se petrece în grup. Este persoana care manifestă o atenție manifestă din punct de vedere verbal și non-verbal, pune întrebări de clarificare și reformulează ideile exprimate de alții (dar nu exprimă opinii proprii)

4) *Satelit*: comportamentul său exprimă faptul că nu participă la atingerea țintei comune, fie pentru că acordă atenție altor aspecte ale vieții de grup, fie că are preocupări personale. Este persoana care manifestă o neatenție evidentă față de dezbaterile de grup, atât din punct de vedere verbal cât și non-verbal, are intervenții verbale care nu au legătură cu sarcina grupului sau exprimă atenție față de fenomene ale vieții de grup fără legătură cu ținta comună.

5) *Absent*: e fizic absent, deși face parte din grup și ar trebui să participe la realizarea sarcinii. Persoana în cauză fie lipsește pe moment, fie întârzie, fie părăsește grupul înainte de atingerea țintei comune.

Fiecare dintre roluri poate avea o contribuție la atingerea țintei comune: centrul este cel care orientează grupul în realizarea sarcinii, emițătorul contribuie prin exprimarea opiniilor personale, receptorul contribuie la clarificarea și reformularea ideilor celorlalți, satelitul poate contribui atrăgând atenția asupra unor deficiențe ale relațiilor și comportamentelor intergrupale, iar absentul poate aduce chiar în această ipostază o contribuție, în cazul în care lipsește pentru a prezenta literatura de specialitate necesară grupului sau pentru a reprezenta grupul în fața unei instanțe importante.

Un concept important pentru caracterizarea participării și a grupurilor este *mobilitatea pe axa de participare*. Nici unul dintre membrii grupului de lucru nu este de regulă stabil într-o poziție sau alta: de pildă poate fi la început interesat de sarcină (emițător), apoi poate deveni simplu ascultător, pentru ca spre final să părăsească grupul - orice combinație de roluri este posibilă. Cercetările făcute au stabilit că (a) un membru poate contribui la buna funcționare a grupului de pe orice poziție pe axa de participare (b) cu cât membrii grupului sunt mai mobili pe axa de participare cu atât contribuie la procesul de producție; (c) mobilitatea în rolurile de emițător și receptor conferă cea mai mare contribuție la productivitatea grupului.

După realizarea sarcinii, pe baza observației participative, se poate realiza o diagramă de participare a grupului care se construiește astfel: se trasează un număr de axe de participare egal cu numărul de membri ai grupului, axe ce pornesc dintr-un punct comun,

¹¹ Yves Saint Arnaud - *Condițiile randamentului optimal*, în Adrian Neculau, Pierre de Visscher coord., *op.cit.*, pp. 460 -467

apoi se notează pozițiile ocupate de fiecare membru împreună cu procentele în care a ocupat fiecare rol:

În final, cu ajutorul diagramei de participare se comentează pentru întregul grup productivitatea, intensitatea comunicării, stabilitatea sau mobilitatea în roluri, interesul pentru realizarea sarcinii .

4.3 Conflictele – tipuri, cauze și strategii de gestionare

Termenul conflict provine din termenul latin „conflictus”, cu sensul de „interferare violentă”, dezacord și tensiuni între membrii unui grup¹². Așadar, conflictul presupune o atmosferă tensionată și neînțelegeri în privința unuia sau mai multor aspecte ale activității în organizație. Putem cita două definiții, cu scopul de a transfera problema din sfera psihosocială în sfera organizațională: (a) (Coser) : lupta simbolică între valori, statusuri, putere, resurse în care scopurile oponentilor sunt de a netutraliza, leza sau elimina pe adversar; (b) (Donohue) : o situație în care oameni interdependenți prezintă diferențe (manifeste sau latente) în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interferează în procesul de atingere a scopurilor.

*Clasificarea conflictelor*¹³:

- a. Dupa localizare, în funcție de extensia ariei acoperite:
 - (1) intraorganizaționale:
 - intrapersonale (adesea conflictele interioare ale angajaților generează celelalte conflicte, pentru ca indivizii fie se exprimă greșit, percep greșit);
 - interpersonale (angajat-angajat);
 - intragrupal: într-un departament, o secțiune a organizației;
 - intergrupal: între departamente, filiale, ale organizației;
 - (2) interorganizaționale;
- b. Dupa vizibilitate: conflicte – manifeste sau latente: (respectiv, „simptomul” și „cauza”)
- c. Dupa nivel:
 - disconfortul: indivizii implicați au o stare de disconfort trecătoare, care nu afectează fundamental relația, starea care poate sa nu fie conștientizată;
 - incidentul: o întâmplare neplăcută, neprevăzută, dar trecătoare, al cărei ecou durează de la câteva minute la câteva zile;
 - neînțelegerea: înțelegerea greșită sau confuză a mesajului și faptelor celuilalt (prin deplasarea accentului, atribuirea altui sens, umplerea arbitrară a unei lacune, eliminarea contextului);
 - tensiunea: similar cu disconfortul dar mai intensă: schimbarea constantă a atitudinii persoanelor grupurilor implicate, însoțită de opinii persistente: relația devine sursă de stres, există momente în care izbucnește ;

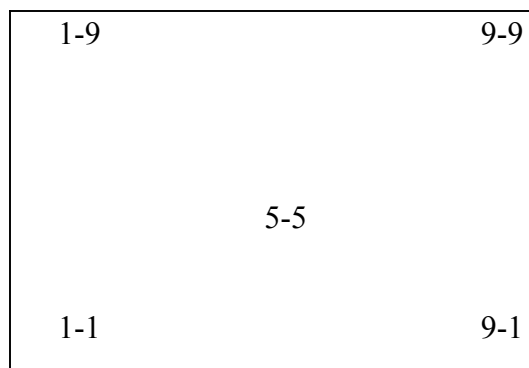
¹² Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază*, Polirom, Iași, 1998, p.194.

¹³ Ana Stoica Constantin, *Conflictul interpersonal*, Polirom, Iași, 2004, pp.23-39.

- criza: manifestarea cea mai evidentă: cei implicați se manifestă agresiv verbal sau fizic;
- d. Dupa sisteme/părți: : -simetrice: tabere și resurse egale;
 - asimetrice: indivizi sau resurse inegale;

Modalitățile de angajare în conflict

Pentru explicarea modalităților de angajare în conflict se poate propune grila lui Blake și Mouton¹⁴. Cei doi autori au conceput o teorie asemănătoare cu grila managerială, cu scopul însă de a descrie modele de implicare în conflictul interpersonal; autorii au caracterizat la fel ca în modelul grilei manageriale pozițiile extreme, însă orice conflict poate fi integrat pe modelul propus (axa verticală- centrarea pe obiectivele celorlalti; axa orizontală- centrarea pe obiectivele proprii).



1-1: Abandonul, retragerea, renunțarea, evitarea: individul evită conflictul prin retragere, supărare, părăsirea locului, ruperea relației fără explicație; se recomandă atunci când informațiile sunt insuficiente, este nevoie de timp, sau daunele posibile depășesc beneficiile;

1-9: Adaptare, reprimare, acomodare: refuzul conflictului a recunoașterii lui, se caută menținerea status-quo-ului, persoana implicată neagă nevoile proprii și acceptă să le satisfacă pe ale celorlalți; se recomandă când persoana respectivă realizează ca nu are dreptate, sau menținerea relației este mai importantă decât distanțarea;

9-1: Lupta, stilul victorie-înfrângere (cel mai combativ stil) persoana implicată este dominantă, se focalizează pe ceea ce dorește, cer concesiuni din partea adversarilor, folosesc toate tipurile de influență; se recomandă atunci când e nevoie de un răspuns urgent și decisiv, sau la adoptarea deciziilor nepopulare;

Există două tipuri de luptă: *lupta indirectă* : lupta mascată: se evită contactele directe, fiecare manevrează regulile în propriul avantaj, se obstrucționează planul celuilalt, se formează alianțe cu alții; sau *lupta directă*: lupta vizibilă, însoțită de sabotarea adversarului, ton agresiv, jigniri, injurii, intimidare, violența fizică;

¹⁴ *ibidem*, pp. 229-231.

5-5: Compromis: persoana face concesii pentru a păstra relația, cooperarea e mai importantă decât atingerea obiectivelor proprii; se recomandă când scopurile au o importanță moderată și se oferă o înțelegere temporară (se adoptă o soluție care satisface parțial);

9-9: Rezolvarea problemei: conglomerat de secvențe la care participă cei implicați, care duce la rezolvarea conflictului;

Cauze ale conflictelor în organizații

Realizarea unei enumerări a tuturor factorilor care generează conflicte în organizații este greu de realizat, întrucât, pe de o parte, lista este întotdeauna incompletă, iar pe de altă parte, nu există o cauză anume, cu un complex de cauze.

Unele dintre cele mai des întâlnite cauze ale conflictelor la nivel interpersonal sunt¹⁵:

a) Competiția (cu varianta luptei pentru resurse limitate): experimentele psihosociologice au demonstrat că atunci când succesul oricărui membru al grupului sporește șansele de succes ale celorlalți membri (deci situația presupune cooperare) este mult mai puțin probabil să apară conflictul. Dimpotrivă, conflictul devine mai probabil când situația presupune competiție, când succesul oricărui membru înseamnă eșecul altuia. În grupurile cooperative s-au constatat mai multă toleranță și afinitate reciprocă pe parcursul activităților comune, mai multă încurajare și evaluare reciprocă pozitivă, în timp ce în grupurile competitive s-a înregistrat o mai mare independență individuală, o mai mică dorință de a câștiga respectul celorlalți, și o mai scăzută coeziune a grupului, deci o mai mare probabilitate de a se declanșa un conflict.

b) Strategii de influență incorecte – se referă la tendința de a-i influența pe ceilalți angajați prin modalități frustrante pentru cei din urmă: amenințarea, sancționarea, hărțuirea, sunt strategii neraționale, incorecte și unilaterale. Indiferent dacă cei care le folosesc își ating scopurile, agresivitatea latentă în grup crește și tensiunile acumulate izbucnesc mai devreme sau mai târziu sub formă de conflicte.

c) Orientarea interpersonală: „competitivii”, angajații ambițioși, întreprinzători, orgolioși, independenți ca stil de lucru vor căuta în orice împrejurare să-și crească la maxim beneficiul personal, chiar cu prețul unor neînțelegeri, în timp ce „cooperanții”, empatici, flexibili, egalitari în concepții, vor fi atenți la păstrarea echității în interiorul grupului de lucru. În afară de observația că cei care fac parte din categoria „competitivi” pot fi surse ale conflictelor, și întâlnirea unor angajați cu stiluri diferite în organizație poate să determine conflicte: interacțiunea „competitivilor” cu ceilalți angajați va fi întotdeauna dură, întrucât nu există interes pentru interacțiune și compromis.

d) Diferențe de personalitate (personalități accentuate, persoane cu probleme sau conflicte interne): conflictul intern este de obicei cauza tuturor celorlalte conflicte la nivel mai dezvoltat (conflicte interpersonale, intragrupale etc.) întrucât persoanele respective fie percep greșit conduita și obiectivele celor din jur, fie se exprimă greșit și de aici conflictul se transferă la nivel interpersonal;

e) Probleme de comunicare: blocaje sau perturbări care fac ca mesajele să fie greșit emise sau receptate, și de aici influența asupra relațiilor între angajați (care își percep ca amenințate scopurile și obiectivele personale);

¹⁵ Adaptare și completare a cauzelor indicate de Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază*, Polirom, București, 1998, pp. 194-202.

f) Factorii exteriori (intervenția conștientă sau nu a altor persoane într-o relație interpersonală): unii angajați se folosesc de influența pe care o au în plan informal sau interpersonal pentru a declanșa conflicte între alți angajați, cu scopul de a câștiga diverse avantaje (de exemplu de a lucra mai eficient decât cei implicați, sau de a câștiga o funcție managerială la diverse nivele, sau de a fi mai bine văzuți de șefi);

Când și mai ales, cum trebuie să intervină managerii în cazul conflictelor interpersonale – este o întrebare care trebuie pusă, pentru că aceste conflicte se pot declanșa destul de des, iar intervenția managerială trebuie să fie selectivă. Selecția se face în funcție de două variabile care caracterizează conflictul interpersonal: amplitudinea conflictului (atunci când un conflict interpersonal tinde să ia proporții, să se formeze tabere, să fie afectată eficiența organizațională) și intensitatea conflictului (dacă e vorba de un conflict-criză, care prin exteriorizări violente afectează climatul organizațional).

Strategiile de gestionare a acestui tip de conflicte pot să presupună: sublinierea și încurajarea cooperării în defavoarea competiției, modificări în structura formală (separarea persoanelor implicate în conflict), crearea unui sistem clar de recompensare și promovare care să descurajeze strategiile incorecte de câștig al influenței, sistem de comunicare formală și informare a angajaților care să prevină zvonurile ș.a.

Una din metodele care pot fi aplicate la nivel interpersonal este *hartă conflictului*¹⁶, care presupune implicarea unui psiholog-specialist în resurse umane ca mediator în conflict, și rezolvarea prin câteva etape

1. formularea problemei în termeni simpli;
2. identificarea părților (a taberelor);
3. identificarea nevoilor și scopurilor pentru fiecare parte;

	Parte 1	Parte 2
Cum se definește problema Ce nevoi sunt implicate Ce valori sunt acceptate Obiective și priorități individuale Temeri Limitări Trecutul relației Posibilități de revizuire a atitudinii		

4. Citirea hărții: se identifică viziunea comună, obiectivele și valorile comune, nevoile ascunse (participanții pot să declare că au anumite nevoi, dar realitatea să fie de fapt alta, nevoile nedeclarate și care stau la baza conflictului să fie altele) precum și temerile specifice care împiedică rezolvarea conflictului, și posibilitățile de evoluție pozitivă a relației.

5. Generarea de soluții prin brainstorming (în aceste etapă pot participa și coordonatorii direcți ai angajaților sau alți psihologi/sociologi de la departamentul resurse umane);

¹⁶ Ana Stoica Constantin, *Conflictul interpersonal*, Polirom, Iași, 2004, pp. 238-244.

6. Evaluarea soluțiilor și aplicarea soluției alese (soluție câștig-câștig, care să conducă spre rezolvarea problemei și nu numai la o situație de compromis).

Cauze la nivel intergrupala:

Între cauzele conflictelor la nivel intergrupala: (a) lipsa cunoașterii și contactului reciproc (lipsa de informații duce la formarea de stereotipuri);(b) folosirea în comun de resurse (competiția pentru resurse) (c) diferențe de scopuri, valori, atitudini, stil de viață; (d) mecanismul identității sociale (asocierea de valori pozitive pentru “in-group” și de valori negative pentru “out-group”).

Evoluția conflictelor

Dezvoltarea și evoluția conflictelor a reprezentat un obiect de studiu predilect pentru dinamica grupurilor¹⁷. De asemenea, un rol important în amplificarea conflictelor îl au *incitarea și agresiunea*: frustrările acumulate în decursul timpului produc disponibilitatea de a răspunde într-o manieră agresivă care se transformă în ostilitate și violență dacă există factori declanșatori. Un alt element caracteristic este *spirală conflictuală*: fiecare dispută generează un nou conflict, care la rândul său determină o și mai mare animozitate, și așa mai departe. Odată declanșat, conflictul este susținut de *regula reciprocității*: „ochi pentru ochi și dinte pentru dinte”: la fiecare critică sau disensiune, adversarul se simte obligat să riposteze. O altă caracteristică este aceea a *atribuirilor și percepțiilor eronate*: angajații au tendința de a atribui vina pentru conflict trăsăturilor de personalitate ale adversarilor; există o predispoziție de a interpreta părtinitor comportamentul celorlalți membri ai grupului. Adesea, cauzele pentru nereușitele care stau la baza conflictului sunt situate în exteriorul grupului de lucru, deci fiecare dintre adversari evită să-și asume responsabilitatea. În fine, deși neînțelegerea inițială poate implica doar doi membri, aceștia, prin formarea de *coaliții*, pot atrage membrii grupului fie de o parte, fie de alta, și angrena întreg colectivul în conflict.

Strategiile de gestionare a conflictelor la nivel intergrupala pentru o cât mai rapidă diminuare a lor pot include:

1. mitul “dușmanului comun”/ amenințarea externă - se centrează ambele grupuri pe lupta împotriva unui pericol din afara organizației astfel încât să lupte împreună și să coopereze (în fața unei presiuni din afara organizației crește coeziunea din interior);
2. problema comună (de exemplu insuficiența resurselor sau necesitatea cooperării pentru conservarea resurselor);
3. inițierea de proiecte comune (sarcini rezolvate de echipe mixte);
4. team-buildingul: cu membri ai grupurilor implicate (comunicare informală - evenimente organizate în comun astfel încât să se cunoască mult mai bine) și crearea ocaziilor de a comunica;
5. transformarea conflictului în competiție deschisă, sportivă, eventual cu recompense.

¹⁷Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază*, Polirom, Iași, 1998, pp. 202-210.

Concepte cheie

- putere și influență
- roluri
- participare
- conflict

Rezumat

Indivizii folosesc strategii individuale pentru a-și întări puterea și influența în organizații; ei își fixează o țintă personală și folosesc resurse strategice precum și surse de influență variate pentru a o atinge. Puterea poate fi: formală, de expert, de referință, de informație, de sancțiune și recompensă.

În cadrul grupului de lucru pot exista mai multe roluri în comunicare, fiecare cu importanța sa pentru atingerea țintei și realizarea sarcinii de echipă.

Alte probleme ale dinamicii grupului de lucru se referă la conflicte, care pot fi intragrupale sau intergrupuri.

Întrebări de verificare

1. Ce înseamnă “puterea și influența” și cum se deosebesc de noțiunea de autoritate?
2. Câte tipuri de influență se pot identifica și prin ce se caracterizează?
3. Care sunt rolurile de comunicare pe care le pot ocupa membrii grupului de lucru, prin raportare la sarcina de grup?
4. Care sunt cauzele conflictelor interpersonale?
5. În câte moduri se pot implica indivizii în conflicte (grila lui Balke și Mouton)?
6. Ce presupune harta conflictului ca metodă de gestionare?
7. Cum se pot gestiona conflictele la nivel intergrupual?

Aplicații rezolvate

1. Identificați greșelile făcute de personajul de mai jos pe baza modelului de analiză a puterii și influenței. Arătați de ce proiectul personajului considerat nu a avut succes.¹⁸

Dorin Duca a fost propus ca director de proiect al unei mari firme farmaceutice ca urmare a bunei sale reputații de specialist în domeniu. Prima inițiativă a fost să dezvolte un nou medicament. Era un produs inovativ. Șefii săi s-au arătat entuziaști și au stabilit ca Duca să lucreze o parte din timp la acest nou produs. În același timp, ei au cerut cooperarea angajaților din departamentele de marketing și producției pentru dezvoltarea unui nou produs. După o lună, cei din producție au spus că trebuie să reducă timpul de colaborare. Noul director de proiect s-a interesat și a descoperit că cei din producție au trebuit să facă față unei mici sincope organizaționale. După o perioadă scurtă, Duca a fost informat că departamentul de marketing a reevaluat analiza de piață și că a descoperit că mărimea pieței potențiale era de trei ori mai mică decât cea proiectată inițial. În consecință existau discuții ca să se renunțe la proiect. După două săptămâni de așteptare,

¹⁸ adaptare după un exemplu din Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo, p.489-490

Duca a aflat de la un prieten că directorul comercial a privit cu reticență ideea de proiect de la început. El nu era de acord cu ideea și nu dorea să fie aplicată. Care a fost greșeala lui Dorin Duca?

Problema lui Duca a fost aceea de a pleca de la presupoziția că erau suficiente competențele sale și valoarea propunerii. El nu au luat în calcul raporturile de putere cu ceilalți membri ai organizației și nu a investit suficient timp pentru a construi o rețea de susținători pentru a mări legitimitatea propunerii sale. Să analizăm în parte cele patru surse de putere în organizație: competența/specializarea, controlul relațiilor cu mediul, controlul circulației informației pe plan intern și folosirea regulilor organizației. Să pornim de la supoziția că în situația analizată fiecare criteriu are același impact în definirea puterii în organizație. Notăm gradul în care sunt satisfăcute cele patru criterii pe o scală de la 1 la 4. Duca avea competențele necesare pentru ca propunerea sa să fie acceptată. Mai mult decât atât, cunoscând competențele sale, șefii săi s-au arătat entuziaști și au acceptat propunerea. Prin urmare, vom nota cu 4 prestația lui Duca pe primul criteriu: *competențe/ specializare*. Din păcate el a crezut că competențele sale sunt suficiente pentru ca proiectul să aibă succes. Duca nu a reușit să controleze relațiile cu mediul, dovadă că departamentele l-au anunțat de schimbările intervenite fără să discute cu el înainte și fără să ajungă la o soluție de compromis. Prin urmare, vom nota cu 1 prestația lui Duca pe criteriul *controlul relațiilor cu mediu*. El nu a fost capabil să controleze informația pe plan intern, a aflat de-abia după două săptămâni că directorul comercial era împotriva propunerii sale. În același timp nu a fost capabil să construiască o rețea de susținători și să disemineze informația cu privire la susținerea de care se bucură de la șefii direcți. Prin urmare, prestația lui Duca pe criteriul controlul *circulației informației pe plan intern* va fi notată cu 1. În ceea ce privește criteriul: *folosirea regulilor organizației* se pune întrebarea care reguli le-a folosit și care nu? Duca a folosit regulile formale, mai mult decât atât, el s-a bazat pe ele și a crezut că sunt suficiente pentru ca proiectul său să aibă succes. În schimb, nu a luat în calcul impactul regulilor nescrise care îl obligau să își formeze o rețea de susținători puternici pentru a mări legitimitatea proiectului său în interior, de a purta discuții informale cu principalii membri ai organizației de a căror cooperare depindea succesul proiectului său. Prin urmare, vom nota prestația lui Duca pe acest ultim criteriu cu 2. Făcând media ajungem la concluzia că prestația lui Duca se ridică la nivelul de 2. Prin urmare, nu este niciodată suficient să gestionezi un singur parametru pentru a asigura succesul unui demers. Neluarea în calcul a tuturor criteriilor care influențează puterea de care se bucură un angajat în organizație a dus la insuccesul proiectului lui Duca. Acesta a crezut că valoarea sa ca profesionist este suficientă fără a lua în calcul și celelalte criterii.

Teme pentru aplicații

1. Scrieți un eseu în care să evidențiați tipul de putere cu care sunteți investit în organizația de apartenență. Care este ținta personală și care este strategia pe care o aplicați pentru a vă atinge ținta? În continuare, faceți același demers pentru a analiza traiectoria și resursele de putere și influență de care dispune unul dintre colegi (întreprindeți analiza făcând abstracție de relațiile personale cu colegul respectiv). La final, folosind cele două cazuri, comentați aspectele etice.

2. Prezentați desfășurarea unui conflict într-o organizație reală, din momentul inițial până la încheiere. Analizați: cauzele care l-au provocat, factorii care au determinat intensificarea/aplanarea tensiunilor (dacă a existat o strategie managerială de gestionare a conflictului sau nu). În cazul în care conflictul ar fi continuat, care ar fi fost implicațiile pentru organizație? Ce s-ar putea face pe viitor pentru a preveni tipul respectiv de conflict?

3. Alegeți un conflict interpersonal/intergrupala care ați fost martori și analizați: tipul conflictului și modul în care s-au implicat / au evitat conflictul protagoniștii; comentați oportunitatea atitudinii adoptate.

4. Alegeți un conflict care se desfășoară în familie/organizație/grupa de facultate și aplicați modelul hărții conflictului;

5. Într-o ședință oarecare la locul de muncă (5-15 persoane), folosind observația participativă, analizați rolurile de participare și comunicare în cadrul grupului și construiți diagrama de participare. Folosind diagrama, comentați participarea pe ansamblu în cadrul grupului (mobilitatea pe axele de participare a membrilor și intensitatea participării).

6. Un director de personal dintr-o organizație dorește să impună un mod mai eficient de evaluare a performanței. Analizați, din perspectiva modelului Crozier și Friedberg de analiza a puterii, greșelile pe care ar trebui să le evite directorul pentru ca propunerea să aibă succes.

7. Analizați problemele care pot apărea într-un grup de lucru pe baza modelului Crozier și Friedberg de analiză a puterii.

Bibliografie

Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Polirom, Iași, 1998

Neculau, Adrian, de Visscher, Pierre, coord. - *Dinamica grupurilor*, Polirom, București, 1998

Barus-Michel Jaqueline, Giust-Desprairies Florence, Ridel Luc – *Crize – abordare psihosocială clinică*, Polirom, Iași, 1998

5. COMUNICAREA ȘI SITUAȚIILE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Obiective

- a) *Înțelegerea sensului și a tipurilor de schimbare și a conceptului de sănătate organizațională;*
- b) *Asimilarea și exersarea comunicării ca instrument de adaptare la schimbare a organizațiilor.*

Organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent, capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul organizației și într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru simpla supraviețuire.

Anvergura schimbărilor din mediu diferă de la țară la țară și de la regiune la regiune, dar există și schimbări cu un caracter global, care afectează societățile din întreaga lume, precum criza resurselor energetice, poluarea mediului etc.

Este tot mai greu să se dea răspuns la această problemă, nu numai în țările care se dezvoltă deosebit de repede, ca Japonia sau S.U.A., dar și în alte țări. Mulți conducători rămân total dezorientați când își dau seama că organizațiile lor pot fi afectate de forțe – economice, sociale sau politice – pe care până acum nici nu le-ar fi băgat în seamă în procesul de luare a unei decizii.

Organizațiile sunt permanent forțate să se adapteze la mediul în care există și funcționează. Dar mai mult decât atât, întreprinderile, cât și alte organizații, generează și ele schimbări în mediul exterior, de exemplu prin realizarea și comercializarea de produse și tehnologii noi care devin dominante și sunt apoi larg utilizate. Astfel se modifică mediul tehnologic național și internațional.

Schimbarea poate privi orice aspect sau factor al unei organizații, cum ar fi:

- baza de constituire a organizației (scopul organizațional, natura și nivelul activității, statutul juridic, forma de proprietate, sursele de finanțare operaționale pe plan internațional și impactul lor, diversificarea, fuzionarea, societățile mixte);
- sarcinile și activitățile (gama de produse și servicii oferite, piețele pe care se lucrează, beneficiarii și furnizorii);
- tehnologia utilizată (echipamente, materiale și energie utilizate, procese tehnologice, tehnologia de birou);
- structurile și procesele de conducere (organizarea internă, fluxul lucrărilor, procedurile de luare a deciziilor și de control, sisteme informaționale);
- cultura organizațională (valori, tradiții, relații neoficiale, influențe și procese, stil de conducere);
- personalul (conducerea și personalul angajat, competența, atitudinile, motivațiile, comportamentul și eficiența în muncă);
- comunicarea (modele de comunicare internă și externă, schimbări de imagine).

5.1 Metode de abordare a schimbării în organizații

Schimbarea neplanificată

În orice organizație se produc schimbări „naturale”, evolutive. Un exemplu tipic este îmbătrânirea echipamentelor și a oamenilor, care comportă atât aspecte negative, problematice (de exemplu necesitatea de a repara, moderniza și înlocui echipamentul, sau necesitatea de a înlocui acei conducători care și-au pierdut dinamismul și elanul), cât și aspectele pozitive (competența tehnică și de conducere acumulată în ani de experiență practică). Aceste schimbări au loc independent de voința conducerii. Deși nu pot fi cu adevărat planificate, acestea pot și trebuie avute în vedere când se planifică viitorul organizației. Este posibil să se planifice măsuri de prevenire și eliminare a consecințelor negative ale schimbării evolutive.

O mare parte a schimbării neplanificate nu este de natură evolutivă. Aceasta deoarece organizațiile pur și simplu trebuie să reacționeze la situații noi. Spre pildă, o întreprindere producătoare poate fi silită, din cauza concurenței, să-și reducă drastic prețurile; o grevă poate forța o organizație să mărească salariile, sau o situație de criză poate limita vânzările. Astfel de schimbări sunt adaptative sau reactive. Organizația nu a planificat-o și, adesea, nu a văzut necesitatea ei decât când a fost prea târziu. Însă organizația operează schimbarea pentru a răspunde unor evenimente sau tendințe care o amenință sau care, dimpotrivă, îi oferă posibilități noi, neașteptate.

Schimbarea planificată

Dacă o organizație își limitează întregul efort de schimbare la efectuarea unor schimbări neplanificate, acesta este un semn de management inefficient. Acolo unde se întâmplă așa ceva se demonstrează lipsa oricărei dorințe sau incapacitatea de a privi în viitor și de a pregăti organizația pentru a reacționa la organizațiile viitoare, la momentul și în modul potrivit. Planificarea nu elimină complet schimbările neplanificate, însă ajută organizația să se pregătească în mod adecvat pentru unele schimbări ce pot fi anticipate și reduce numărul de situații în care trebuie făcute schimbări în grabă, într-o atmosferă de panică. Mai mult decât atât, planificarea schimbării permite organizației să creeze viitorul (de exemplu, prin progresul tehnologic sau prin lansarea de produse și servicii noi), să-și propună și să atingă obiective de dezvoltare îndrăznețe.

În cele ce urmează sunt formulate câteva întrebări tipice pentru planificarea schimbării:

- Ce schimbări au loc în mediu? Care vor fi implicațiile lor pentru organizația noastră?
- Ce schimbări trebuie să facem pentru a ne atinge obiectivele de dezvoltare, a ne îmbunătăți activitatea, a ne mări segmentul de piață etc.?
- Ce schimbări nedorite se vor produce în organizația noastră dacă nu luăm din timp măsuri pentru a le împiedica?
- Ce fel de schimbare este necesară și în ce grad suntem capabili să o introducem?
- Ce fel de schimbare vor putea oamenii să accepte și să susțină și în ce grad?

- Să implementăm schimbarea în etape?
- Care vor fi relațiile dintre diversele schimbări pe care intenționăm să la facem? Cum le vom coordona ?
- Care trebuie să fie orizontul nostru de timp și programul de implementare a schimbării?

Ultima întrebare este crucială. Atât organizațiile, cât și oamenii pot absorbi doar un volum limitat de schimbare pe o anumită perioadă de timp, iar această capacitate de absorbție nu este aceeași în diferite țări sau la diferiți oameni. Prin urmare, *programarea atentă a ritmului schimbării* este una dintre tehnicile principale necesare pentru conducerea schimbării, precum și o dimensiune critică a planificării sale.

Schimbarea impusă

O mare parte a schimbării în cadrul organizației este impusă de către conducere. Frecvent, aceasta generează nemulțumire și resentimente, mai ales dacă oamenii afectați de astfel de schimbări cred că ar fi trebuit să fie consultați sau cel puțin informați în prealabil. Dacă schimbarea este inițiată de pe o poziție de forță, ea poate să dispară odată cu dispariția sursei de putere sau absența unor sancțiuni adecvate.

Nu se poate afirma însă că orice schimbare impusă este de la sine nepotrivită. Există situații de urgență în care discutarea schimbării este imposibilă, iar întârzierea în luarea unei hotărâri ar fi egală cu sinuciderea. Există măsuri și reglementări administrative care afectează mulți oameni, dar care sunt de importanță minoră și nu justifică discuții și consultări îndelungate. În general, atitudinea față de schimbarea impusă este mult influențată atât de cultură, de educație, de existența sau inexistența unor alternative de schimbare, cât și de alți factori.

Înainte de a decide să impună o schimbare, conducătorul organizației trebuie să se pregătească temeinic. Impunerea schimbării este oportună numai dacă liderul este ferm convins că nu există nici o altă alternativă, dacă, de exemplu, nu și-a putut asigura sprijinul grupului, dar știe că schimbarea este inevitabilă. Liderul trebuie însă să facă totdeauna efortul de a explica de ce a hotărât să impună o schimbare.

Schimbarea participativă

Oamenii aparținând unor culturi naționale și organizaționale diferite nu au aceeași atitudine față de schimbările care le sunt prezentate drept un fapt împlinit și care le sunt impuse fără nici o discuție sau consultare prealabilă. Totuși, tendința către utilizarea schimbării participative este tot mai pronunțată în lumea de azi. Oamenii vor să știe ce schimbări se pregătesc și să fie în stare să influențeze acele schimbări care îi privesc. Pe de altă parte, conducătorii diverselor organizații sunt tot mai conștienți de această cerință fundamentală și reacționează prin adoptarea unei abordări participative a schimbării.

Un proces de schimbare participativă este mai lent, cere mai mult timp și este mai costisitor decât schimbarea impusă, dar este considerat ca fiind mai durabil. În plus, schimbarea participativă ajută conducerea să beneficieze de experiența și creativitatea oamenilor, ceea ce este greu de făcut dacă schimbarea este impusă.

Există diverse niveluri și forme de participare la procesul de schimbare, care depind de natura și complexitatea schimbării, de maturitatea, coerența și motivația grupului și de relația dintre conducere și personalul organizației.

La primul nivel, conducătorul sau consultantul *informează* personalul vizat despre necesitatea schimbării și despre măsurile specifice ce se pregătesc.

La nivelul al doilea, pe parcursul procesului de schimbare au loc *consultări* cu privire la schimbarea respectivă, de exemplu pentru identificarea nevoii de schimbare și pentru a verifica dacă oamenii ar reacționa negativ la măsurile propuse. Se solicită sugestii și critici, iar conducerea poate să-și reconsidere planul de schimbare pe baza acestora.

La nivelul al treilea, conducerea urmărește *implicarea activă* a personalului în planificarea și implementarea schimbării, invitând oamenii să participe la definirea a ceea ce trebuie schimbat și a modalității de operare a schimbării, precum și la traducerea în fapt a schimbărilor. Acest lucru se realizează, în mod normal, prin intermediul unor grupe de lucru pe probleme, comitete speciale, ședințe cu personalul etc.

Schimbarea negociată

În multe situații, schimbarea necesită negocieri. Acestea au loc atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri discută măsurile ce urmează a fi introduse, beneficiile obținute și costurile implicate din punctul de vedere al tuturor celor interesați. Rezultatul poate fi un compromis atunci când nici una din părți nu-l consideră drept soluția ideală. Totuși, crește probabilitatea ca toți cei implicați să acorde sprijin și, de aici, probabilitatea de a implementa acordul la care s-a ajuns.

Conducătorii trebuie să fie deosebit de receptivi față de ideea unui dialog cu reprezentanții personalului organizației, dialog care este de dorit nu numai în cazurile prevăzute în mod expres de lege sau acorduri oficiale, ci și pentru pregătirea altor schimbări care pot afecta interesele oamenilor din organizație.

Principii ale managementului schimbării

Este, desigur, imposibil să oferi un model simplu de realizare a schimbării organizaționale în toate situațiile, deși se pot menționa câteva reguli utile.

În primul rând, este nevoie să se armonizeze măsurile și procesele de schimbare cu activitățile și procesele de conducere normale ale organizației. S-ar putea să existe concurență pentru obținerea unor resurse mai greu disponibile; unii oameni pot fi solicitați atât pentru planificarea sau pregătirea unei schimbări, cât și pentru rezolvarea unor probleme curente.

Problema este deosebit de actuală și de delicată în organizațiile care trec prin schimbări majore, de exemplu în cazul producției de serie mare, unde trecerea la un nou produs sau la o nouă tehnologie necesită o restructurare majoră de producție și întrebarea este cum să se realizeze acest lucru fără pierderi substanțiale de producție și productivitate.

În al doilea rând, conducerea trebuie să determine măsurile de schimbare concrete pentru care este nevoie de îndrumare și să decidă asupra gradului și formei în care se va implica direct în asemenea măsuri. Criteriul principal este gradul de dificultate al măsurilor și importanța lor pentru viitorul organizației. În organizațiile mai mari

conducerea superioară nu se poate implica direct în toate schimbările, dar există unele schimbări pe care trebuie să le conducă direct sau trebuie să găsească o manieră adecvată, explicită sau simbolică, de a acorda sprijin. Aceste mesaje de consolidare care vin de la conducător constituie un stimul-cheie într-un efort de schimbare.

În al treilea rând, diversele procese de schimbare din organizație trebuie să fie armonizate între ele. Dacă acest lucru poate fi ușor într-o organizație mică și simplă, el poate fi dificil într-una mare și complexă. Adesea diverse servicii lucrează la probleme similare (de exemplu introducerea de noi tehnologii de prelucrare a informației). Ele pot veni cu propuneri care nu se încadrează în politica generală a conducerii și în procedurile standard sau care necesită resurse excesiv de mari. Sau, pentru a continua exemplul, un serviciu elaborează propuneri de schimbare mai bune, impunându-se ca celelalte servicii să fie convinse că trebuie să renunțe la sistemul lor actual sau la noile propuneri și să accepte propunerile mai bune ale altcuiva. Acestea sunt situații în care conducerea superioară trebuie să intervină cu tact.

În al patrulea rând, a conduce schimbarea înseamnă a avea de-a face cu diversele ei aspecte – tehnologice, structurale, procedurale, umane, psihologice, politice, financiare etc. Aceasta este, poate, răspunderea fundamentală și cea mai dificilă a conducerii legată de schimbarea organizațională, deoarece procesul de schimbare implică specialiști care adesea încearcă să-și impună vederile limitate în privința unor probleme complexe și multidisciplinare.

În al cincilea rând, a conduce schimbarea presupune a lua hotărâri cu privire la utilizarea diverselor metode și tehnici de abordare care să permită un bun început, lucrul sistematic, înfrângerea rezistenței, asigurarea colaborării din partea oamenilor și implementarea reală a schimbării.

Rezistența la schimbare

Rezistența la schimbare este o constantă a procesului organizațional general. Este ușor de înțeles că angajații nu doresc schimbări care să le afecteze situația, ritmul de lucru, condițiile în care lucrează. Experiența arată însă că rezistența la schimbare se manifestă și în cazul în care schimbările propuse sunt neutre sau benefice pentru angajați. Există mai multe cauze ale acestui fenomen, care țin în principal de psihologia individuală și colectivă:

- *Lipsa convingerii că schimbarea este necesară:* angajații nu pot avea o perspectivă de ansamblu asupra organizației precum managerii, așadar nu li se explică rolul și rostul schimbării, vor crede că nu este necesară.
- *Schimbarea impusă este resimțită ca neplăcută:* modelele de schimbare vin de obicei din afară, iar angajaților nu le place să fie tratați ca obiecte, să nu fie consultați în legătură cu modelul de schimbare (chiar dacă aceasta nu le afectează direct modul de lucru);
- *Teama de incapacitate și eșec:* chiar dacă se reușește convingerea angajaților că schimbarea este necesară, ei nu sunt convinși de capacitatea lor de a face față noilor roluri și cerințe impuse de schimbare (noi sarcini, noi cerințe de instruire, de ridicare a nivelului profesional);
- *Lipsa sentimentelor pozitive pentru promotorii schimbării:* Schimbarea este respinsă din start dacă persoana (persoanele) care o promovează nu este populară

în organizație, nu beneficiază de respectul și încrederea angajaților (de exemplu, un manager nepopular nu are șanse să implementeze o schimbare reușită până când fie își ameliorează relația cu angajații fie se folosește de un intermediar neutru sau respectat de ei care să introducă schimbarea)

- *Perpetuarea obiceiurilor și practicilor existente:* schimbarea este respinsă fie și numai din motivul că tulbură rutina deja instalată, obiceiurile și modul de lucru cu care angajații sunt deja obișnuiți.

Din cele de mai sus, devine evidentă importanța comunicării manageriale pentru proiectarea și implementarea unei schimbări reușite.

5.3 Comunicarea în contextul schimbării

Schimbarea mediului în care funcționează organizația atrage după sine reproiectarea activității interne, introducerea de noi strategii, împreună cu setul corespunzător de relații de comunicare și cu proiectarea unei noi culturi organizaționale. În general, nevoia de restructurare a organizației este percepută de salariați ca un factor de stres și de frustrare. În aceste condiții, pe canalele de comunicare neformale încep să circule informații declanșatoare de panică (de obicei sub forma zvonului), care afectează funcționarea de ansamblu a organizației. Este o iluzie că acest flux informațional poate fi pe deplin controlat. El poate fi însă limitat și contracarat într-o oarecare măsură de transmiterea de informații pertinente și exacte despre schimbările ce au loc în organizație. Mai mult decât atât, acest tip de mesaj trebuie însoțit permanent de ideea că schimbarea nu trebuie să provoace nici un fel de reacții negative din partea salariaților, pentru că ea este inevitabilă într-un context concurențial. Restructurarea nu este nicidecum sinonimă cu penalizarea sau cu concedierea, ci un proces normal de adaptare la mediu, necesar supraviețuirii organizației. Atât comunicarea formală, cât și cea informală trebuie să scoată în evidență faptul că schimbarea este benefică nu numai pentru organizație în ansamblul ei, ci și pentru angajați. Dacă acest mesaj este transmis și receptat în această formă, rezultatul va fi reducerea tensiunilor, fidelizarea membrilor față de strategiile alese de companie, adoptarea mai relaxată a noilor modificări de climat și de cultură organizațională, și nu în ultimul rând, transmiterea de mesaje favorabile către exterior. Acest lucru este foarte important pentru că, venind pe o cale neoficială, dar confirmând poziția publică a organizației, informația despre *schimbările pozitive* din interior devine mult mai credibilă.

Revenind la precizările anterioare, acum este mult mai clar de ce salariații trebuie să știe și să creadă pentru a voi să transmită informații pozitive despre organizație în mediul acesteia.

În raport cu schimbarea, comunicarea internă acționează în câteva direcții: (1) asigurarea ca angajații să înțeleagă și să sprijine schimbările ce au loc în organizație; (2) formarea și influențarea culturii organizaționale în procesul de adaptare la schimbările ce au loc mediu; (3) influențarea atitudinii și comportamentului angajaților privind calitatea și clientul.

O astfel de strategie de comunicare poate fi realizată numai prin intermediul unui proces managerial de tip participativ. Un management autoritar, care nu încurajează feedback-ul și participarea, care promovează relații relativ rigide între palierele și departamentele organizației nu are suficiente resurse pentru schimbarea mentalităților

salariaților, schimbări absolut esențiale pentru construirea unei culturi organizaționale calitative. În acest context, comunicarea devine instrumentul de bază al reproiectării. Pentru aceasta, ea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să aibă loc fără încetare și folosind toate suporturile care există în organizație.

Când se pune problema reproiectării, nu poate fi vorba de prea multă comunicare. Reproiectarea trebuie anunțată, explicată și introdusă prin comunicare;

- să fie simplă și clară. Motivarea și conceptele de bază legate de reproiectare trebuie exprimate pe înțelesul tuturor;

- să acționeze mai degrabă la nivel emoțional decât la nivel rațional;

- să fie dramatică;

- să sugereze importanța și urgența procesului de reproiectare.

În paralel, comunicarea externă trebuie să transmită publicurilor țintă aceeași imagine pozitivă a schimbării organizației, accentuând aspectul pozitiv al schimbării pentru beneficiari (clienți, furnizori, investitori) ca și importanța ei pentru comunitate, mass media, publicul larg.

Concepte cheie:

- schimbare
- rezistență la schimbare;
- managementul schimbării;
- adaptare;
- sănătate organizațională.

REZUMAT

Schimbarea organizațională este o schimbare integrală. De regulă, schimbarea organizațională este alimentată prin schimbările din mediul extraorganizațional, aflat într-o transformare profundă. Miezul schimbării organizaționale este schimbarea umană.

Există mai multe tipuri de schimbare în organizații: planificată, neplanificată, impusă, participativă, negociată. Pentru ca schimbarea să aibă succes trebuie să fie îndeplinite o serie de condiții; dintre acestea importante ar fi armonizarea măsurilor de schimbare atât între ele cât și cu procesele ce se desfășoară în organizație în mod normal.

Un element important pentru reușita schimbării îl reprezintă gestionarea comunicării.

Întrebări de verificare

1. La ce niveluri organizaționale se poate manifesta/implementa schimbarea?
2. Câte tipuri de schimbare se pot identifica și prin ce se caracterizează fiecare dintre ele?
3. Care sunt cauzele rezistenței la schimbare?
4. Care sunt principiile managementului schimbării?
5. Ce rol are comunicarea managerială în realizarea schimbării reușite?

Aplicații rezolvate

1. Analizați implicațiile transformării sociale care a avut loc în România, după 1989, asupra culturii și comunicării organizaționale

„Portretul-tip” al unei organizații românești înainte de 1989 era acela al unei organizații birocratice, cu o cultură organizațională de tip „rol” cu stil de conducere autoritar, comunicare formală dezvoltată, structură cu multe etaje ierarhice, cu sarcini de lucru standardizate. O parte dintre aceste trăsături proveneau din „infuzia” produsă dinspre macronivelul social, proces prin care se preiau de la elitele politice ideile și maniera de lucru (de pildă, sistemul de conducere autoritar era reprodus în mod automat de la nivelul echipei de conducere).

Prin același mecanism de difuziune, tendințele și transformările sociale se reproduc, la o scară mai mică, în fiecare organizație. Cristalizarea sistemului pluripartidist și a republicii parlamentare (adică stilul de conducere democratic la nivel statal) s-a tradus prin *schimbarea stilului de conducere* la nivelul majorității organizațiilor. În puține organizații (fac excepție organizațiile mici sau puternic feminizate) se mai conservă stilul autocratic pur (sau autoritar-opresiv, după tipologia lui Likert); stilul laissez-faire, însă, s-a menținut întrucât mulți lideri s-au văzut depășiți de situația economică și preferă să nu avanseze nici un fel de soluție concretă la problemele cu care se confruntă organizația. În aceeași ordine de idei, s-au dezvoltat rețelele de comunicare intraorganizațională (ajutate de noile tehnologii de comunicare despre care s-a amintit cu alte ocazii) în special pe direcțiile orizontală și de jos în sus.

Revenind la fenomenele de contagiune care își au originea în mediul extraorganizațional, desființarea monopolurilor artificiale create de socialism și creșterea concurenței au dus la *creșterea importanței publicurilor* și de aici modificarea strategiei organizaționale (aparitia sau creșterea ponderii departamentelor de marketing, relații publice, resurse umane, dar și emergența unor modele și practici de comunicare destinate să mențină și să îmbunătățească imaginea organizației). O parte dintre organizațiile puternice, cu filon internațional (sau de inspirație internațională), a promovat un model de identitate cu accent pe cultura și comunicarea organizațională, în strânsă legătură cu politica de imagine și de întărire a mărcii.

Turbulența din mediul social are însă și consecințe mai puțin dezirabile asupra mediilor organizaționale. Sărăcirea majorității populației și creșterea șomajului au dus la creșterea ponderii *motivatorilor extrinseci* și a *forței de muncă supracalificată*, precum și la fluiditatea și instabilitatea factorului uman. Multitudinea de ordonanțe și legi, abundența de reglementări adesea contradictorii au dus la agravarea fenomenelor de „biopatologie” (*disfuncțiile birocratiei*, subliniate de Merton) și la apariția unui volum de muncă suplimentar.

Adaptarea la un mediu instabil și prea puțin previzibil precum tranziția se traduce, la interfața organizație - exterior, prin posibilitatea schimbării rapide și neașteptate adesea, a misiunii sau frontierelor acesteia. Pe plan intern, are loc o diminuare a nivelurilor ierarhice, o configurare mai suplă a structurilor și condițiilor de angajare și de lucru, și o adoptare mai frecventă a culturilor de tip „sarcină” sau „persoană”. Acest spațiu în care intervalele de decizie, inițiativă și acțiune ale angajaților sunt mult mai generoase, poate deveni cu ușurință un spațiu conflictual din cauza incertitudinii care marchează atribuțiile, resursele, responsabilitățile și uneori structura însăși. De aici decurg două tipuri de probleme:

- Organizația trebuie să fie recunoscută de către publicuri în ciuda diversificării activităților sau produselor sale, iar recunoașterea trebuie să se facă pe baza unei duble

legitimități: productivitatea și funcția socială care traduce importanța misiunii sale pentru societate.

- Pe plan intern, se impune găsirea unor noi modalități de integrare: conformarea la reguli și uniformitatea forței de muncă nu mai pot constitui o bază de integrare, așadar se explică de ce a crescut importanța termenului de cultură organizațională.

Fluiditatea și instabilitatea mediului social au transformat, deci, cerința de flexibilitate într-o condiție pentru supraviețuirea organizațiilor; de asemenea reactivitatea tradițională trebuie să devină proactivitate în sensul prognozării, prevenirii și evitării aspectelor cu impact negativ.

2. Analizați aplicarea principiilor managementului schimbării într-o organizație.

Firma “Novatis” este o agenție imobiliară care a trecut printr-un proces de extindere. Din păcate prognozele cu privire la piața potențială au fost infirmate. Directorul general a considerat că vina pentru insucces o poartă angajații care nu sunt destul de eficienți și de aceea a hotărât să implementeze un nou sistem de remunerare care prin care să se acorde o pondere mai mare comisioanelor din vânzare și să micșoreze baza salarială, adică banii primiți indiferent de contractele încheiate. Sistemul a fost implementat fără consultarea angajaților. Persoanele mai vechi din firmă care aveau experiență nu au fost atât de afectate de schimbare, dar persoanele cu o vechime mai mică în firmă și mai puțin experimentate au avut mult de pierdut. Din această cauză s-a manifestat o circulație mare a forței de muncă care a dus la o creștere a cheltuielilor de recrutare și selecție și a cheltuielilor de instruire. În același timp, această circulație a forței de muncă în organizație a declanșat un climat de instabilitate și a afectat puternic cultura firmei și climatul de lucru. Angajații au fost nemulțumiți considerând că organizația nu face eforturi suficiente de promovare și că firma nu are suficientă vizibilitate. În același timp, firma era afectată de o fluctuație a activităților, existând așa-zise luni “moarte” în care vânzările erau mult mai mici. Schimbarea politicii de salarizare nu a făcut decât să agraveze această problemă. Directorul general a descoperit că reducerea cheltuielilor de salarizare și intenția de a mări productivitatea nu a adus rezultatele scontate. Organizația nu și-a micșorat prea mult cheltuielile, ceea ce a câștigat pe de o parte cu reducerea cheltuielilor de salarizare a pierdut cu cheltuielile de recrutare, selecție și instruire. În plus climatul organizației a fost puternic afectat, existând și în rândul persoanelor cu vechime mai mare în firmă îndoieli cu privire la rămânerea în organizație.

Gestionarea procesului de schimbare este extrem de dificilă datorită multitudinii de factori care trebuie luați în calcul, datorită corelației dintre acești factori și rezistența la schimbare (chiar când schimbarea este în favoarea celor care sunt “afecțați” poate să apară rezistența la schimbare). În acest sens, folosirea unor principii ale managementului schimbării permite o analiză mai riguroasă a schimbării și evitarea unor greșeli.

În primul rând, este nevoie să se armonizeze măsurile și procesele de schimbare cu activitățile și procesele de conducere ale organizației. În cazul exemplului oferit avem de a face cu două schimbări: prima dintre ele este extinderea firmei și cea de a doua este schimbarea politicii de salarizare. Organizația avea un număr destul de mare de membri noi care nu puteau să-și asume responsabilitatea unor schimbări. În acest context, oamenii cu vechime în firmă au devenit din ce în ce mai solicitați, ei trebuind să

gestioneze schimbările și să se ocupe și de activitățile obișnuite. Organizația nu era pregătită să facă față la două schimbări în același timp.

În al doilea rând, conducerea trebuia să determine măsurile de schimbare concrete pentru care era nevoie de îndrumare și să decidă asupra gradului și formei în care se va implica direct în asemenea măsuri. Prima schimbare era o schimbare cu grad mare de dificultate, de mare importanță pentru viitorul firmei. În ceea ce privește cea de a doua schimbare, schimbarea politicii de salarizare era o schimbare cu potențial mare de rezistență. Conducerea trebuia să se implice puternic în conducerea schimbării și trebuia să explice clar motivele schimbării. Datorită potențialului mare de rezistență erau necesare discuții și negocieri.

În al treilea rând, diversele procese de schimbare din organizație trebuiau armonizate între ele. Gestionarea primului proces de schimbare trebuia să ia în calcul și problema unei piețe potențiale mai mici. Rezolvarea problemei prin declanșarea celei de-a doua schimbări arata bine pe hârtie, dar ea era clar o schimbare pe care organizația nu era pregătită să o gestioneze. În același timp, schimbarea putea declanșa efecte nedorite care trebuiau luate în calcul. Este posibil ca aceste efecte să conducă la o amânare a schimbării sau chiar la o renunțare la aceasta. Este posibil să obținem ceea ce vrem prin schimbare, dar să pierdem suficient de mult pentru ca ceea ce am câștigat să fie pus sub semnul întrebării.

În al patrulea rând, a conduce schimbarea înseamnă a avea de-a face cu diversele ei aspecte – tehnologice, structurale, procedurale, umane, psihologice, politice, financiare etc. Aceasta este poate cea mai mare greșeală făcută în gestionarea celei de-a doua schimbări. Directorul general a luat în calcul doar aspectul financiar, necesitatea de a micșora costurile și de a mări în același timp productivitatea angajaților. El nu a luat în considerare aspectul uman - reacția angajaților la schimbare, aspectul psihologic - rezistența angajaților la schimbare.

În al cincilea rând, a conduce schimbarea presupune a lua hotărâri cu privire la utilizarea diverselor metode și tehnici de abordare care să permită un bun început, lucrul sistematic, înfrângerea rezistenței, asigurarea colaborării din partea oamenilor și implementarea reală a schimbării. Metodele și tehnicile folosite nu au fost cele mai fericite. Nu s-a încercat implicarea angajaților în schimbare, înfrângerea rezistenței. În plus, implementarea reală a schimbării nu înseamnă doar obținerea rezultatelor dorite, ci și evitarea rezultatelor nedorite. În cazul organizației analizate nimeni nu s-a gândit să gestioneze mărirea circulației forței de muncă sau înainte ca această problemă să se manifeste nimeni nu s-a gândit să implice angajații în schimbare, în contextul în care ei erau principalii afectați.

3. Analizați într-o organizație rolul pe care îl joacă leadership-ul în sprijinirea procesului de schimbare

În firma “Salis” activitatea se desfășura în mod inertial, firma avea anumite probleme, dar mediul extern nu era încă suficient de competitiv pentru ca problemele să devină grave. Se pare însă ca apariția unor noi competitori pe piață a declanșat nevoia de schimbare. Director general era conștient că dacă lucrurile nu se schimbă organizația va merge din ce în ce mai rău. Ineficiența angajaților se datora sistemului tehnologic învechit care nu permitea satisfacere în condiții optime a clienților. Directorul de

producție știa că dacă dorea ca schimbarea să aibă succes trebuia să atragă de partea sa mecanicii experimentați din firmă care trebuiau să înțeleagă rolul schimbării, să o perceapă ca pe un factor pozitiv și să se implice în realizarea ei. Pentru aceasta, a declanșat o serie de discuții pentru a identifica împreună cu mecanicii direcția și modul în care să se realizeze schimbarea tehnologică. Au ieșit la iveală idei bune și idei mai puțin bune; oamenii s-au simțit implicați și au început să susțină schimbarea. Mai mult decât atât, directorul general a decis să formeze o echipă aleasă din cei mai buni mecanici care să fie în centrul schimbării, să vină cu idei și să colaboreze la introducerea schimbării. Echipa a ajuns motorul principal al schimbării, devenind un element cheie în implementarea ei. Directorul general a declanșat discuții pentru a identifica problemele și preocupările angajaților și pentru a-i motiva. Cu ajutorul echipei de mecanici au fost motivați angajații pentru a participa la cursuri de instruire și pentru a integra noua tehnologie în activitatea organizației. Cheltuielile au fost mari, dar investiția a meritat. Întrebat de ce a ales să realizeze această schimbare, directorul general a răspuns: “În noile condiții aveam de ales să fim conducătorii schimbării, simpli pasageri sau în afară jocului. Noi am dorit să fim lideri”. Întrebat de ce a ales să implice angajații în schimbare a răspuns: “Este simplu, am realizat că suntem toți în aceeași barcă”. Poate că nivelul mai puțin vizibil al efectelor pe care gestionarea schimbării le-a produs a fost generarea unei culturi a implicării și învățării. Angajații se simt mai implicați în organizație și simt că inițiativele lor vor fi apreciate. Schimbarea nu mai este privită de către angajați ca ceva negativ, de care să se teamă, ci este privită ca un fapt firesc pe care îl acceptă cu deschidere.

Impactul pe care îl are leadership-ul asupra schimbării și direcția pe care o imprimă schimbării îl fac o necesitate. Leadership-ul este forța de adâncime a oricărei schimbări. Organizațiile au nevoie de leader care să recunoască în mod clar nevoia de schimbare, care să aibă viziunea cu privire la ce poate să devină organizația prin schimbare și să fie capabil să ofere motivația și direcția pe care trebuie să o ia organizația pentru a ajunge la rezultatele dorite. O schimbare fără leader poate da greș, o schimbare care beneficiază de un leader, așa cum este cazul în exemplul pe care l-am dat este un succes.

Directorul din firmă a văzut clar nevoia de schimbare. Firma avea nevoie de o schimbare tehnologică pentru a rezista pe piață în contextul apariției unor noi concurenți. Directorul știa că schimbarea nu va fi un succes dacă angajații nu vor înțelege de ce este necesară schimbarea și nu se vor implica activ în realizarea ei. El știa că avea nevoie de sprijinul angajaților. Gestionarea schimbării presupunea parcurgerea unor etape: pregătirea schimbării, acceptarea și înțelegerea ei, realizarea propriu-zisă a schimbării și instituționalizarea ei. În prima etapă, directorul a declanșat discuții în legătură cu noua tehnologie pentru ca angajații să cunoască efectele pe care nouă tehnologie le va avea asupra lor. În a doua etapă, directorul a declanșat o înțelegere mai profundă a schimbării și o implicare mai profundă în schimbare. S-a format o echipă alcătuită din cei mai buni mecanici care să se implice în schimbarea tehnologică. Angajații trebuiau să se implice în schimbare și să perceapă schimbarea ca pe un lucru pozitiv. În faza a treia de realizare propriu-zisă a schimbării angajații trebuiau implicați în discutarea problemelor și preocupărilor pe care le aveau în legătură cu implementarea schimbării. Echipa formată din mecanicii cei mai buni a jucat în această etapă un rol decisiv, un rol de legătură a angajaților cu schimbarea. Angajații s-au simțit implicați; echipa cunoștea bine angajații și a putut ajuta la identificarea problemelor și a preocupărilor angajaților. Echipa a ajutat și în procesul de instituționalizare a schimbării. Astfel, noua tehnologie a devenit parte

integrantă din activitatea membrilor organizației. Desfășurare unui proces eficient de schimbare în care leadership-ul a jucat un rol cheie a adus și câștiguri mai puțin vizibile. După cum am arătat, angajații s-au simțit mai implicați în organizație și au simțit că inițiativele lor vor fi apreciate. Schimbarea nu a mai fost privită de către angajați ca ceva negativ de care să se teamă, ci a fost privită ca un fapt firesc pe care îl acceptă cu deschidere.

Teme pentru aplicații

1. Detectați particularități de manifestare a rezistenței la schimbare în climatul organizațiilor românești contemporane.
2. Identificați schimbările care au avut loc în ultimul an în organizațiile din care faceți parte și comentați metodele care s-au aplicat.
3. Având în vedere problemele critice ale organizației, construiți cel puțin trei variante de soluții alternative, evaluați-le și decideți care este varianta optimă.
4. Care sunt variabilele demografice și sociale care, datorită transformării sociale, influențează organizațiile românești? Migrația, de exemplu, are o influență? Analizați relația și efectul pentru fiecare variabilă identificată.
5. Analizați modul în care au fost urmate principiile managementului schimbării într-o organizație. Arătați implicațiile pe care încălcarea unui principiu l-ar avea asupra managementului schimbării. Credeți că o parte dintre principiile schimbării pot fi încălcate fără consecințe negative. Motivați.
6. Analizați diferențele dintre modul în care un leader și un manager gestionează schimbarea în organizație. Care dintre cele două modalități este mai eficientă? Motivați.

Bibliografie

- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana, *Organizația inteligentă*, comunicare. ro, București, 2003;
- Bonciu, Cătălina, *Instrumente manageriale psihosociale*, București, Editura ALL BECK, 2000;